



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Internacionalizações rápidas na indústria da iluminação decorativa

Estudos de caso em Portugal e no Reino
Unido

Pedro Miguel Carvalho Silva

Católica Porto Business School
2020



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Internacionalizações rápidas na indústria da iluminação decorativa

Estudos de caso em Portugal e no Reino
Unido

Trabalho Final na modalidade de Dissertação / Relatório de Estágio / Projeto
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

Pedro Miguel Carvalho Silva

sob orientação de
Professor Doutor Miguel Sottomayor

Católica Porto Business School
Maio 2020

Agradecimentos

Agradeço aos meus Pais e ao meu irmão por me ajudarem em tudo o que eu sempre precisei, garantindo que os meus objetivos fossem os deles, também.

Aos colaboradores da delegação da AICEP de Londres por me terem feito sentir em casa, mesmo estando a mais de 2000 quilómetros do Porto. Gostaria de agradecer, especialmente ao Lourenço, à Rita, ao Pedro Patrício e ao Rui Boavista Marques por me terem auxiliado no estágio e por me terem proporcionado uma experiência única e que nunca irei esquecer.

Aos meus amigos por me aturarem nos desabafos aquando dos momentos menos bons, e por me porem um sorriso na cara sempre que era necessário.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Miguel Sottomayor, por toda a paciência, disponibilidade e ajuda concedida durante este trabalho.

A todos, o meu maior reconhecimento e gratidão.

Abstract

The rapid internationalization of companies is a phenomenon that, over the years, has gained more and more traction within the scientific community (Zahra, 2005; and Coviello, 2015). Even with the growth of curiosity for this peculiar aspect of internationalization, the creative industries rarely show themselves as the focus of these studies, with a tendency for traditional and technological industries to exist.

The study of this phenomenon was popularized by Oviatt and McDougall in 1994, who, by identifying research gaps within the study of the internationalization process of companies, decided to orient their research in order to try to fill these gaps. This mfa serves the same purpose. Since there is a flaw in the study of the theme of rapid internationalization in the creative industries, more specifically in the decorative lighting industry, it is necessary to make their stories, processes and similarities known.

Thus, it is important to ask ourselves about the phenomenon of rapid internationalization in the decorative lighting industry. To answer this question, two companies were chosen, one English and one Portuguese, in order to become aware of their different experiences and business realities that brought about the same end: rapid internationalization.

The result obtained from the analysis of the case studies made it possible to find similarities between the companies and the bibliographic review carried out that served as support for this mfa.

We can also conclude that, even companies with different economic and temporal realities and different internationalization processes, but with a business mindset and equal goals, end up becoming highly internationalized in a short period of time.

Keywords: Internationalization; Born Global; Born-Again Global;
Internationalization Models; Creative Industries

Resumo

A rápida internacionalização de empresas é um fenómeno que, ao longo dos anos, tem ganho cada vez mais tração dentro da comunidade científica (Zahra, 2005; e Coviello, 2015). Mesmo com o crescimento da curiosidade por este aspeto peculiar de internacionalização, as indústrias criativas raramente se mostram como o foco destes estudos, existindo sempre a tendência para as indústrias tradicionais e tecnológicas.

O estudo deste fenómeno foi popularizado por Oviatt e McDougall em 1994 que, identificando lacunas de investigação dentro do estudo do processo de internacionalização das empresas, decidem orientar a sua pesquisa de forma a tentar colmatar estas falhas. Este tfm serve o mesmo propósito. Sendo que existe uma falha no estudo da temática de rápida internacionalização nas indústrias criativas, mais propriamente na indústria da iluminação decorativa, torna-se necessário dar a conhecer as suas histórias, processos e semelhanças.

Assim, importa questionarmo-nos sobre o fenómeno da rápida internacionalização na indústria da iluminação decorativa. Para responder a esta questão foram escolhidas duas empresas, uma inglesa e uma portuguesa, a fim de nos apercebermos das suas diferentes experiências e realidades empresariais que colmataram no mesmo fim: uma rápida internacionalização.

O resultado obtido da análise dos casos de estudo permitiu encontrar semelhanças entre as empresas e a revisão bibliográfica efetuada, que serviu de suporte a este tfm.

Podemos, também, concluir que, mesmo as empresas com realidades económicas e temporais diferentes e processos de internacionalização distintos, mas com uma mentalidade empresarial e objetivos iguais, acabam por se tornar altamente internacionalizadas num curto espaço de tempo.

Palavras-Chave: Internacionalização; *Born Global*; *Born-Again Global*; Modelos de Internacionalização; Indústrias Criativas

Índice de Conteúdos

Agradecimentos	3
Abstract	4
Resumo	6
Índice de Conteúdos.....	8
Índice de Figuras.....	11
Índice de tabelas.....	12
Introdução.....	13
1. Revisão de Literatura.....	15
1.1. Comércio Internacional, Internacionalização e Globalização Económica.....	15
1.2. Motivações para a internacionalização.....	17
1.3. Barreiras à internacionalização.....	22
1.4. Meios de internacionalização.....	24
1.5. Propostas de classificação de empresas.....	28
1.6. Teorias de internacionalização	28
1.6.1. Paradigma Eclético de Dunning (OLI).....	30
1.6.2. Modelo de Uppsala.....	30
1.6.3. Modelo das <i>Networks</i>	33
1.6.4. Modelo de Uppsala na perspetiva das <i>Networks</i>	35
1.6.5. Empreendedorismo Internacional.....	36
1.6.5.1 <i>Born Globals</i>	38

1.6.5.2 <i>Born-Again Globals</i>	42
1.7. Indústrias Criativas	47
2. Agências Governamentais de Apoio à Internacionalização das Empresas	49
2.1. Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal - AICEP	49
2.2. <i>Department of International Trade - DIT</i>	50
3. Setor da Iluminação	52
3.1. Classificação do setor da Iluminação em Portugal e no Reino Unido .	52
3.2. Indústria da Iluminação decorativa	52
4. Objetivos e Metodologia	55
4.1. Objetivos de estudo	55
4.2. Metodologia.....	55
4.3. Critérios de Seleção das Empresas Casos de Estudo.....	58
4.4. Recolha e Análise de Dados	59
5. Caraterização dos Casos de Estudo.....	61
5.1. Caracterização da Marc Wood Studio	61
5.2. Caracterização da Serip	64
6. Resultados e Discussão dos Casos de Estudo.....	67
6.1. Introdução à Análise dos Casos de Estudo.....	67
6.2. Análise dos processos de internacionalização nos dois casos de estudo	68
6.2.1 Processo de internacionalização da Marc Wood Studio	69
6.2.2. Processo de internacionalização da Serip.....	73

6.3.	Contraste dos processos internacionais da Marc Wood Studio e da Serip com as propostas de internacionalização de McNaughton et al. (2012)	78
6.4.	Semelhanças e contrastes entre os processos internacionais da Marc Wood Studio e Serip.....	81
7.	Conclusões	85
8.	Limitações da Investigação.....	90
9.	Bibliografia.....	92
	Anexos	101

Índice de Figuras

Figura 1 - Aspectos do Modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977).....	33
Figura 2 - Aspectos do Modelo de Uppsala na perspectiva das Networks (Johanson e Vahlen, 2009).....	36
Figura 3 - Tipos de Casos de Estudo, Yin 2012, Applications of case study research.....	57

Índice de tabelas

Tabela 1 - Classificação dos estímulos de internacionalização, segundo de Leonidou (1995).....	19
Tabela 2 - Tabela conceptual de fatores motivacionais (Pinto e Pereira, 2018, adaptado de Mwiti et al., 2013).....	21
Tabela 3 - Classificação das barreiras à internacionalização, segundo de Leonidou (1994).....	23
Tabela 4 - Modos de entrada no mercado (adaptado de Global Marketing, Svend Hollensen).....	26
Tabela 5 - Vantagens e desvantagens dos modos de entrada.....	27
Tabela 6 - Abordagens a teorias de internacionalização.....	29
Tabela 7 - Global Marketing, Svend Hollensen adaptado de Forsgren e Johanson (1975, p. 16.).....	32
Tabela 8 - Internacionalização e o Modelo das Networks (Chetty e Holms, 2000, reproduzido de Johansin e Mattsson, 1988).....	35
Tabela 9 - Tipologias base de conceitos de Empreendedorismo Empresarial (Wash, 2012).....	37
Tabela 10 - Definição de Born Global e International New Ventures (adaptado de Gabrielsson et al. (2008).....	40
Tabela 11 - Episódios críticos de um Born-Again Global (adaptado de Bell et al., 2001).....	43
Tabela 12 - Diferentes tipos de empresas internacionais (adaptado de Per Servais e Decker, 2014).....	45
Tabela 13 - Definições de Indústria criativa 8adaptado de Mitkus (2016).....	48
Tabela 14 - Camadas de Iluminação de Interiores (adaptado de BLT Blog)...	53
Tabela 15 - Quadro de definição de Born Global e Born-Again Global.....	59

Introdução

O trabalho final de mestrado (tfm) aqui apresentado surge no âmbito da conclusão do Mestrado em Marketing na Católica Porto Business School, e propõe-se a um estudo de caso sobre o fenómeno da rápida internacionalização na indústria da iluminação decorativa.

Da revisão de literatura efetuada verificámos que o estudo desta temática ganhou maior interesse com os artigos de Oviatt e McDougall (1994), Renne (1993) e McKinsey (1993).

Inseridas nas empresas de rápida internacionalização, aquelas que não seguem os termos de uma internacionalização gradual, encontramos as *Born Global* e *Born-Again Global*. *Born Globals*, segundo Gabrielsson (2005), citando Gabrielsson e Al-Obaidi (2004), são “empresas pequenas, com poucos empregados, recursos, experiência internacional e com origem em mercado doméstico de pequena dimensão, que, para produtos de nicho de potencial global e com uma visão empreendedora, procuram penetrar mercados externos e com isso obter uma presença global”, ou, de uma forma mais simplificada, pequenas *startups* com inícios de processos de internacionalização desde a sua fundação ou pouco tempo após a sua formação (Rialp et al., 2005). *Born-Again Globals*, por outro lado, assumem-se como empresas já estabelecidas nos seus mercados domésticos, que até determinado momento revelaram pouco, ou nenhum interesse em se internacionalizarem, mas que, a dado momento, decidem fazê-lo de forma uma intensiva (Bell et al., 2001).

O objetivo deste tfm é estudar a rápida internacionalização em empresas presentes nas indústrias criativas, mais propriamente na indústria da iluminação decorativa. Sendo que, muita da literatura acerca deste fenómeno é focalizada nas indústrias tradicionais e tecnológicas (Andersson e Wictor, 2003; Rialp et al., 2005; Gabrielsson et al. 2008; Tanev, 2012; Schueffel et al., 2014), é imperativo uma

análise nesta indústria esquecida pela comunidade académica. De modo a combater esta falha foi conduzido um estudo com duas empresas deste ramo, uma portuguesa e uma inglesa, com o intuito de conhecer as suas histórias, processos e semelhanças, a fim de descobrir homogeneidades que permitam pintar um cenário das realidades presentes na indústria da iluminação decorativa.

Cada secção deste tfm servirá um propósito próprio, garantindo a fluidez da leitura e compreensão do mesmo. Esta investigação estrutura-se de uma forma afunilada permitindo ao leitor um entendimento cada vez mais focado e preciso dos conceitos aqui abordados, começando com uma revisão geral da literatura relevante ao estudo da rápida internacionalização, passando pela conceptualização do setor da iluminação e da indústria da iluminação decorativa, e terminando com a análise, recolha de resultados e conclusões retiradas dos casos de estudo.

1. Revisão de Literatura

Este capítulo tem como objetivo a apresentação de conceitos, teorias, e contextualização dos processos de internacionalização empresarial. Aqui, iremos (i) conceptualizar os mesmos; (ii) indicar motivações e barreiras que levam ou inibem as empresas de exportar; e (iii) apresentar algumas teorias que marcaram e alteraram perspectivas dos processos de internacionalização.

Para tal, foi necessária uma pesquisa que se pretendeu abrangente nos âmbitos da definição de internacionalização e de tudo aquilo que lhe é associado na literatura, tal como comércio internacional e globalização económica, bem como da dinâmica histórica do fenómeno.

A análise da estrutura do setor da iluminação em Portugal e no Reino Unido tal como das indústrias criativas, surge como complemento à compreensão da internacionalização e do seu processo entre as empresas estudadas e analisadas nesta dissertação.

1.1. Comércio Internacional, Internacionalização e Globalização Económica

A internacionalização é um fenómeno que existe desde que há comércio entre homens e comunidades humanas. O comércio de produtos e serviços antecede mesmo em muito a própria existência de nações tal como as conhecemos hoje.

Com as inovações nos transportes e comunicações, o comércio internacional e a internacionalização têm crescido e sido cada vez mais facilitados. No século XIV e XV vimos desenvolvimentos nos caminhos marítimos e na construção e desenho dos navios, que levaram Portugal a ser “dono” das rotas comerciais marítimas em meio mundo, designadamente das principais rotas de mercadorias vindas do Oriente e das Américas.

Mais de 500 anos se passaram desde a expansão marítima Portuguesa, e o comércio entre nações está mais forte do que nunca. Desde 1945, final da Segunda Guerra Mundial (armistício em setembro desse ano), o comércio internacional viu os seus números crescer exponencialmente graças ao contínuo desenvolvimento das redes de transporte e comunicação e à revolução nas tecnologias da informação, mais tarde nos anos 90. Foi, também, no século XX que o conceito e palavra “globalização” começou a disseminar-se na linguagem e nas mentalidades. Esta crescente globalização fez com que o mundo se tornasse progressivamente numa “aldeia global”, expressão cunhada nos anos 60 por McLuhan¹, com um significado de um novo mundo onde as barreiras linguísticas, culturais e físicas cada vez menos restringem o comércio internacional e a internacionalização de produtos, ideias e serviços. Este conceito aparece mais tarde praticamente com o mesmo sentido mas com mais desenvolvimento em Bauman (1998) e em Lee et al, (2007), ambos citados por Trigo, Calapez e Santos (2009), como um processo irreversível desenvolvido ao longo dos anos, suportado pelas inovações na comunicação, no transporte e na tecnologia, estando presente no comércio, no movimento de capitais, na divulgação de conhecimento e tecnologia e no emprego.

Já quanto ao conceito de internacionalização este possui quase tantos significados como o número de artigos escritos sobre ele, já que cada autor possui a sua própria definição do conceito. Como denominador comum, para muitos autores a internacionalização consiste num processo natural da empresa se desenvolver e crescer, para outros o resultado de uma pura estratégia de maximização de lucro e riqueza. Definições do conceito demasiado genéricas, pois não referem especificamente o carácter transnacional da atividade empresarial. Este carácter internacional já é explicitado por Calof e Beamish (1995), que definem internacionalização como o “processo de adaptação das operações

¹ Expressão “global village” aparece pela primeira vez no seu livro “The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man”, com uma primeira edição em 1962.

da empresa ao nível da estratégia, estruturas e recursos disponíveis, de forma a responder às necessidades e exigências dos ambientes internacionais”. Mais claramente, esse aspeto transnacional aparece em Freire (2008), para quem a internacionalização corresponde à necessidade de uma empresa de procurar novos mercados com o objetivo de tentar continuar a ser competitiva. Este mesmo autor sugere, igualmente, que a internacionalização não só permite otimizar a competitividade e competências das empresas pela sua internacionalização, como, também, aumentar conhecimentos sobre novos mercados ajudando-a a internacionalizar-se para outros países de forma mais eficaz e rápida em futuros empreendimentos. Uma perspetiva diferente é dada por Johanson e Vahlne (1977), que referem ser a internacionalização o produto de um encadeamento sucessivo de decisões incrementais, gerando assim um efeito bola de neve que afeta as empresas aos níveis estratégico e organizacional, perspetiva, que aprofundaremos mais adiante, pela importância que nos parece ter para uma melhor compreensão do fenómeno da internacionalização.

Seja o conceito de internacionalização um processo de adaptação a mercados externos (Calof e Beamish, 1995), uma estratégia de otimização de competitividade (Freire, 2008) ou um simples desenrolar de sucessivas decisões incrementais (Johanson e Vahlne, 1977), este fenómeno pode sempre ser definido, na sua base comum para os diferentes autores abordados, como o “processo de crescimento do envolvimento de uma empresa em operações internacionais” (Welch e Luostarinen, 1988).

1.2. Motivações para a internacionalização

Apesar da definição de internacionalização para os diversos autores consultados diferir, se um processo natural de crescimento empresarial ou se uma estratégia específica de crescimento das empresas, as motivações apontadas por estes para as empresas se internacionalizarem incluem um conjunto comum

de pontos e ideias-base entre os diversos autores consultados, que a seguir apresentamos.

Leonidou (1995), baseando-se numa revisão da literatura existente até à data, subdivide os comportamentos motivacionais para a internacionalização como respostas a estímulos referentes à envolvente e estímulos referentes às dinâmicas empresariais. Os estímulos com origem na envolvente empresarial são adicionalmente subdivididos por este autor em internos e externos. Os internos são estímulos que partem de condicionantes da própria empresa (exemplo: necessidade de venda de excedentes produtivos), enquanto que os externos decorrem de fatores que fogem ao controlo da mesma (exemplo: incentivos por agentes/organizações externas). Já quanto às motivações ligadas às dinâmicas das empresas, o mesmo autor subdivide-as como resultando de estímulos (i) proactivos, os que advêm da vontade própria da empresa (exemplo: identificação de oportunidades no estrangeiro); e (ii) reativos, os que obrigam a empresa a reagir a mudanças na sua envolvente sem que a mesma tenha demonstrado iniciativa (exemplo: declínio/estagnação das vendas em território nacional). Embora semelhantes à primeira vista, existem diferenças intrínsecas entre as motivações internas e proativas. As primeiras não implicam proatividade por parte da empresa, já que podem partir de estímulos reativos. Com esta categorização, Leonidou (1995) identificou, de um modo geral, as motivações internas-proativas, internas-reativas, externas-proativas e externas-reativas como sendo as razões que empurram as empresas para a internacionalização.

		Com origem na envolvente empresarial	
		Internos	Externos
Com origem na dinâmica Empresarial	Reativos	Interno – reativo: Necessidade de compensar as vendas de um produto sazonal Necessidade de venda de excedentes produtivos Disponibilidade de capacidade produtiva Necessidade de reduzir a dependência no mercado doméstico Estagnação/Declínio das vendas em território nacional	Externos – reativos: Intensa concorrência no mercado interno Iniciação de exportação por concorrentes domésticos Prevalência de taxas de cambio favoráveis Reação a pedidos não solicitados pelo estrangeiro Saturação do mercado doméstico
	Proativos	Internos – proativos: Existência de interesses específicos da equipa de gestão Posse de vantagens competitivas Potencial de crescimento da empresa Potencial de crescimento dos lucros Potencial de crescimento de vendas Produção de bens ou serviços de caráter únicos	Externos – proativos Recebimento de pedidos provenientes de feiras internacionais Incentivos por agentes/organizações externas Identificação de oportunidades no estrangeiro Posse de informação exclusiva sobre mercados externos Incentivos governamentais à exportação

Tabela 1 - Classificação dos estímulos de internacionalização, segundo de Leonidou (1995)

Honório (2008) apresentou, fundamentando-se igualmente na literatura existente, as características pessoais do fundador e da organização como fontes de estímulos adicionais à internacionalização empresarial.

Katsikeas (1995), sintetiza as motivações para a internacionalização enquanto estímulos proativos ou reativos. Este autor, apresenta como principais estímulos proativos (i) a atratividade de crescimento externo; (ii) os incentivos e programas públicos de ajuda à internacionalização; e (iii) a posse de recursos e produtos únicos por parte das empresas. Katsikeas (1995) acrescenta que alguns elementos

inerentes ao perfil do gestor e as preocupações de melhor aproveitamento dos recursos humanos presentes nas empresas podem, também, ser considerados motivações-chave para a internacionalização das mesmas. Na mesma linha, Katsikeas (1995) aponta como principais estímulos reativos para a internacionalização a (i) existência de oportunidades de diminuição de inventários; (ii) a capacidade produtiva; e (iii) os pedidos não solicitados² (espontâneos) de clientes estrangeiros. Adicionalmente, e ainda segundo o mesmo autor, a ocorrência de condições adversas no mercado nacional e a existência de possibilidades de expansão internacional são igualmente considerados como estímulos reativos da internacionalização das empresas.

Cordeiro e Bid (2007) na comparação que fazem dos principais modelos de internacionalização, apresentam como estímulos à exportação (i) as motivações estratégicas – como a retaliação a concorrentes, o posicionamento em mercados de potencial interesse ou a procura de novas tecnologias; (ii) as motivações operacionais – exploração de vantagens produtivas, de redução de custo e de conhecimento e coordenação de atividades; e (iii) as motivações comerciais – procura de novos mercados e de desequilíbrios nos mesmos.

Rutihinda (2008), após estudar os fatores influenciadores da internacionalização em PMEs (Pequenas e Médias Empresas) nos municípios a Leste de Québec, no Canadá, aponta como principais motivações à internacionalização (i) a orientação internacional do proprietário da empresa; (ii) as condições do mercado nacional; (iii) o nível de globalização da indústria de inserção da empresa; (iv) as relações de *networking* estabelecidas; e (v) as potencialidades dos mercados externos para o produto ou serviço produzido pela empresa.

Pinto e Pereira (2016), segundo as sugestões propostas por Mwiti (2006), organizam numa tabela conceptual (ver tabela 2) alguns dos fatores

² Pedidos não solicitados são pedidos de encomenda ou projetos requeridos sem que uma empresa os procure.

motivacionais à internacionalização encontrados por estes na literatura sobre o tema, dividindo esses fatores em três grandes grupos: os fatores internos-proativos, externos-proativos e os organizacionais.

Fatores internos-proativos	Fatores internos-reativos	Fatores organizacionais
Alcançar economias de escala	Gestão de ordens acumuladas	Tamanho da empresa
Interesse especial da gestão	Utilizar a produção em excesso	Idade da empresa
Posse de vantagem comparativa	Manter a venda de produtos sazonais	
Potencial para crescimento adicional	Reduzir a dependência de mercados domésticos	
Produção de bens com características únicas	Contrabalançar estagnação das vendas domésticas	

Tabela 2 - Tabela conceptual de fatores motivacionais (Pinto e Pereira, 2018, adaptado de Mwiti et al., 2013)

Outros autores como Knight e Cavusgil (2002) e Oviatt e McDougall (1994), apontam a inovação, adaptabilidade aos mercados e o conhecimento dos canais de comunicação e distribuição como fatores chave para o estímulo à internacionalização. Dunning (2001) valoriza sobretudo a procura de recursos, mercados e eficiência. O país de origem, a cultura e o próprio empreendedor são, também, fatores que, segundo a literatura focada principalmente na internacionalização acelerada das empresas, afetam em grande parte o padrão de internacionalização das organizações (Allen, 2016).

Da revisão da literatura verificamos ser possível dividir as motivações em dois grandes grupos: estímulos organizacionais e estímulos da envolvente. Pontualmente, nestes grupos poderão coexistir estímulos internos, externos, reativos e proativos (Leonidou, 1995; Katsikeas, 1995; e Mwiti, 2006).

A investigação sugere que o perfil do empreendedor e do *management team* das empresas (Leonidou, 1995; Katsikeas, 1995; Honório, 2008; Rutihinda, 2008; e

Allen, 2016), as capacidades e competências operacionais e organizacionais da empresa (Leonidou, 1995; Oviatt e McDougall, 1994; Katsikeas, 1995; Knight e Cavusgil, 2002; Dunning, 2001; Mwiti, 2006; Cordeiro e Bid, 2007) e a envolvente de mercado e governamental dos países envolvidos (Leonidou, 1995; Katsikeas, 1995; Dunning, 2001; Mwiti, 2006; Cordeiro e Bid, 2007; Rutihinda, 2008) apresentam-se como os mais preponderantes fatores de decisão aquando da internacionalização.

1.3. Barreiras à internacionalização

Mesmo com o fenómeno da globalização a facilitar o comércio internacional, ao qual não são, por exemplo, alheias as importantes inovações ocorridas nas últimas décadas nos transportes e comunicações, que contribuíram fortemente para acelerar o processo de internacionalização das empresas, assim com a crescente abertura governamental a incentivar as exportações, continuam a existir barreiras ao processo de internacionalização das empresas. A seguir tentamos rever o que de mais importante encontramos na literatura sobre a temática e sobre as principais barreiras que ainda persistem.

Por exemplo, um ano antes de publicar o seu estudo sobre as motivações para a internacionalização das empresas, Leonidou publicou em 1994 um estudo sobre a temática próxima, onde identifica barreiras à internacionalização percebidas por não exportadores. Nesse artigo, o autor categoriza essas barreiras de acordo com a sua origem, ou na envolvente da empresa em geral, e em particular nas características do(s) mercado(s) de inserção (ver tabela 3). As barreiras que recaem sobre a envolvente da empresa em geral são, tal como este mesmo autor refere já para a origem dos estímulos à internacionalização (ver pag. 19), do tipo interno ou externo. As internas englobam estrangulamentos relacionados com recursos internos da empresa (exemplo: capacidade insuficiente de produção) enquanto que as externas decorrem de estrangulamentos relacionados com recursos sobre os quais a empresa não possui qualquer tipo de controlo (exemplo: alto custo de

transporte). Por outro lado, e continuando a seguir o mesmo autor, as barreiras relativas aos mercados podem ainda apresentar-se como domésticas ou externas, sendo as primeiras relacionadas com o mercado onde a empresa nasceu ou se insere (exemplo: falta de assistência/incentivos governamentais), enquanto que as segundas se referem às adversidades impostas por mercados externos para onde a empresa gostaria de se internacionalizar (exemplo: diferenças de hábitos/atitudes do consumidor estrangeiro).

		Com origem na envolvente empresarial	
		Internos	Externos
Com origem na envolvente de mercado	Doméstico	Interno – doméstico: <i>Staff</i> inadequado/pouco-qualificado Capacidade produtiva insuficiente Falta de capital humano e financeiro Informação limitada na análise/locação do mercado estrangeiro	Externos – doméstico: Dificuldade no tratamento de documento/procedimentos Falta de assistência e incentivos governamentais
	Externo	Internos – externo: <i>Standards</i> diferentes dos produtos no estrangeiro Dificuldade/Lentidão na coleção de pagamentos do estrangeiro Dificuldade na locação/encontro de representação adequada no estrangeiro Incapacidade de oferecer preços competitivos no estrangeiro Incapacidade de oferecer apoio técnico/serviços pós-venda no estrangeiro Alto risco/custo associado com a venda no estrangeiro Falha/inadequação de canais de transporte no estrangeiro Transporte problemático/altos custos no transporte	Externos – externo Atitudes/Comportamentos do consumidor diferentes no estrangeiro Dificuldade em entender praticas negociais estrangeiras Existência de problemas linguísticos/comunicacionais Imposição de tarifas aduaneiras e não aduaneiras elevadas Intensa competitividade no mercado estrangeiro Flutuações e existência de taxas de cambio desfavoráveis Restrições impostas por regulamentos estrangeiros

Tabela 3 - Classificação das barreiras à internacionalização, segundo de Leonidou (1994)

Estudos desenvolvidos por investigadores de universidades de localização geográfica muito diversa (Europa, Extremo Oriente e Austrália), realizados com o intuito de identificar, analisar e divulgar as principais barreiras à internacionalização de empresas, em países desenvolvidos e em desenvolvimento, apontam para várias dessas barreiras. Estas agrupam-se, principalmente, em barreiras organizacionais e barreiras de envolvente (Ahmed et al., 2008). As organizacionais agrupam todos os estrangulamentos relacionados com o funcionamento e os recursos internos das empresas. Como exemplos dos mesmos, são referidos (i) a insuficiência financeira e de capital; (ii) a falta de compromisso na adaptação aos mercados externos; (iii) a falta da inserção dentro de determinada *network*; e (iv) a *performance* da gestão empresarial. Por outro lado, as barreiras relativas à envolvente incluem (i) restrições governamentais do país de origem ou de destino; (ii) concorrência; e (iii) assimetrias éticas e culturais, sendo exemplo destas as práticas de suborno.

Tal como as motivações à internacionalização, as barreiras que a travam podem ser também divididas em (i) barreiras organizacionais e de (ii) envolvente (Ahmed et al., 2008). Ocasionalmente, nestas categorias poderão coexistir barreiras internas-mercado doméstico, internas-mercado externo, externas-mercado doméstico e externas-mercado externo. (Leonidou, 1994).

Concluimos, assim, que as principais barreiras, tendo por base Leonidou (1994) e Ahmed et al. (2008), são (i) as insuficiências estruturais e organizacionais da empresa (como falta de fundos monetários, competências e capacidades); (ii) a falta de conhecimentos sobre os mercados externos (comportamento do consumidor, práticas negociais e *networks* domésticas); e (iii) as restrições governamentais.

1.4. Meios de internacionalização

Para que uma empresa consiga penetrar um mercado externo, esta precisa de definir um determinado modo de entrada nesse mesmo mercado. O modo de

entrada é definido como o meio que uma organização utiliza para se internacionalizar, isto é, para dar entrada dos seus produtos e serviços em mercados externos (Svend Hollensen, 2014). Os modos de entrada devem ser determinados previamente à penetração no mercado de forma a que o meio escolhido seja o melhor possível.

Alguns autores, como Anderson e Gatignon (1986), propõem a inexistência de meios ideais de internacionalização uma vez que as empresas devem antes adaptar os seus meios disponíveis às necessidades específicas do seu processo de internacionalização. Johanson e Vahlne, aquando da apresentação do seu famoso Modelo de Uppsala³, sugerem um determinado *mix* de meios de internacionalização como ótimos, onde a cada estágio do processo está associado um meio concreto componente desse *mix*.

Quer as micro, pequenas e médias empresas ou empresas multinacionais podem, dependendo do seu *networking* e dos seus recursos financeiros, desenvolver diferentes estratégias de acesso a mercados (Allen 2016, Dominguez e Mayrhofer, 2017) envolvendo estas maior ou menor peso de comprometimento de recursos por mercado-alvo.

De acordo com Svend Hollensen (2014) as estratégias de entrada em novos mercados podem categorizar-se em três grandes grupos: (i) modo exportação; (ii) modo intermediário; e (iii) modo hierárquico ou de investimento direto (ver tabela 4).

³ O modelo de Uppsala foi um modelo desenvolvido por Johanson e Vahlne em 1977 que defendia a ideia de que uma empresa se internacionalizava de uma forma gradual e faseada.

Modos de entrada em mercados externos		Definição
Exportação	Exportação Direta	Venda dos produtos de uma empresa no país de destino direta ou pelo uso de um agente ou intermediário presente no país terceiro
	Exportação Indireta	A empresa não se encarrega das operações de exportação
Intermediário	<i>Licensing</i>	Prática onde uma empresa dona de uma propriedade intangível (o licenciado) concede a outra empresa (a licenciada) o uso dessa propriedade por um determinado espaço temporal.
	<i>Franchising</i>	Prática onde uma empresa (o franchisor) fornece outra empresa (o franchiseado) propriedade intelectual e outras assistências por um período extenso de tempo.
	<i>Joint Ventures</i>	Quando duas empresas se juntam com o intuito de criarem uma nova empresa independente partilhando de um objetivo comercial comum.
	Aliança Estratégica	Relação onde duas ou mais entidades cooperam (sem a criação de uma terceira empresa) com o propósito de atingir um objetivo estratégico.
Hierárquico ou Investimento Direto	<i>Wholly Owned Subsidiary</i>	Entidade completamente dominada e controlada por uma única empresa mãe.

Tabela 4 - Modos de entrada no mercado (adaptado de *Global Marketing*, Svend Hollensen)

Cada modo de entrada identificado (tabela 4) apresenta as suas vantagens e desvantagens, sendo que cada um se adapta, melhor ou pior, à visão, características e recursos de cada empresa em internacionalização, com veremos a seguir, e sintetizaremos na Tabela 5. Os modos de exportação, direta e indireta, levam a menor risco, retirando domínio à empresa no processo de internacionalização. Assim, o baixo comprometimento aliado à redução de terceiros na cadeia de distribuição e à diversificação de mercados evidenciam-se como fortes vantagens da utilização do modo de exportação. No entanto, a sua principal desvantagem é o baixo controlo sobre o processo de internacionalização que se traduz num reduzido conhecimento e experiência nos mercados alvo.

No modo intermediário, as empresas expõem-se mais ao risco, mas, em contrapartida, ganham poder de autoridade sobre o seu processo internacional. O controlo partilhado representado por uma redução do risco, aumento do conhecimento do consumidor e os acessos a ativos de terceiros constituem os principais pontos fortes deste modo. Por outro lado, a repartição de domínio

sobre uma única entidade reflete-se numa baixa flexibilidade, alto nível de burocracia e, no caso de partilha de ativos intangíveis, numa abertura de propriedade interna da empresa a concorrentes.

Concluindo as vantagens e desvantagens dos meios de entrada em mercados externos, o modo hierárquico é aquele que mais risco e mais controlo concede ao exportador. Apresentando-se como uma entidade independente ligada a uma só empresa, oferece como principal vantagem um controlo total sobre o processo de internacionalização, tornando-se, ao mesmo tempo, como uma fonte gigantesca de despesas e risco.

Modo de entrada	Vantagens	Desvantagens
Exportação Direta	Baixo comprometimento e investimento necessário Alto nível de diversificação	Zero controlo Baixo conhecimento de mercado Baixo nível de experiência ganha
Exportação Indireta	Acesso a uma experiência do mercado local Redução da cadeia de distribuição Aquisição de conhecimentos	Baixo controlo sobre o preço de mercado Diferenças culturais Possíveis restrições ao comércio
<i>Licensing</i>	Expansão financeira Redução de risco Redução de contrafeitos Upgrade de tecnologias	Atividades restringidas ao licenciador Redução de consistência global Empréstimo de propriedade estratégica
<i>Franchising</i>	Baixo custo e baixo risco Rápida expansão Conhecimento local	Fortemente burocrático Baixa flexibilidade
<i>Joint Venture</i>	Redução do nível de risco Penetração de mercados Acesso a canais de valor e distribuição	Conflitos entre parceiros Perda de controlo
Aliança Estratégica	Partilha de custos Contacto com os pontos fortes dos concorrentes Acesso a canais de valor e distribuição	Conflitos entre parceiros Criação de concorrentes
Wholly Owned Subsidiary	Controlo diário Coordenação com subsidiárias	Dispendioso Alto risco

Tabela 5 - Vantagens e desvantagens dos modos de entrada

1.5. Propostas de classificação de empresas

Ainda antes de entrar na revisão das teorias de internacionalização que consideramos mais representativas e também mais relevantes para o objeto do nosso tfm, consideramos importante introduzir duas propostas de classificação das empresas que incorrem em processos de internacionalização, de onde retiramos a classificação de *Born global* e *Born-Again Global*, como vimos, centrais para o objeto do nosso tfm. A primeira foi proposta por Olejnik e Swoboda (2012), embora nós a tenhamos encontrado apenas citada por McNaughton et al. (2012). Esta primeira classificação distingue três padrões distintos de comportamento de internacionalização de empresas, a saber: (i) tradicional; (ii) o das empresas *Born Global*; e (iii) o das empresas *Born-Again Global*. Uma segunda classificação, de Gabrielsson, et al. (2008), estende a primeira referida com mais uma categoria, discriminando assim quatro tipos de internacionalização: (i) Padrão Tradicional, lento de internacionalização; (ii) *Born Global* - descrevendo as empresas neste grupo como as com potencial de internacionalização acelerada e com visão de mercado mundial global único; (iii) *Born-Again Globals* - empresas que se internacionalizam aceleradamente após vários períodos temporais a apostarem o seu foco comercial no mercado interno; (iv) *Inwards Internationalisers* - empresas que importam componentes e I&D de todo o mundo, internacionalizando os seus produtos de forma acelerada.

1.6. Teorias de internacionalização

Sendo a internacionalização normalmente um processo de expansão da empresa, existem vários caminhos e teorias diferentes que a explicam. Ao longo dos anos nasceram várias perspetivas que explicam os procedimentos e os métodos associados a estas estratégias.

Segundo Varanda *et al* (2010), num cômputo geral as teorias de internacionalização agrupam-se consoante o tipo de abordagem de estudo aos

processos de internacionalização, a saber: económicas ou comportamentais. Estes autores apresentam diversos exemplos de teorias de internacionalização alternativas, de entre as quais referem as seguintes, representadas na tabela 6, como sendo as mais proeminentes para cada tipo de abordagem.

Abordagem Económica	Abordagem Comportamental
Teoria do Poder de mercado	Modelo de Uppsala
Teoria do Ciclo de vida do produto	Modelo de Uppsala nas perspetivas de Network
Teoria dos Custos de transação	Teoria das Networks
Paradigma Eclético de Dunning	Empreendedorismo Empresarial

Tabela 6 - Abordagens a teorias de internacionalização

Enquanto que a abordagem económica à internacionalização se centra principalmente no estudo dos recursos económicos e produtivos das empresas, a abordagem comportamental dá mais importância ao tempo, escala e alcance internacional dessas mesmas empresas já internacionalizadas.

De modo a sintetizar as principais teorias de internacionalização, no remanescente deste capítulo, iremos apenas focar-nos nas que consideramos mais relevantes para o objeto do tfm, a internacionalização do tipo *Born Global* e *Born-Again Global*. Para tal, foi considerado necessário abordar várias teorias, quer de abordagem económica quer comportamental, de modo a apresentar ao leitor as variadas teorias de internacionalização presentes na literatura. As teorias selecionadas a escrutínio foram: (i) Paradigma Eclético de Dunning; (ii) o Modelo de Uppsala; (iii) a Teoria das *Networks*; (iv) o Modelo de Uppsala na perspetiva das *Networks*; e (v) a Teoria do Empreendedorismo Internacional. A razão para a escolha destas teorias prende-se principalmente pela sua aceitação geral na comunidade científica (Svend Hollensen, 2014).

1.6.1. Paradigma Eclético de Dunning (OLI)

O Paradigma Eclético de Dunning (1988), também conhecido como Paradigma OLI, (*Ownership, Location e Internalization*) procura explicar as motivações da presença de empresas (multinacionais) no estrangeiro e quais os fatores que “influenciam o processo inicial de produção estrangeira e o crescimento dessa produção” (Gaspar, 2013). Segundo Dunning (1988), a propensão de uma empresa se envolver na produção internacional aumenta se forem atendidos três fatores indispensáveis para o sucesso da tomada de decisão das multinacionais (Svend Hollensen, 2014): (i) a propriedade (*ownership*); (ii) a localização (*location*); e (iii) a internalização (*internalization*). Os dois primeiros, relacionam-se com o poder de controlo da empresa sobre os seus ativos estratégicos. O autor considera que estes ativos possam ser singulares e intangíveis ou complementares à produção ou a qualquer outra atividade da cadeia de valor da empresa (Dunning, 1988). O fator localização refere-se à presença no país de origem dos recursos e vantagens competitivas da empresa, face aos países-alvo, tais como a estabilidade política e económica, vantagens produtivas, etc. Pereira e Gomes (2017), referem que os fatores de internalização dizem respeito às vantagens que decorrem de a empresa poder garantir as atividades através dos seus próprios meios no estrangeiro, tendo em conta a cooperação de empresas presentes no mesmo mercado.

1.6.2. Modelo de Uppsala

Com um maior ênfase no processo de internacionalização das PME, antes negligenciado, este novo modelo constituiu uma mudança qualitativa na literatura antes existente. O Modelo de Uppsala tem as suas origens em 1977, quando Johanson e Vahlne apresentaram um modelo descritivo, inovador à data, de internacionalização, segundo os próprios “focado na aquisição, integração e uso de conhecimento gradual de mercados internacionais e das suas operações e no aumento incremental do comprometimento por parte das empresas para o

mercado alvo". Para os autores, a assunção base do modelo é que a falta de conhecimento era um dos principais obstáculos ao desenvolvimento internacional e que esse conhecimento só seria adquirido através da construção de operações nos mercados externos.

A distância psíquica é, dentro deste modelo, um conceito-chave para a tomada de decisão no processo de internacionalização. Para os autores essa "distância psíquica" representa todos os fatores que previnem a boa circulação de informação entre mercados (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). Alguns exemplos desta "distância" são a linguagem, a educação, as práticas produtivas, a cultura e o desenvolvimento industrial. Para os autores, numa primeira fase de internacionalização, as empresas devem assim expandir-se para países com distâncias psíquicas menores com o intuito de facilitar a entrada no mesmo. Só através da experiência, comprometimento e o conhecimento obtido em internacionalizações prévias é que esta distância diminui.

O Modelo apresenta quatro estágios sucessivos de internacionalização, cada um de grau crescente de comprometimento com o mercado:

1. Exportações esporádicas – a empresa exporta de uma forma esporádica para um mercado-alvo tendo por isso um baixo nível de comprometimento com o mercado, mas ao mesmo tempo, acumulando pouco conhecimento do mesmo.
2. Exportação através de agentes independentes – a empresa exporta com maior regularidade beneficiando do apoio de terceiros no mercado alvo. Sob o grau de comprometimento com o mercado e o ritmo de acumulação de conhecimento do mesmo.
3. Criação de uma subsidiária de vendas – abertura de um espaço designado para a venda dos produtos da empresa. Aumento adicional do comprometimento e conhecimento do mercado, incluindo, a partir desta fase, um substancial investimento direto no mercado alvo.

4. Criação de um estabelecimento produtivo – último estágio de internacionalização da empresa. Forte investimento no país de destino, e elevado comprometimento e conhecimento no (e do) mercado alvo

A tabela 7, a seguir, traduz o Modelo de Uppsala, acima introduzido, em forma esquemática, com vista a melhor ilustrar em que consiste este modelo de internacionalização empresarial. O eixo horizontal mede o nível de comprometimento da empresa dentro de um determinado mercado externo enquanto que o eixo vertical mede o grau de diversificação dos mercados-alvo da empresa. O eixo diagonal mede o grau de internacionalização da empresa, ou seja, traduz esse grau numa função positiva, tanto do nível de comprometimento da empresa nos mercados alvo, como do grau de diversificação dos seus mercados externos.

Modo de entrada	Exportação esporádica	Exportação com agentes independentes	Subsidiária de vendas	Estabelecimento produtivo
Mercado (país)				
Mercado A				
Mercado B				
Mercado C				
Mercado D				
...				
Mercado N				

Tabela 7 - *Global Marketing, Svend Hollensen adaptado de Forsgren e Johanson (1975, p. 16.)*

O Modelo de Uppsala enfatiza dois grandes fatores na sua análise de um processo básico de internacionalização. Esses fatores, representados na figura 1, referem-se ao estado atual – fazendo a referência ao comprometimento e conhecimento da empresa no mercado alvo – e às dinâmicas internas em curso (mudança) – as atividades correntes da empresa no mercado externo e as suas decisões de comprometimento. Segundo os autores, as relações existentes entre

estes dois fatores são a essência do seu modelo e são eles que melhor descrevem o comportamento e o processo de internacionalização das empresas.

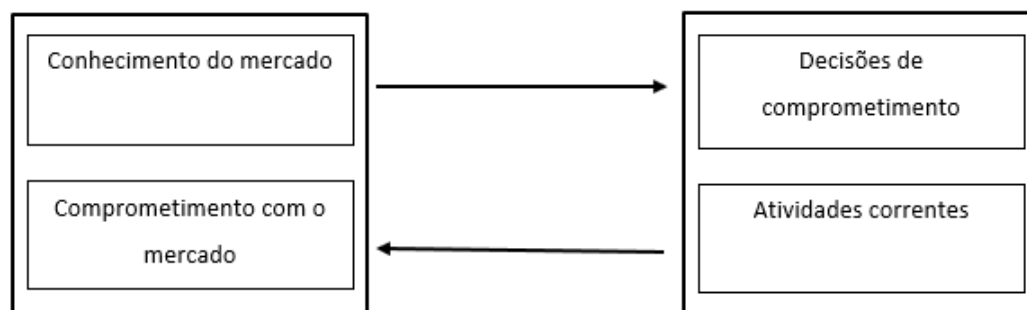


Figura 1 - Aspectos do Modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977)

As principais conclusões que este modelo nos permite retirar, segundo os seus autores, são: (i) que uma quantidade superior de recursos alocada a um determinado mercado conduz a um maior grau de comprometimento com o mesmo; (ii) que quanto mais especializado os recursos alocados, maior o grau de comprometimento com o exterior. Johanson e Vahlne (1977) referem ainda um outro aspeto importante do seu modelo, implicar que as oportunidades de negócio passem a ser vistas como “uma extensão das operações feitas num mesmo ou em outros mercados”, visto que as incertezas associadas aos mercados externos só diminuirão com o aumento do conhecimento e comprometimento com os mesmos.

1.6.3. Modelo das *Networks*

O modelo das *Networks* foi proposto por Johanson e Mattsson em 1988, e consta essencialmente em explicar o processo de internacionalização fazendo uso das teorias de relações sociais, na base do seu conceito de *networks* que integra a designação do seu modelo.

Para os autores do modelo, as referidas *networks* são então, no contexto de um processo de internacionalização, o conjunto de relações presentes entre duas ou

mais empresas, ou outros tipos de agente económico, dentro da mesma rede de negócios, isto é, todas as relações que uma empresa tem entre os seus consumidores, fornecedores, concorrentes, governo e distribuidores.

A assunção principal desta teoria é que uma empresa necessita dos recursos de outras organizações para se internacionalizar, sendo estes possíveis de obter através de um posicionamento estratégico numa determinada *network* (Chetty e Holm, 2000 citando Johanson e Mattsson, 1988).

Johanson e Mattsson (1988) mencionam complementarmente a existência de quatro diferentes categorias de empresas no que se refere ao seu próprio grau de internacionalização cruzado com o grau de internacionalização do(s) mercado(s) e *network(s)* onde estão inseridas. As quatro categorias propostas, apresentadas na tabela 8, são: (i) as *Early Starters*; (ii) as *Lonely International*; (iii) as *Late Starters*; e (iv) as *International Among Others*.

As *Early Starters*, apresentam-se como empresas com poucas relações internacionais e em pé de igualdade com os seus concorrentes e fornecedores, já que se inserem num mercado e numa *network* pouco internacionalizados. As *Lonely International* são já empresas com um elevado nível de internacionalização, mas que estão enquadradas num mercado com elevado foco no mercado doméstico. As *Late Starters* são caracterizadas como empresas de baixo grau de internacionalização, mas inseridas num ambiente altamente internacionalizado. Encontram-se, assim, em desvantagem perante os seus concorrentes devido ao maior grau de internacionalização destes e ao seu grau mais desenvolvido de *networking*, o que constitui uma barreira ao aprofundamento do grau de internacionalização e de entrada em novos mercados das *Late Starters*. Por fim, as *International Among Others* são as empresas que possuem já altos níveis de internacionalização, e que estão inseridas em envolventes também elas de altos níveis de internacionalização. Estas empresas estão inseridas em várias *networks* internacionais, beneficiando por isso de recursos externos adicionais não presentes na sua organização (Chetty e Holm, 2000).

		Nível de internacionalização do mercado	
		Baixo	Alto
Nível de internacionalização da empresa	Baixo	Early Starter	Late Starter
	Alto	Lonely International	International Among Others

Tabela 8 - Internacionalização e o Modelo das Networks (Chetty e Holms, 2000, reproduzido de Johanson e Mattsson, 1988)

1.6.4. Modelo de Uppsala na perspectiva das *Networks*

Em 2009, Johanson e Vahlen, referidos acima para o Modelo de Uppsala, reviram a sua versão de 1977, tendo em conta as importantes mudanças ocorridas desde então, na Sociedade, nos mercados e nos contextos empresariais.

A resultante nova versão do modelo segue a mesma estrutura teórica original, mas tendo agora também em conta adicionalmente o papel das *networks* como elemento chave do processo de internacionalização, salientando aquelas como um fator estimulante do conhecimento e comprometimento das empresas com os mercados externos.

Tal como o original, o novo modelo de Uppsala, acrescentado com a perspectiva das *Networks*, também é estruturado pelos autores em funções de estado e funções de mudança. No entanto, conforme esquematizado na figura 2, ao conhecimento do mercado e o comprometimento com o mesmo, da versão anterior do modelo, foram, nesta nova versão, adicionadas e substituídas as oportunidades e a posição da empresa dentro da sua *network*, respetivamente. Assim, do lado dos aspetos de mudança, esta revisão desviou parcialmente a atenção da integração no processo decisório de internacionalização das questões como o comprometimento com os mercados alvo e das atividades correntes da empresa para as do comprometimento relacional e da aprendizagem e criação de confiança entre membros das *networks*.

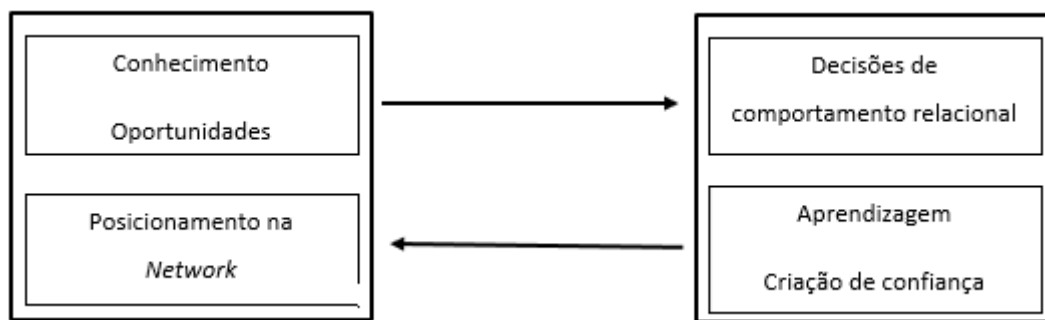


Figura 2 - Aspectos do Modelo de Uppsala na perspectiva das Networks (Johanson e Vahlen, 2009)

As mudanças no modelo visaram dois propósitos: atualizar o modelo aos tempos atuais e torná-lo mais compreensível. A variável “oportunidades” foi adicionada à variável “conhecimento” devido ao facto dos autores a considerarem como o “elemento mais importante do corpo de conhecimento que gere o processo” (Johanson e Vahlen, 2009) internacional. A variável “posicionamento na *network*” foi introduzida no modelo visto que, para Johanson e Vahlen (2009), todo o processo internacional é atualmente feito dentro de uma *network*. A incorporação das variáveis “aprendizagem” e “criação de confiança” tiveram como objetivo especificar a variável “atividades correntes”, presente no Modelo de Uppsala de 1977. Por fim, a variável “decisões de comportamento relacional” faz referência à presença da empresa numa *network*, onde esta pode escolher aumentar ou diminuir o comprometimento relacional dentro da sua rede de negócios.

1.6.5. Empreendedorismo Internacional

O empreendedorismo internacional apresenta-se como fulcral para o entendimento de dois dos três caminhos internacionais propostos neste tfm (ver pag. 28). Como o objetivo desta investigação é o estudo do fenómeno da rápida internacionalização em Portugal e no Reino Unido, uma análise desta teoria mostra-se como obrigatória, já que nos faculta com explicações mais pormenorizadas dos conceitos de *Born Global* e *Born-Again Global*.

Carneiro e Bid (2007) apresentam o empreendedorismo internacional como uma teoria explicativa dos fatores e da forma como estes influem na expansão internacional das empresas, relacionando em função das suas capacidades, recursos e o próprio perfil (personalidades) da equipa empreendedora.

Já outro autor, Wach (2014), categoriza quatro grandes tipos de empreendedorismo internacional mediante o seu processo de internacionalização e orientação inicial de mercado: (i) *International New Ventures*; (ii) *Born Globals*; (iii) *Rapid Internationalization*; e (iv) Modos gerais de empreendedorismo internacional (MGEI), esquematizados na tabela 9. As empresas designadas como *rapid internationalization*, obedecem a um processo de internacionalização acelerado cuja orientação inicial de mercado começou pelo doméstico (semelhante ao conceito de *Born-Again Global*, mas sem as mesmas especificidades). As empresas *Born Global* e *International New Ventures* são organizações com um processo de internacionalização rápido e uma orientação inicial para o mercado externo. Por fim, as empresas inseridas nos MGEI apresentam um processo de internacionalização sequencial, mas com uma orientação inicial para o mercado estrangeiro.

		Orientação inicial para o mercado	
		Doméstico	Internacional
Processo de internacionalização	Rápido	<i>Rapid Internationalization</i>	Born Globals; International New Venture
	Sequencial	Empresas convencionais	MGEI

Tabela 9 - Tipologias base de conceitos de Empreendedorismo Empresarial (Wach, 2012)

Segundo Allen (2016), o empreendedorismo internacional pode, também, ser considerado uma característica comportamental partilhada por todas as empresas que, desde o seu nascimento, procuram alcançar uma vantagem competitiva através da forte internacionalização.

De um modo geral, o empreendedorismo internacional pode ser definido como uma “combinação de comportamento inovador, proativo e *risk-seeking* que atravessa fronteiras nacionais e se destina a criar valor na organização” (McDougall e Oviatt, 2000) e como a junção entre as teorias comportamentais e económicas (Wash, 2014)

De forma a simplificar o estudo do empreendedorismo internacional, o tfm irá focar-se apenas nos conceitos de *Born Global* e *Born-Again Global*.

1.6.5.1 *Born Globals*

Øyna e Alon (2018), na sua revisão das *Born Globals*, tendo por base os resultados de investigação publicados por Svensson (2006), evidenciam o uso errado, por diversos autores, dos conceitos de *Born Global* e *International New Ventures*. Errado por serem considerados sinónimos entre si e de outras terminologias utilizadas na literatura para designar empresas de rápida internacionalização, tais como *Early Internationalizing Firms* (Svensson e Payan, 2009), *Instant Internationals* (Preece et al, 1999), e *Rapidly Internationalizing Ventures* (Cesinger et al. 2012). Andersson e Wictor (2003) por sua vez referem, no mesmo sentido, que o fenómeno inicialmente designado por *Born Global*, pelo estudo australiano que cunhou o termo, tem sido designado em inúmeros estudos posteriores sob diferentes nomes: *Global Startups (...)*, *International New Ventures (...)* e *Instant Exporters (...)*. Embora, como sugerimos acima, *Born Global* e *Global Startups* signifiquem o mesmo, já *Born Global* e *International New Ventures* surgem como conceitos completamente diferentes em relação à amplitude da internacionalização empresarial. Enquanto que *Born Global* sugere uma presença global, *International New Venture* apenas insinua uma presença fora do mercado doméstico, isto é, uma presença internacional.

O termo *Born Global*, segundo Andersson e Wictor (2003), foi primeiramente apresentado ao mundo através de um artigo da McKinsey (1993) que visava estudar os exportadores de produtos com alto valor acrescentado na Austrália,

mostrando-se esses como empresas alienadas de qualquer enquadramento nas teorias de internacionalização anteriormente teorizadas. Com Renne (1993) o estudo australiano e a nova terminologia por este sugerida começaram a ser cada vez mais frequentes na literatura, e cada vez com respeito a mais economias e mercados.

A menção na literatura das *Born Global*, após a introdução do termo, gradualmente convergiu para uma definição cada mais consensualmente de serem empresas que num curto espaço temporal após a sua fundação, passam a exportar os seus produtos ou serviços para o estrangeiro. Por exemplo, para Tanev (2012) *Born Global* são as empresas criadas para explorar um nicho global, para Knight e Cavusgil (2002), são organizações que, desde a sua formação, procuram sucesso internacional através da aplicação de recursos intangíveis nas suas vendas em múltiplos países e para Rialp et al. (2005) *Born Globals* são pequenas *startups* com inícios de processos de internacionalização desde a sua fundação ou pouco tempo após a sua formação.

Com o desenvolvimento da investigação acerca do empreendedorismo internacional, várias características próprias têm vindo a ser associadas às *Born Globals*. Uma das características chave das *Born Global* é a sua precocidade de internacionalização e o seu rápido crescimento internacional. Gabrielsson et al. (2008) englobaram num só quadro as principais características das *Born Global* sugeridas por diferentes autores, esquematizadas na tabela 10, a seguir.

Autor	Tempo até à primeira exportação	Crescimento global
Oviatt e McDougall (1994)	-	-
McKinsey et al. (1993) e Rennie (1993)	Exportações começam, em média, dois anos após a formação da empresa	As exportações atingem 76% do seu total de vendas, numa idade média de 14 anos
Knight e Cavusgil (1996)	Começam a exportar dentro de dois anos após a formação da empresa	Exportam pelo menos 25% da sua produção
Chetty e Campbell-Hunt (2004)	Começam a exportar dentro de dois anos após a formação da empresa	80% das vendas fora da Nova Zelândia (mercado doméstico), vendas são globais
Luostarinen e Gabrielsson (2006)	Penetram mercados globais logo à formação da empresa	As exportações atingem 25% das vendas totais fora em mercados fora do seu continente
Servais et al. (2007)	Começam a exportar dentro de três anos após a formação da empresa	-

Tabela 10 - Definição de Born Global e International New Ventures (adaptado de Gabrielsson et al. (2008)

Coviello (2015) e Øyna e Alon (2018) referem que, dependendo do país de origem do estudo, o tempo decorrido até à primeira exportação para as *Born Global* pode variar entre 3 e 10 anos. O mesmo é verificado no seu crescimento global que para este tipo de empresas pode variar entre 10 e 75% de vendas em mercados estrangeiros (Øyna e Alon, 2018). Esta diferença entre valores temporais e de vendas tem como principal base o mercado doméstico, as uniões políticas e a própria indústria onde a empresa se insere. Estas diferenças podem ser encontradas nos estudos de Simões e Dominginhos (2001), que empregam como definição de *Born Global* “qualquer empresa cujo processo de internacionalização tenha iniciado dentro de 3 anos após a sua formação com pelo menos 25% das suas vendas totais para países estrangeiros” e em Gabrielsson (2005), que define estas empresas como organizações cujas

exportações fora da Europa excedam os 50% das vendas externas totais, e com inícios internacionais entre os 0 e 24 meses. Tupurra et al (2008), focando-se na Finlândia, considera como *Born Globals* as empresas com processos internacionais iniciados dentro de 3 anos após a sua formação e com 25% de vendas externas, tal como consideraram Simões e Dominginhos (2001). Já Anderson & Wictor (2003), num artigo referente à análise de *Born globals* baseadas na Suécia, consideram como definição destas empresas a mesma que os últimos autores abordados assumiram. Apenas um dos autores anteriormente citados faz referência à necessidade de globalidade das exportações das *Born Global*, algo chave na denominação da mesma.

Não possuindo os mesmos recursos das empresas multinacionais, nem o mesmo conhecimento de empresas com mais experiência nos mercados internacionais, as *Born Global* necessitam de encontrar formas novas e eficazes na captação da atenção dos mercados, investidores e de possíveis parceiros de negócio. As capacidades de rápida aprendizagem de mercado, adaptação interna à envolvente, entrada nas *networks*, marketing, *knowledge intensive products*, são todas elas capacidades e recursos típicos de uma *Born Global*. Estas capacidades, aliadas à sua capacidade de inovação tornam-nas caracteristicamente muito competitivas.

Por fim, o perfil do empreendedor e da equipa de gestão (*owner-manager*), é, também, uma característica importante destas empresas. Sem uma visão empreendedora ou internacional, a empresa não arrisca no processo de internacionalização. A empresa vai espelhar o perfil psicológico de quem a gere, significando isto, que sem baixa aversão ao risco, visão empreendedora e reconhecimento do mercado mundial como um só mercado, o sucesso de uma *Born Global* pode ser fortemente afetado (Knight e Cavusgil, 2004; Knight et al., 2007).

A bibliografia permite-nos, assim, concluir que a inovação, as *networks*, os recursos e capacidades da empresa, e a própria mentalidade e traços do empreendedor, são características significativas das *Born Global*.

Para além das características anteriormente mencionadas, Tanev (2012) apresenta ainda como foco destas empresas as estratégias de diferenciação e de aproveitamento de tecnologias de informação e comunicação avançadas.

Knight e Cavusgil (1996), citado por Bell et al. (2001), afirmam que existem, entre várias, seis tendências importantes que levam ao crescente surgimento das *Born Global*, sendo estas: (i) o contínuo surgimento de nichos de mercado e de procura por produtos altamente especializados e customizados; (ii) avanços significativos na tecnologia, permitindo maiores lucros na produção de produtos a uma escala menor; (iii) avanços nas tecnologias de comunicação; (iv) a vantagem inerente das pequenas empresas nos seus tempos de resposta e na sua adaptabilidade e flexibilidade a mercados e clientes; (v) instituições de ajuda e facilitação do processo internacional; e (vi) predisposição pelas empresas à criação de redes de negócios globais.

Sintetizando, as *Born Globals* são, para os autores estudados, empresas pequenas, com poucos empregados, recursos limitados, pouca experiência internacional e com origem em mercados de pequena dimensão, que, para produtos de nicho de potencial global e com uma visão empreendedora, procuram penetrar mercados externos e com isso obter uma presença global (Gabrielsson, 2005 citando Gabrielsson e Al-Obaidi, 2004).

1.6.5.2 *Born-Again Globals*

Bell et al. (2001) referem a existência de empresas que classificam como *Born-Again Global*, descrevendo-as como empresas já estabelecidas nos seus mercados domésticos, que até determinado momento revelaram pouco, ou nenhum interesse em se internacionalizar, mas que, a dado momento, decidem fazê-lo de forma intensiva. Os mesmos autores referem que este fenómeno tende a dever-

se, muitas vezes, a um incidente ou episódio crítico que leva a empresa a mudar por completo a sua atitude face à internacionalização. Bell et al. (2001) tipificam esses incidentes ou episódios críticos causadores de súbito e intenso empreendedorismo internacional em três focos: (i) mudança de propriedade; (ii) aquisição; e (iii) acompanhamento de clientes (tabela 11).

Episódio crítico	Natureza do episódio
Mudança de propriedade	Major Buyout (MBO)
	Takeover por outra empresa
	Compra pela administração
Aquisição	Aquisição por uma empresa internacional
	Transferência interna de tecnologia
	Direitos de distribuição
Acompanhamento de clientes	Cliente doméstico internacionaliza
	Cliente externo entra no mercado interno

Tabela 111 - Episódios críticos de um Born-Again Global (adaptado de Bell et al., 2001)

Sheppard e McNaughton (2012), defendem que para que uma empresa possa ser considerada *Born-Again Global* tenha de ter atingido um mínimo de 25% de vendas externas no seu total de vendas, decorridos três anos após o início da sua atividade internacional. Esta definição mais precisa, tal como nas *Born Global*, pode variar de país para país dependendo do mercado doméstico, indústria e realidade político-económica onde a empresa está inserida (Sheppard e McNaughton, 2012, e Gabrielsson et al., 2012). Bell et al. (2001) constatou, num estudo realizado com empresas presentes no Reino Unido, Austrália e Nova Zelândia, que, por norma, as *Born-Again Global* iniciavam o processo de rápida internacionalização dentro de 2 a 5 anos após a sua primeira experiência internacional, tendo “2/3 atingindo rácios de mais de 50% de vendas internacionais e 1/3 rácios entre os 20% e 49%”, dentro desse período temporal. Schueffel, Baldegger e Amann (2014) definem *Born-Again Globals* como empresas

focadas no mercado nacional que através de uma mudança estratégica transformam-se numa organização orientada para a internacionalização.

Nas definições de *Born-Again Global*, o período temporal de presença única no mercado nacional da empresa raramente é designado, deixando espaço à interpretação dos investigadores para este ponto. Sheppard e McNaughton (2012), citados por Mika Gabrielsson e Vishnu Kirpalani em *Handbook of Research on Born Globals* (2012) numa comparação entre empresas *Born Globals* e *Born-Again Globals*, apenas consideraram como *Born-Again Global*, empresas com períodos pré-internacionais superiores a 28 anos, representando estas os casos mais extremos das suas amostras, cerca de 10% do total.

Sendo um fenómeno ainda na sua juventude, a literatura acerca do empreendedorismo internacional tem-se mostrado confusa, muitas vezes adaptando e sinonimando conceitos que, na sua raiz, são diferentes. De um modo geral, podemos concluir que as empresas inseridas nesta teoria são altamente influenciadas na sua criação e sucesso internacional pelos seus empreendedores e decisores, pela sua *network*, pelos ativos que possuem, pelo seu pensamento inovador e pela envolvente que as rodeiam e, devido a isto, tanto as *Born-Again Global* como as *Born Global* (conceitos chave desta teoria) possuem visões semelhantes quanto à importância das suas capacidades como a inovação, o marketing e a adaptabilidade (Bell et al., 2003; Sheppard e McNaughton, 2012)

	Exportador tradicional	<i>International New Venture e Born Global</i>	<i>Born-Again Global</i>
Tempo para o mercado	Presentes no mercado interno durante um longo período de tempo	Focados no mercado internacional desde a sua formação	Presentes no mercado interno durante um longo período de tempo
Desenvolvimento internacional	Aumenta gradualmente com o número de mercados	Atinge um elevado número de mercados, pouco depois da sua formação	Atinge um elevado número de mercados, pouco depois da sua primeira abordagem internacional
Amplitude	Concentração de mercado (visão geográfica estreita no início das operações internacionais)	Diversificação de mercado ((visão geográfica ampla desde a formação da empresa)	Diversificação de mercado ((visão geográfica ampla no início das operações internacionais)
Escala	Expansão lenta e de forma gradual	Internacionalização rápida com elevada quota de vendas no estrangeiro	Internacionalização rápida após primeiro envolvimento com mercados externos

Tabela 122 - Diferentes tipos de empresas internacionais (adaptado de Per Servais e Decker, 2014)

A tabela acima transcrita (tabela 12) permite-nos sintetizar a secção das teorias de internacionalização. Da sua análise e estudo, apercebemo-nos da existência de três caminhos comportamentais de internacionalização: o tradicional, o *Born Global* e o *Born-Again Global*. De acordo com Bell et al (2003), o “*pathway*” tradicional é um modelo gradual de internacionalização onde as empresas tendem a seguir um primeiro foco doméstico antes de avançar com seu processo de internacionalização. Este processo mostra-se como incremental, inclinando-se fortemente para mercados próximos ou de menor desenvolvimento. Tal como sugerido pelo Modelo de Uppsala (ver pag. 30), apresentado por Johanson e Vahlne (1977), o processo de internacionalização tradicional obedece a uma

expansão internacional gradual com “fases evolucionárias”, de mercado em mercado, aumentando o seu nível de compromisso com o mesmo ao longo do tempo. Neste padrão, a internacionalização começa de forma mais reativa e oportunista onde o elemento de *knowledge intensity*, fortemente ligado à inovação, não está muito presente, nem se apresenta como fulcral ao processo de internacionalização.

Bell et al. (2003) descrevem empresas *Born Global* como organizações que começam a sua expansão doméstica e internacional em tempos semelhantes ou com pouca diferenciação temporal. A internacionalização destas empresas acontece de uma forma acelerada e para muitos mercados simultaneamente, sem qualquer preocupação relativamente à distância psíquica. Segundo o autor, *Born Globals* são empresas com elevado nível de *knowledge intensity* isto é, empresas com um alto nível de conhecimento científico e inovação embutido no processo de produção e no próprio produto, sendo que este conhecimento também pode ser atribuído nas vendas e marketing dos produtos (Coviello, 1994, citado por Bell et al., 2003).

Por fim, o último padrão de internacionalização a ser descrito é o *Born-Again Global*, onde “uma época de orientação doméstica no mercado é substituída por uma internacionalização rápida e dedicada” (Bell et al., 2003). As *Born-Again Global* seguem um processo de internacionalização mais sistemático e dedicado após o acontecimento de um episódio crítico, episódio esse que aumenta a *knowledge intensity* de uma empresa a nível de produto, processo ou conhecimento de mercado.

A revisão da literatura e a análise dos vários autores permite-nos que, neste tfm, consideremos que uma *Born Global* é uma empresa cujo período de internacionalização tenha começado entre os 0 e 3 anos desde a sua existência, possuindo um rácio de vendas internacionais superior a 25% e presente em pelo menos 1 continente que não seja o seu original. Por outro lado, para uma empresa ser considerada uma *Born-Again Global* a empresa terá de (i) se ter focado no

mercado nacional por mais de 20 anos; (ii) deter um rácio de vendas internacionais superior a 25% num espaço temporal de 2 a 5 anos; e, tal como uma *Born Global*, (iii) estar presente em mais do que 1 continente.

Antes da inserção e padronização dos casos de estudo nos três possíveis processos de internacionalização é necessário esclarecer que cada processo é único e que, devido a isso, nem sempre uma empresa se encaixa a 100% nos diversos padrões.

1.7. Indústrias Criativas

Antes de abordar o tema das indústrias criativas queria desde já reiterar que, sendo este um conceito com menos de 20 anos, não existe uma definição consensual sobre o que são, e por isso não é claro quais são e quais não são as indústrias passíveis de ser classificadas como tal. Stam et al. (2008) referem, mesmo, que “qualquer demarcação de indústria criativa é, obviamente, um tanto arbitrária”.

O conceito de indústria criativa é, contudo, usualmente utilizado para a definição de indústrias para as quais a criatividade é o principal suporte da sua criação de valor, produção e comercialização dos seus produtos. Por exemplo, Dominic Power (2011) define indústria criativa como “aquelas envolvidas na criação e fornecimento de bens que dependem da criatividade e cultura para a sua criação de valor”. Num mesmo sentido Mitkus (2016), define a indústria criativa como uma atividade que combina o espírito empreendedor com a criatividade, criando um produto ou serviço que contribui, significativamente, para a economia. Na tabela 13 apresentamos as sucessivas definições da UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura), UNCTAD (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento) e da DCMS (Departamento de Cultura, Media e Desportos do Reino Unido) de indústrias criativas, desde 1988. Podemos ver que qualquer uma das definições tem como ideal a construção de um bem ou serviço com elevado

caráter criativo, isto é, usar a criatividade e o talento artístico para fins económicos.

Fonte	Definição
UNESCO (2016)	As indústrias criativas são aquelas onde o produto ou serviço contém um elemento artístico ou criativo substancial
UNCTAD (2008)	A indústria criativa é o cruzamento entre as artes, cultura, gestão e tecnologia
DCMS (1998)	Produtos/Serviços que têm como origem a criatividade, capacidade e talento individual, com potencial de gerar riqueza e criação de emprego através da exploração de propriedades intelectuais

Tabela 133 - Definições de Indústria criativa adaptado de Mitkus (2016)

Para estas indústrias, a criatividade é, assim, vista como um fator chave para o desenvolvimento empresarial, já que a “obtenção de novos mercados e a progressão nos mesmos só será possível através de soluções criativas” (Pratt, 2008).

A bibliografia sugere que, estando a iluminação decorativa altamente associada com a criatividade, *design* e a criação de valor através da diferenciação e singularidade das suas peças, podemos considerar também esta indústria, objeto do nosso tfm, como uma indústria criativa, já que alia o elemento criativo à criação de riqueza e desenvolvimento empresarial.

2. Agências Governamentais de Apoio à Internacionalização das Empresas

Como já referido por vários autores anteriormente citados (Leonidou, 1995; Katsikeas, 1995; e Allen, 2016)., os Governos têm também uma influência motivacional importante no processo de internacionalização das empresas. Os estímulos com esta origem tomam normalmente a forma de incentivos monetários, ou de programas de apoio organizados direta ou indiretamente a cargo da administração pública (por exemplo, da responsabilidade de agências governamentais, ou de associações empresariais). Estes últimos não funcionam como um estímulo à internacionalização em si mesmo, mas mais como facilitadores da internacionalização.

Casos específicos destas organizações em Portugal e no Reino Unido, respetivamente, são a AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal) e o DIT (*Department of International Trade*). Ambas têm como principais objetivos a ajuda na internacionalização das empresas nacionais e a captação de investimento estrangeiro para as suas Economias. Abordaremos na secção seguinte a atuação de cada uma destas duas organizações.

2.1. Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal - AICEP

A AICEP tem como Missão “aumentar a competitividade e notoriedade de Portugal, através da dinamização de investimento estruturante e da internacionalização das empresas, com especial destaque às pequenas e médias” (Negócios e comércio internacional: Internacionalização da PME, AICEP, março 2019). Nas suas manifestações, a AICEP apresenta-se ao público como uma agência de referência para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivos que contribuem para a inserção internacional das empresas

portuguesas atuando como um “canal privilegiado para a receção, encaminhamento e resposta de todos os pedidos de apoio ou preparação de informação solicitada” (Negócios e comércio internacional: Internacionalização da PME, AICEP, março 2019).

Algumas das principais funções assumidas pela AICEP na ajuda à internacionalização são (i) a disponibilização de informação de mercado (tais como estudos de mercado, procura de parceiros relevantes para as empresas portuguesas e manutenção de relação com empresas nacionais já integradas no mercado); e (ii) a dinamização e coordenação de planos de promoção integrados, (tais como as feiras internacionais e *showrooms* dentro das embaixadas).

A fim de garantir um fluxo significativo e constante de investimento internacional na Economia portuguesa, a AICEP contacta possíveis interessados e responde a solicitações de empresas motivadas a internacionalizarem-se em Portugal (Negócios e comércio internacional: Internacionalização da PME, AICEP, 2019).

2.2. *Department of International Trade - DIT*

O DIT, identifica como seus principais objetivos: (i) “assegurar a prosperidade britânica e mundial através da promoção e financiamento do comércio internacional e do investimento, valorizando sempre o comércio livre”; (ii) “reunir perícia política, promocional e financeira de modo a quebrar barreiras ao comércio e ao investimento a fim de ajudar ao crescimento das empresas”; (iii) “promover o comércio e investimento britânico por todo o mundo”; (iv) “construir um apetite global para produtos e serviços britânicos”; (v) atrair investimento externo; e (vi) ajudar na internacionalização das empresas britânicas (*A Short Guide to the Department for International Trade, National Audit Office*, 2017).

Como parte integrante do DIT encontramos o ITI (*International Trade and Investment*) que procede à implementação do programa com maior foco nos

aspectos ligados ao comércio internacional e ao investimento. Alinhados com os objetivos do DIT, as metas do ITI são de “suporte ao processo de internacionalização das empresas britânicas”, de “promoção além-fronteiras de bens e serviços produzidos no Reino Unido” e de “encorajamento de investimento externo na economia britânica” (*A Short Guide to the Department for International Trade, National Audit Office, 2017*).

Como dispositivos de apoio à globalização, a DIT oferece vários serviços na ajuda de empresas britânicas à internacionalização. Estes serviços não possuem, na sua maioria, nenhum custo associado, e abrangem desde o aconselhamento e apoio personalizados a oportunidades de formação e programas estruturados como: planeamentos e estratégias de internacionalização, auxílios no marketing e vendas, na logística e apoios financeiros à participação em feiras e eventos internacionais.

Tanto a AICEP como a DIT exibem como proposta de valor os seus contactos e rede externa para as ajudas à internacionalização global das empresas nacionais do seu país. Ambos produzem ferramentas de suporte ao processo internacional de empresas e ao investimento em território nacional por parte de empresas estrangeiras, provando-se ser um parceiro imprescindível tanto para empresas nacionais como para estrangeiras, abrindo-lhes um leque de oportunidades de crescimento ilimitável e um apoio incondicional desde o primeiro ao último momento do seu processo de internacionalização.

3. Setor da Iluminação

3.1. Classificação do setor da Iluminação em Portugal e no Reino Unido

O setor da iluminação em Portugal tem como CAE 24700 - Fabricação de lâmpadas elétricas e de outro equipamento de iluminação - compreendendo “a fabricação de vários tipos de lâmpadas e tubos (incandescência, de raios ultravioletas ou infravermelhos, de arco, de cubos, de flash, etc.), de candeeiros (de mesa, de escritório, de mesa de cabeceira, etc.), quebra-luzes e de aparelhos de iluminação (lustres, lanternas, aparelhos de iluminação das vias públicas e de grandes espaços, aparelhos de iluminação rodoviários, anúncios, ou reclames luminosos, tabuletas ou cartazes e placas indicadoras luminosas, projetores e conjuntos de luzes do tipo usado em árvores de Natal e de aparelhos de iluminação similares), elétricos ou não elétricos e equipamento de iluminação para meios de transporte” (Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, Rev. 3, 2007). Com mais de 160 empresas e cerca de 2100 postos de trabalho (Instituto Nacional de Estatística, 2017), este setor faturou em exportações mais de 100 milhões de euros em 2017 (Instituto Nacional de Estatística, 2018).

Já no Reino Unido, o CAE britânico, denominado de SIC (*Standard Industrial Classification*) é o 27400 descrevendo a manufatura de equipamento elétrico de iluminação englobando os mesmos produtos descritos pelo CAE português. Contava com 729 empresas em 2016 (Statista, 2018) e cerca de 15091 trabalhadores (Ibisworld, 2018) com esta atividade principal, este setor exportou mais de 215 milhões de libras (252 milhões de euros) em 2017 (Statista, 2018).

3.2. Indústria da Iluminação decorativa

O setor da iluminação abrange muitas indústrias, estando este tfm maioritariamente focado numa delas, a da iluminação de interiores. A

iluminação de interiores fragmenta-se em três segmentos⁴ diferentes, presentes na tabela 14, de acordo com o propósito da iluminação: *Task*; *Ambient*; *Accent* (BLT Blog, 2017)

Camadas de Iluminação de interiores	Funcionalidades e Objetivos
<i>Task</i>	Adiciona brilho a áreas da divisão onde atividades diárias são desempenhadas
<i>Ambient</i>	Iluminação base de onde provém a iluminação geral para a divisão
<i>Accent</i>	Iluminação de desempenha o propósito de foco em <i>key features</i> da divisão

Tabela 144 - Camadas de Iluminação de Interiores (adaptado de BLT Blog)

A iluminação decorativa alia as funcionalidades da iluminação de interiores com o design das próprias peças no intuito de fornecer luminosidade e criatividade a uma divisão ou secção de um espaço.

Segundo um estudo divulgado pela AIPI (Associação dos Industriais Portugueses de Iluminação) acerca da iluminação decorativa, esta é caracterizada em Portugal como uma indústria que ainda utiliza métodos tradicionais de fabrico articulados com um design moderno. São também empresas que recorrem a mão de obra experiente com alto *know-how*, não só na produção como no trabalho da matéria-prima.

Segundo a AICEP, num relatório publicado na sua newsletter nº 101 em setembro de 2017, as empresas portuguesas na indústria da iluminação diferenciam-se dos seus concorrentes, nacionais e internacionais, pela produção

⁴ No BLT Blog, de onde esta ideia foi retirada, os segmentos são designados como camada ou *layers* dentro da iluminação de interiores.

de peças únicas, personalizadas e com alta incorporação de fatores criativos, inovativos e de um *design* singular.

Numa entrevista da AICEP, presente na newsletter nº 101 (2017), Modesto Castro, presidente da AIPI, afirma que a diferenciação das empresas portuguesas para os seus concorrentes internacionais está na “rapidez de resposta às encomendas, na produção de peças únicas à medida de cada cliente e em produções limitadas de valor acrescentado”. Com o objetivo de cooperar com a indústria da iluminação no intuito de promover o seu sucesso, a AIPI denominou como a sua estratégia duas metas principais: (i) internacionalização; e (ii) parcerias (*networks*). No auxílio à internacionalização a AIPI criou uma rede de negócios entre os membros participantes fomentando a importância das vendas, marketing e comunicação das empresas, apostando fortemente na participação em feiras internacionais com o intuito de gerar e desenvolver novas redes negociais com possíveis clientes, fornecedores e investidores (newsletter da AICEP nº 101, 2017).

4. Objetivos e Metodologia

Nesta secção serão apresentados os objetivos a que nos propusemos com o desenvolvimento deste tfm, e a abordagem metodológica que utilizamos para a sua concretização.

O nosso objeto de estudo em geral foram as empresas *Born Global* e *Born-Again Global*, e em particular as empresas passíveis dessa classificação na Indústria da iluminação decorativa no Reino Unido e em Portugal, respetivamente.

4.1. Objetivos de estudo

Os objetivos gerais deste estudo resumem-se à análise do processo de internacionalização de empresas de rápida expansão internacional com origem, e presentes em diferentes mercados externos, visando a identificação de padrões comuns e de especificidades decorrentes da sua origem nacional.

Especificamente, esta investigação pretende:

- a) analisar o processo de internacionalização das empresas escolhidas para caso de estudo;
- b) contrastar o padrão de internacionalização específico dos dois casos de estudo, com o que é referido para esses processos como padrão na literatura estabelecida;
- c) comparar os processos de internacionalização de cada um dos casos de estudo a fim de constatar semelhanças e diferenças entre cada um.

4.2. Metodologia

Mesmo sendo um fenómeno conhecido dentro do estudo do marketing internacional e da gestão e organização empresarial, a rápida internacionalização pode ainda ser considerada como um assunto a ser analisado e aprofundado.

Entre as *Born Global* e as *Born-Again Global* existe uma diferença de abundância de estudos e discussões entre elas. Autores, como Knight e Cavusgil (2002), Andersson e Wictor (2003), Gabrielsson et al. (2008), Tanev (2012) e Øyna e Alon (2018) dedicaram maior foco ao estudo das *Born Global* do que ao das *Born-Again Global*, ao contrário de Oesterle (1997), Bell et al (2001) e Sheppard e McNaughton (2012). Por ser um fenómeno no qual temos um particular interesse decidimos dedicarmo-nos ao estudo do mesmo de modo a (i) poder contribuir para o seu entendimento; e (ii) encontrar traços empresariais semelhantes entre realidades económicas diferentes.

Como é pretendido, neste tfm, a exploração de um fenómeno concreto, o da rápida internacionalização, iremos recorrer a uma abordagem qualitativa. Baxter e Jack (2008) sugerem que os casos de estudo qualitativos constituem um método de pesquisa apropriado para a exploração de um fenómeno dentro de um determinado contexto, através da utilização de variadas fontes de informação. Creswell, em *Qualitative Inquiry and Research Design: choosing among five approaches* (2007), define o caso de estudo como um instrumento de abordagem qualitativa onde o investigador explora um ou vários casos, durante um determinado período temporal, de forma detalhada, utilizando vários métodos de recolha de informação com o intuito de gerar um relatório descritivo dos casos estudados e dos seus temas adjacentes. Segundo Yin (1984), o caso de estudo pode ser singular ou múltiplo possuindo, ou não, um sistema incorporado (figura 3). Um caso de estudo incorporado significa um caso de estudo com vários níveis, ou subníveis, permitindo ao investigador uma maior especialização aquando da exploração do fenómeno.

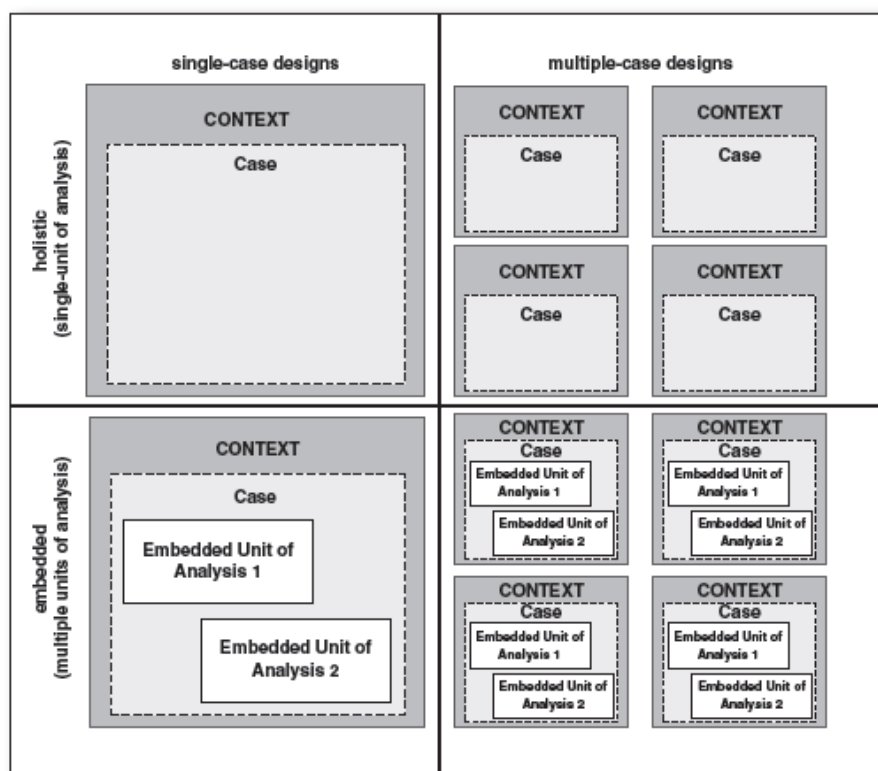


Figura 3 - Tipos de Casos de Estudo, Yin 2012, *Applications of case study research*

De acordo com Eisenhardt (1989), os modos mais comuns de recolha de dados quando conduzido um caso de estudo qualitativo são (i) observação direta; (ii) observação participada, semelhante à primeira com a diferença da participação ativa do investigador; (iii) entrevistas a pessoas de interesse; e (iv) leitura e análise de documentos e artigos.

Kidder (1982), Anderson (1983), Harries e Sultton (1986), Pinfield (1986) e Gersick (1988), citados no artigo de Eisenhardt (1989) intitulado *Building Theories from Case Study Research*, sustentam que a abordagem de caso de estudo pode ser aplicada com diversas finalidades, sendo algumas destas a descrição de um fenómeno ou acontecimento, o testar de uma teoria ou o gerar de uma suposição. Visto que a meta deste tfm é a análise de um fenómeno, o caso de estudo singular não incorporado apresenta-se como a melhor abordagem para esse fim.

A exploração da experiência de internacionalização de casos de estudo com origem em mercados diferentes auxiliará no entendimento das razões, recursos e

mentalidades que levaram à internacionalização de uma forma acelerada, assim como na identificação de correspondências desses casos com a teoria e a evidência encontrada na literatura revista.

4.3. Critérios de Seleção das Empresas Casos de Estudo

Bem como tudo o que requer planeamento, investigação e dedicação, este tfm sofreu algumas alterações desde o momento em que foi primeiramente delineado até à sua submissão final, embora não sofrendo quaisquer modificações no seu objeto central, que se manteve o fenómeno da rápida internacionalização de empresas.

De modo a conseguir escolher as empresas alvo de estudo, primeiro foi necessário estabelecer uma definição de *Born Global* e *Born-Again Global*. Tal como foi abordado na secção de revisão literária, não existe uma definição concreta de *Born Global* nem de *Born-Again Global* visto que existem variadas forças que afetam a criação e a essência das mesmas. Assim sendo, e com suporte em definições aceites e reconhecidas dentro da comunidade científica, foi formulado uma definição que, a nosso ver, se adequa ao setor, clima político, mercado interno e relações internacionais onde os casos de estudo se inserem.

Acordámos, ser considerado neste estudo que uma *Born Global* é uma empresa que começou o seu processo internacional dentro de 3 da sua formação com vendas internacionais a ultrapassem os 25% de vendas externas e cujos produtos/serviços estejam presentes em pelo menos um continente que não o seu continente de origem.

Como admitido anteriormente neste tfm (ver pag 42), nas definições de *Born-Again Global*, o período temporal de presença única no mercado nacional da empresa raramente é designado, contudo é necessário definir um *time-span* para o período de pré-internacionalização de uma *Born-Again Global*. Assim, e baseando-me em Bell et al. (2001) e em Sheppard e McNaughton (2012),

consideraremos como *Born-Again Global* as empresas cujo processo internacional tenha iniciado pelo menos 20 anos após a sua fundação.

Como critério de segmentação de empresas, irá ser considerado como *Born-Again Global* todas a empresa cujo foco no mercado nacional se prolongou durante o período acima referido e atingindo valores de exportações superiores a 25% num período curto espaço de tempo, entre 2 e 5 anos. Da mesma forma que para serem consideradas *Born Globals* as empresas necessitariam de estar presentes em mercados extracontinentais, no caso das *Born-Again Global* o mesmo se aplica.

De modo a homogeneizar o estudo das empresas, irá ser adotada a mesma definição de *Born Global* e *Born-Again Global* para a empresa escolhida quer em Portugal, quer no Reino Unido (tabela 15).

	Período até internacionalização	Rácio de vendas internacionais	Presença extracontinental
Born Global	0 até 3 anos após a sua formação	25% de vendas internacionais	Sim, em pelo menos 1 país de um continente que não o original
Born-Again Global	Foco exclusivo no mercado nacional superior a 20 anos	Superior a 25% de vendas internacionais num espaço temporal de 2 a 5 anos	Sim, em pelo menos 1 país de um continente que não o original

Tabela 155 - Quadro de definição de *Born Global* e *Born-Again Global*

4.4. Recolha e Análise de Dados

Atendendo aos objetivos definidos para este tfm, foram desenvolvidos dois questionários aplicados em fases diferentes O primeiro será através de um pequeno inquérito via e-mail de modo a definir o nível de correspondência da empresa para o âmbito do tfm. Este será constituído por cinco questões abordando o ano de formação da empresa, o ano da primeira internacionalização e a evolução da mesma. Posteriormente será feita uma entrevista presencial aos órgãos de gestão das empresas escolhidas. Esta entrevista terá como objetivo a clarificação de alguns pontos chave acerca da empresa e do seu processo de

internacionalização. As questões das entrevistas serão escritas em inglês e em português de modo a que as duas empresas selecionadas tenham as mesmas questões com a mesma ordem, a fim de gerar o máximo de standardização possível.

Esta entrevista será semiestruturada, constituída por cinco grupos de questões de resposta aberta, distribuídas por cinco secções diferentes sendo (i) questões sobre o entrevistado; (ii) questões sobre a empresa; (iii) questões sobre o produto; (iv) questões sobre o processo de internacionalização da empresa; (v) questões acerca do estatuto de *Born Global/Born-Again Global*.

As entrevistas e respetiva transcrição estarão presentes nos anexos 1, 2, 3 e 4, sendo que a entrevista à empresa inglesa será conduzida e transcrita em inglês e a portuguesa em português, de modo a facilitar a comunicação com o entrevistado e a evitar erros de tradução.

A análise dos dados retirados do questionário e das entrevistas será feita através da remoção de informações essenciais ao estudo do processo de internacionalização de cada empresa. Este processo irá ser avaliado utilizando métricas diferentes mediante a organização.

5. Caracterização dos Casos de Estudo

As empresas escolhidas para participarem neste tfm foram a *start-up* londrina Marc Wood Studio e a Serip, sediada na Amadora. Ambas as empresas foram abordadas da mesma forma, via e-mail, com as mesmas questões gerais acerca da sua história, internacionalização e vontade de participação no tfm. Este capítulo servirá para o leitor ficar a conhecer melhor as organizações, a sua chefia e o seu caminho internacional desde o momento em que nasceram até aos dias de hoje. Sendo empresas de realidades, fases de vida e inícios empresariais diferentes, a combinação das experiências de cada uma delas evidenciarão de uma forma geral possíveis caminhos internacionais presentes dentro da indústria da iluminação decorativa.

5.1. Caracterização da Marc Wood Studio

A Marc Wood Studio é uma microempresa britânica de *design* de iluminação decorativa sediada no norte de Londres no bairro de Blackhorse. Fundada em 2016 por Marc Wood (doravante referido apenas como Marc), um *designer* de nacionalidade inglesa com fortes ligações à Chéquia, os produtos desta boutique estão espalhados por quatro continentes e em mais de 10 países. A sua marca está presente no Reino Unido, Hong Kong, Nova Zelândia e Estados Unidos da América, entre outros, apresentando-se como um novo *player* no mercado global da iluminação decorativa de luxo. Planeada a partir da sala de estar de Marc, este projeto começou como um *hobbie* em *part-time* e, seis meses depois, transformou-se naquilo que é atualmente.

A Marc Wood Studio tem como missão gerar emoções e contar histórias com os seus produtos através de um *design quasi* escultural das suas peças. A visão desta empresa debruça-se na vontade de elevar o ofício tradicional do trabalho de matéria-prima de cada país com as peças apresentadas e produzidos pelo

designer. Marc pretende, desta forma, manter vivos os trabalhos artesanais e seculares de muitas culturas, usando-as como base para a criação de peças de iluminação modernas e intemporais.

A nível estrutural, a empresa possui apenas três colaboradores a tempo inteiro sendo este o próprio Marc Wood como CEO e *designer*, uma pessoa encarregada da montagem dos produtos e da fiação elétrica e outra responsável pelo apoio a atividades burocráticas. De modo a gerir melhor a Marc Wood Studio, Marc utiliza serviços externos como um *business manager* e um *marketing manager*, garantindo assim maior coesão e um melhor acompanhamento da evolução do seu negócio.

Para Marc Wood o que difere a sua boutique dos seus concorrentes são os seus *designs*, as suas matérias-primas, o estilo produtivo que a sua empresa adota e a sua localização em Londres. A história que cada uma das suas peças apresenta, também contribui em muito para o seu sucesso. A sua multiculturalidade e vontade de enaltecer tradições de manufatura inerentes a zonas específicas do globo, principalmente o trabalho em vidro feito na Chéquia, oferecem um toque distinto tanto às suas criações como à própria organização.

Em termos de recursos e ativos, Marc Wood considera os seus *designs*, o ofício dos seus fornecedores e as suas matérias primas como os principais da sua boutique. O seu modelo de negócio com foco na diferenciação associado a uma alta qualidade e preço elevado por peça, é visto pelo CEO como fundamental para o sucesso da empresa e para a continuidade da sua relação com os seus *stakeholders*.

A Marc Wood Studio está posicionada no mercado de artigos de iluminação decorativa de luxo. Sendo uma empresa relativamente recente, tendo apenas 3 anos de existência, esta ainda gere o seu posicionamento baseando-se nos seus concorrentes mais próximos e nos *top players* da sua indústria, procurando reproduzir algumas decisões dos mesmos, adaptando-as sempre aos seus *designs* e estrutura organizacional. Relativamente aos clientes, estes dividem-se

equitativamente entre lojas e projetos de *designers* ou arquitetos, tendo as primeiras maior peso no mercado internacional e os últimos no mercado nacional, mais propriamente em Londres e no sul de Inglaterra.

Mesmo não apresentando nenhum serviço formal, Marc garante aos seus clientes um acompanhamento vitalício do produto a fim de manter e desenvolver as suas relações cliente-fornecedor.

A Marc Wood Studio enquanto empresa e organização internacional é obrigada a ultrapassar os vários desafios que lhe são lançados tanto pelo mercado como pelos seus *stakeholders*. Neste momento, a principal adversidade sentida por Marc é na gestão da cadeia de fornecimento da empresa. Trabalhando principalmente por *leads*, isto é, mediante o pedido de clientes, o CEO necessita de conseguir prever da melhor forma as vendas do ano que se avizinha. Qualquer falha na previsão desencadeia uma supressão no *stock* de componentes de fabrico e, tendo o seu principal fornecedor de vidro prazos de entrega de 2 a 4 meses, isto simboliza uma perda de possíveis clientes. A falta de *cash flow* em algumas alturas do ano devido aos elevados custos das presenças em feiras internacionais também apresentam desafios organizacionais de alto valor para a empresa. Do mesmo modo, a dificuldade que Marc tem de encontrar um fornecedor que consiga trabalhar os componentes de que necessita e da maneira que a peça requer apresenta-se como um desafio empresarial crescente.

Quanto aos desafios na internacionalização sentidos por Marc Wood, o *Brexit*, nome referente à saída do Reino Unido da União Europeia, não se mostra como uma grande adversidade ao processo internacional da empresa. Para Marc esta saída trará vantagens e desvantagens ao comércio britânico e à sua organização, mas não irá afetar a sua boutique de uma forma muito severa. Marc balança o possível aumento do preço das suas matérias primas vindas da União Europeia com a depreciação esperada da moeda britânica. As certificações energéticas específicas a cada país, toda a burocracia associada ao processo de internacionalização e alguns entraves à entrada de produtos estrangeiros

dificultam, também, a vontade da Marc Wood Studio de marcar a sua presença em mercados não nacionais.

5.2. Caracterização da Serip

A Serip é uma PME portuguesa sediada em Lisboa, na zona da Amadora, com mais de 55 anos de existência. Fundada em 1961 pelo pai do CEO da empresa, a Serip está presente em mais de 70 países espalhados pelos 4 cantos do globo. Estados Unidos da América, Indonésia, Reino Unido e Rússia são exemplos dos mercados onde a Serip está presente, marcando assim a sua posição como uma das principais forças da indústria de iluminação decorativa de luxo em Portugal. Com tantos anos de história, os produtos da Serip mudaram e inovaram ao longo dos tempos, passando da produção de candeeiros com um *design* clássico, à conceção em alabastros, chegando à sua imagem de marca dos dias de hoje, o *design* orgânico.

Enquanto organização, a Serip emprega cerca de 70 pessoas estando estas divididas por sete departamentos: comercial, projetos, marketing, logística, financeiro, recursos humanos e técnico. A empresa apresenta-se com uma estrutura bastante horizontal onde todos os departamentos se encontram integrados com reuniões semanais conjuntas de maneira a melhor organizar o trabalho. Pelas palavras do CEO, Mário Rui Pires (posteriormente mencionado como Mário), a Serip vive numa “desorganização organizada”, onde à primeira vista é difícil encontrar um fio condutor entre fações da empresa, mas onde, mesmo assim, tudo funciona tal e qual um relógio suíço.

Como pontos de diferenciação, Mário aponta a humanização e customização dos seus produtos, a utilização de matéria-prima de alta qualidade e o estilo orgânico adotado no *design* das suas peças. Os quase 60 anos de experiência proporcionam à Serip um conhecimento imenso das suas matérias-primas como o cobre e vidro, que provêm quase todos de Portugal, e dos mercados onde estão presentes. Este conhecimento cultural permite à empresa uma facilidade de

adaptação em cada novo mercado que penetra e nos já explorados, melhorando e aumentando as probabilidades de sucesso nesses países. A relação que a empresa leva com os seus clientes, altamente focada no turismo industrial, também sustenta parte do fator diferenciador desta organização na indústria da iluminação decorativa de luxo.

Os recursos humanos presentes na Serip são, para o seu CEO, o ativo mais importante da empresa. Sem os *designers*, artesãos, equipa comercial e de projetos o seu caminho internacional seria inexistente e, devido a isto, o sucesso da mesma não seria equivalente. Para além de uma empresa familiar, a Serip considera-se como uma família tendo trabalhadores que passaram os 50 anos de trabalho na mesma, e outros que com ela partilharam os momentos mais importantes das suas vidas, como o primeiro emprego, o seu casamento e o nascimento dos seus filhos. Outros ativos e recursos de peso são, também, o *design* das peças, os materiais com que trabalham e a sua rede de contactos.

A Serip posiciona-se no mercado da iluminação decorativa de luxo como um das principais *players* portuguesas nesta indústria. Na ótica do CEO, a empresa é uma pioneira do *design* orgânico na iluminação tornando-a uma inovadora neste ramo. Preocupada em manter a liderança neste estilo orgânico, a Serip procura sempre encontrar novas inspirações na natureza e novos modos de as encaixar nas suas peças. Com artigos *premium* e um preço semelhante a acompanhá-los, a organização posiciona-se no topo da pirâmide das marcas de luxo de iluminação decorativa. No que refere aos seus clientes, estes apresentam-se principalmente como arquitetos e *designer*, quer em projetos empresariais quer privados, enquanto que as lojas físicas, embora sempre presentes, não são tão significativas em alguns mercados.

Tal como todas as empresas, à Serip não escapam alguns desafios estruturais nem internacionais. A nível estrutural, segundo Mário, o maior obstáculo colocado à empresa é a contínua solidificação e penetração da marca em novos mercados e, devido a isto, a Serip está incessantemente a investir no

departamento de marketing e nas suas ferramentas a fim de garantir a sua posição onde quer que a empresa esteja presente. Relativamente aos desafios internacionais, estes resumem-se à aquisição de conhecimento acerca dos mercados e à gestão de expectativas de clientes.

A aquisição de conhecimento é, para Mário, a chave do negócio da Serip. Quase 60 anos a recolher conhecimento e *know-how* a nível de trabalho das componentes, gestão de mercados, culturas e pessoas tornam esta organização única no mundo. A importância de conhecer os mercados é igual à sua dificuldade, significando isto que, para tal, a Serip necessita de estar constantemente a contactar clientes e a procurar informações comportamentais acerca desses países, tornando-a quase num *call center*.

Na gestão de expectativas de clientes, a maior adversidade sentida pela empresa é o dizer não aos *inputs* e pedidos irrealistas de alguns clientes. A Serip orgulha-se de conseguir customizar todas as suas peças ao gosto de cada comprador, mas, por outro lado, há pedidos que se incompatibilizam com o *design* dos produtos e isso, por vezes, é difícil de fazer entender nos clientes.

6. Resultados e Discussão dos Casos de Estudo

Os objetivos desta secção do tfm são (i) analisar os processos de internacionalização de ambas as empresas; (ii) contrastar os processos de internacionalização dos dois casos de estudo com os padrões propostos na revisão de literatura (ver pag. 28) por Gabrielsson, et al. (2008) e McNaughton et al. (2012) e (iii) averiguar as semelhanças e contrastes presentes nos processos internacionais quer da Marc Wood Studio, quer da Serip.

A presente secção está dividida em quatro subsecções, cada uma com o seu próprio objetivo e conteúdo. A primeira subsecção, designada de “Introdução à Análise dos Casos de Estudo” oferece ao leitor uma primeira abordagem sobre a estrutura e ferramentas de trabalho utilizados aquando da análise dos processos de internacionalização de cada caso. Na segunda subsecção apresentamos ao leitor uma narrativa pormenorizada de cada um dos caminhos internacionais tendo em conta os principais pontos chave apercebidos durante a revisão de literatura. A terceira subsecção foca-se no estudo do contraste entre os processos analisados e as propostas de internacionalização estudadas na revisão de literatura (ver pag. 28).

Por fim, na quarta e última subsecção apresentam-se as semelhanças e contrastes presentes nos processos internacionais das duas empresas. Tal como o título sugere, o objetivo e conteúdo desta é a averiguação dos pontos similares e diferentes dentro dos caminhos internacionais da Marc Wood Studio e da Serip.

6.1. Introdução à Análise dos Casos de Estudo

A análise dos casos de estudo foi conduzida tendo por base o questionário e as entrevistas realizadas às duas empresas, e cuja transcrição se encontra presente nos anexos deste tfm. Os *websites* oficiais, tal como as páginas das redes sociais de cada empresa, serviram também de suporte a um melhor entendimento dos

seus processos internacionais, já que continham informação adicional àquela que foi retirada quer do questionário, quer da entrevista presencial.

A análise foi conduzida de um forma afunilada, de modo a garantir a continuidade e fluidez presente neste tfm. Em primeiro lugar, foi realizado um estudo e análise aos processos de internacionalização de cada caso de estudo, apresentando todo o percurso de internacionalização das empresas e referenciando os aspetos e momentos chave de cada um. Tendo como suporte o estudo e análise da literatura apresentada, procedeu-se ao estudo do contraste entre o processo real em cada uma das empresas e o processo esperado de uma *Born Global* e *Born-Again Global*. de modo a validar o enquadramento de cada uma delas.

Por fim, uma análise das semelhanças e contrastes entre os dois processos dos casos de estudo fechará esta secção a fim de encontrarmos similaridades e contrastes entre empresas de rápida internacionalização na indústria da iluminação decorativa.

6.2. Análise dos processos de internacionalização nos dois casos de estudo

Esta subsecção terá como objetivo estudar e narrar ao pormenor cada um dos processos de internacionalização da Marc Wood Studio e da Serip. De modo a sintetizar e facilitar a análise dos mesmos, irá ser procedida uma fragmentação à descrição dos processos em três métricas específicas, dependendo do caso abordado (ver pag. 60). A escolha das métricas de estudo refletem os traços chave de cada padrão de internacionalização, anteriormente estudados na revisão de literatura.

Para o estudo do processo de internacionalização da Marc Wood Studio as métricas escolhidas foram: (i) o papel do empreendedor no processo de internacionalização; (ii) o papel da inovação no processo de internacionalização;

e (iii) o papel das *networks* no processo de internacionalização. Em relação à Serip, as métricas designadas foram: (i) papel do episódio crítico no processo de internacionalização; (ii) papel da inovação no processo de internacionalização; e (iii) papel das *networks* no processo de internacionalização.

De acordo com a literatura recolhida ao longo deste tfm (Coviello, 1994; Knight e Cavusgil, 1996; Bell et al., 2001; Bell et al., 2003; Knight e Cavusgil, 2004; Rialp et al., 2005; Knight et al., 2007; Sheppard e McNaughton, 2012; Tanev, 2012; Servais e Decker, 2014), uma pesquisa mais aprofundada relativamente às métricas acima descritas explicará melhor as razões e os processos utilizados por cada uma das empresas para a sua rápida expansão internacional.

6.2.1 Processo de internacionalização da Marc Wood Studio

De modo a entender e a explicar o processo de internacionalização da Marc Wood Studio é necessário contextualizar a sua criação e o porquê da sua formação. A empresa, tal como foi explicado na caracterização da mesma, começou na sala de estar do CEO, Marc Wood, como um *hobbie* do mesmo, que eventualmente começou a ganhar tração com pedidos provenientes de Londres. Seis meses mais tarde, Marc decidiu largar o trabalho enquanto *designer* que tinha à altura e focou todo o seu tempo e energia na criação da sua própria empresa. Alugou um espaço na Blackhorse Workshop, no norte de Londres, e daí expandiu do seu negócio globalmente.

Marc Wood, na altura da formação da empresa, sabia que para sobreviver teria de internacionalizar. Estando presente num mercado de nicho, como o da iluminação decorativa de luxo, Marc já tinha a noção de que a presença num só país o levaria a um de dois fins: falência ou reposicionamento do seu produto. Como nenhuma das opções anteriores eram aceitáveis para ele, a internacionalização era a única solução. Durante a entrevista, Marc reforça a ideia de que não existem muitos *players* em cada país, cerca de “duas ou três” na distribuição de produtos do mesmo ramo dos criados por ele, daí a extrema

necessidade de vender para fora do Reino Unido. Tendo isto em mente, a estratégia de internacionalização que a Marc Wood Studio adotou foi a da procura dos melhores parceiros que conseguisse encontrar em cada país. Para isso, estudou os seus concorrentes a fim de descobrir os seus contactos internacionais e estabeleceu comunicações com eles.

A presente facilidade de estabelecimento de relações e contactos globais aliciou Marc a procurar construir existência no maior número de mercados possível, dentro das capacidades produtivas da empresa.

O primeiro relacionamento internacional que a Marc Wood Studio estabeleceu foi com o seu fornecedor de vidro proveniente da Chéquia, em 2016. Marc descobriu este fornecedor quando procurava uma empresa que lhe conseguisse produzir a sua primeira peça em vidro. Sendo de ascendência checa, Marc conhecia bem a tradição checa no trabalho em vidro, fazendo deste país, o seu centro na procura de um fornecedor. Após estabelecer contacto, visitou a empresa, que se encontrava numa aldeia perto de onde os seus avós vivem, e criou uma parceria, continuando esta a ser o seu principal fornecedor de vidro.

A nível comercial, os seus primeiros clientes internacionais surgiram em 2017 em Hong Kong. O conhecimento desta loja surgiu nas pesquisas de Marc em saber onde é que as peças dos seus concorrentes, já estabelecidos no mercado, eram vendidas. Após um primeiro contacto telefónico, Marc enviou algumas peças para a loja averiguar se gostaria de estabelecer uma parceria de vendas, e eles aceitaram. Mais tarde estabeleceu contacto com uma loja na Nova Zelândia usando o mesmo método de contacto.

Papel do empreendedor no processo de internacionalização

O papel de Marc Wood para a internacionalização da sua empresa foi fulcral, tendo desempenhado uma função central no mesmo. Nascido a Alemanha com mãe inglesa e pai checo, Marc viveu a maioria da sua vida no Reino Unido

juntamente com os seus pais e as irmãs. Sempre demonstrando um elevado interesse na construção e criação, Marc decidiu estudar *design* de produto na Nottingham Trent University e após este período académico dedicou-se à procura de emprego na sua área de formação. Não se sentindo realizado com o seu emprego e caminho profissional, Marc começou a criar as suas próprias peças, e, rapidamente, focou-se apenas nos seus trabalhos.

Durante toda a entrevista, Marc transmitiu uma presença muito proativa e pratica, dando a sensação de que esta atitude se espelhava na sua forma de gerir. Tal como já foi referido, todos os primeiros contactos no estrangeiro que a Marc Wood Studio estabeleceu partiram da sua própria vontade de os fazer, elevando-o a cabecilha de toda esta operação internacional. Sem esta personalidade disciplinada e dinâmica, Marc acredita que não teria tido o mesmo sucesso nem que teria seguido este caminho solitário de começar uma empresa por si só. A sua visão global do mundo foi o resultado do ambiente familiar de onde surgiu. Tendo pais de duas nacionalidades diferentes e estando sempre entre o Reino Unido, Alemanha e a Chéquia levou-o a tornar-se um cidadão do mundo e a não ver nacionalidades, mas sim pessoas e os seus interesses.

De um modo geral, o papel de Marc foi mais que fundamental para a internacionalização da Marc Wood Studio, não só pelo facto de que sem ele a empresa não existiria, mas também pela gestão orientada para o exterior que sempre pautou no seu negócio.

Papel da inovação no processo de internacionalização

Marc considera que a sua boutique inova de três formas diferentes: a primeira baseia-se no *design*, a segunda nos componentes que utiliza e a terceira na tecnologia que implementa.

A inovação pelo *design* centra-se no desenho do produto. Sendo um produtor de peças de iluminação de luxo, o desenho é a primeira forma de atração e de

valorização de uma peça. Para Marc, as suas criações são mais do que meros acessórios de iluminação, são esculturas, peças de afirmação ou, até mesmo, joalheria para a casa, daí tentar sempre inovar nos seus *designs*.

O uso de diferentes componentes provenientes de várias nações também é uma estratégia de inovação para a empresa. Segundo Marc, os clientes gostam de saber a história por detrás de cada peça e de onde vem cada “ingrediente” da mesma. O vidro checo, o metal inglês e o mármore português não são escolhidos ao acaso. Marc procura sempre os países chave de cada componente das suas peças, a fim de elevar o seu valor percebido, já que o cliente irá ter uma peça cujos elementos individuais derivam do coração artesanal dos mesmos. O trabalho manual dos produtos e a montagem em Londres asseguram carácter, exclusividade e sofisticação a qualquer cliente, descansando-o sobre alguma dúvida da qualidade do produto.

Por fim, a tecnologia é outro pondo importante na inovação da Marc Wood Studio já que permite a Marc uma maior flexibilidade criativa no desenho das suas joias iluminadas. A utilização de *software* de modelação 3D e da tecnologia LED para além de facilitar a montagem da peça e o processo criativo do *designer*, também permite uma maior eficiência a nível de consumo de energia ao mesmo tempo que torna o processo mais sustentável.

Esta união inovadora do antigo com o moderno proporciona à Marc Wood Studio uma criação de valor única, mantendo-a sempre um passo à frente da sua concorrência. Sem estas três parcelas o processo de internacionalização não seria tão imediato nem tão extensivo. É devido a esta proposição de valor única baseada na constante inovação e diferenciação que Marc consegue continuar a vender a clientes já estabelecidos e a encontrar novos e interessados consumidores.

Papel das *networks* no processo de internacionalização

As *networks* não desempenharam um papel central no processo de internacionalização da Marc Wood Studio, ao contrário do que é esperado dentro de uma *Born Global*. A rede de contacto previamente estipulada por Marc mostrou-se quase inexistente e em nada contribuiu para o sucesso da sua empresa, à parte da sua família e ligações à zona boémia da Chéquia. A utilização da sua família direta, neste caso do pai, como ponte de contacto entre Marc e os seus fornecedores de vidro abriu-lhe as vias de conexão e de comunicação entre as duas empresas.

Todos os contactos chave para o processo de internacionalização foram estabelecidos após a criação da empresa e pelo seu fundador. Clientes, fornecedores e ajudas governamentais foram todas conseguidas, não graças a relações antigas, mas sim, devido à persistência e perspicácia de Marc.

Ao nível destas ajudas, a Marc Wood Studio conta com o auxílio do DIT, abordada anteriormente (ver pag. 50), e da BEDG (*British European Design Group*). A BEDG é uma organização não comercial e sem fins lucrativos que adquire fundos europeus, distribuindo-os por pequenas empresas a fim de as assistir na presença em feiras internacionais.

Em suma, mesmo não atuando como uma peça indispensável para o sucesso da internacionalização da empresa, é necessário reconhecer o valor das redes de contacto de Marc e da sua boutique na facilitação deste caminho além-fronteiras.

6.2.2. Processo de internacionalização da Serip

Criada nos anos 60, a Serip conta com mais de 50 anos de história e com uma evolução exemplar. De uma simples produtora de candeeiros em vidro e cobre a um colosso da iluminação decorativa em Portugal, esta organização viu o seu país perder as suas colónias, sair de uma ditadura e entrar na União Europeia.

Para se compreender o processo de internacionalização desta empresa, é necessário saber o seu caminho até à data, a evolução dos seus produtos e a sua

posição relativamente à ideia de internacionalização. O percurso internacional da Serip pode ser decomposto em três fases: pré 1985, de 1985 a 1997 e pós 1997. É precisamente nestes três momentos em que se assumem mudanças na mentalidade e no produto da organização. Mais tarde, em 2007 e 2011, a Serip sofre novamente mudanças estratégias, sendo estas já conduzidas dentro de uma organização presente em todo o mundo.

No estágio pré 1985, a Serip estava unicamente focada no mercado nacional, mantendo o mesmo produto desde a década de 60 e sem qualquer intenção de explorar mercados estrangeiros. Embora em crescimento, não havia nada que a tornasse diferente daquela pequena empresa onde tudo começou.

Em 1985, a Serip teve a sua primeira aventura internacional. Após uma presença na feira internacional de Paris, a empresa conseguiu um projeto no Palácio de Versalhes, começando assim o seu caminho internacional. Não obtendo os mesmos resultados em feiras posteriores, a empresa decidiu reorganizar-se e voltar a focar-se no seu mercado nacional e nas suas feiras como a FIL e a Exponor. Esta experiência passará a ser referida como a primeira vaga de internacionalização, já que depois do seu início houve uma desaceleração da mesma.

10 anos mais tarde, em 1997, a Serip volta a apostar no mercado internacional com a participação em feiras de proximidade como a de Valência, e adiciona a produção em alabastro aos seus candeeiros em vidro e cobre. Este acréscimo de produto oferecido ajudou a Serip a estabelecer-se e a posicionar-se de forma mais atrativa e competitiva no mercado espanhol e nas suas feiras elevando a presença da empresa nos mercados estrangeiros.

A terceira e última fase do processo, mesmo tendo iniciado em 1997 com a retoma à investida internacional, iniciou-se realmente em 2002 com inclusão do *design* orgânico nos portfólios da Serip, algo já proposto nos anos 80, mas mal recebido pelos clientes. Este novo *design* disruptivo e baseado nas formas da natureza chegou ao mercado internacional como uma lufada de ar fresco. Este

rompimento com o normal apresentado nas suas peças de iluminação decorativa aliada a um forte investimento em marketing, tanto nas feiras como em catálogos e material promocional da marca, catapultaram rapidamente as vendas internacionais da Serip. Mário, na entrevista conduzida na sede da Serip, aponta o final da década de 90 e os primeiros anos do novo milénio como a viragem da importância e do foco do mercado nacional para o estrangeiro. Foi, também, neste espaço de tempo que as vendas internacionais se tornam mais preponderante que as nacionais.

Durante a conversa com o CEO da Serip, foi transmitida a mensagem de um processo de internacionalização proativo e não reativo, isto é, a necessidade de exportar originou da vontade da organização em crescer e não da obrigação de esta o fazer. A necessidade sentida pela Serip de crescer enquanto organização não se deveu apenas à vontade de aumentar as suas vendas totais, mas também ao querer explorar novos mercados e ao conseguir evoluir o seu negócio e produtos. O paralelismo utilizado por Mário para esclarecer as motivações de iniciação deste processo foi a de um bolo e o seu fermento. Neste cenário o bolo é a Serip e o fermento é representado pela internacionalização. Possuindo já todos os ingredientes necessários, como a estrutura e o produto, a Serip precisava, apenas, de fermento para crescer.

Um outro motivo que levou à procura de novos mercados foi a visão de que o seu mercado nacional eventualmente não iria bastar para a empresa atingir um patamar superior. Segundo Mário, Portugal, possuindo apenas uma população de 10 milhões e, comparando-a com a de Shangai que tem cerca de 20 milhões de habitantes no seu *core*, mostra-se como um mercado limitado ao crescimento de qualquer instituição.

Este início proativo de procura de clientes com a participação em feiras internacionais conduziu a solicitações de vários países pelas peças produzidas pela Serip, que eventualmente, e com o passar dos anos, se transformaram em

informação relevante para a conservação e permanência da marca nesses mesmos mercados.

Episódio crítico no processo de internacionalização

O episódio crítico que levou a Serip a iniciar o seu processo de internacionalização não se enquadra com os eventos propostos por Bell et al. (2001). No caso da empresa portuguesa não aconteceu nenhuma mudança de propriedade, aquisição ou acompanhamento de cliente, mas, sim, uma mudança no *design* do seu produto. Tal como anteriormente referido, em 1997, a empresa adicionou um novo tipo de componente aos produtos do seu catálogo, o alabastro. Esta nova matéria-prima aliada aos *designs* únicos que a empresa apresentava, garantiu uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes em feiras internacionais.

Segundo Mário, foi com o alabastro que a Serip iniciou, verdadeiramente, o seu processo de internacionalização da empresa e, no início dos anos 2000, os mercados internacionais já se mostravam mais importantes para a empresa quer a nível estratégico que a nível de vendas.

Em 2002, volta a suceder, de novo, um episódio crítico, mas, desta vez, este episódio catapultou a presença internacional da empresa para os valores que, 18 anos mais tarde, atingem quase os 100% de vendas internacionais. A existência do estilo orgânico permitiu à empresa diferenciar-se completamente dos seus concorrentes visto que, à altura, este *design* era novo, disruptivo e único no mercado.

Em suma, várias razões levaram à rápida internacionalização da Serip. A sua estrutura organizacional, a sua visão internacional, os seus *designs* ou até mesmo a sorte podem ser vistos como episódios críticos para o começo do seu processo de internacional, mas, neste caso, a utilização do alabastro foi o principal episódio que iniciou esta aventura.

Papel da Inovação no processo de internacionalização

O papel da inovação foi mais que fulcral para a iniciação, expansão e sucesso do processo de internacionalização da Serip. Neste caso, o *design* apresenta-se, indubitavelmente, como a principal inovação da empresa. A implementação do alabastro no final da década de 90 e o lançamento do estilo orgânico, pouco depois, catapultaram as peças desta marca para todo o mundo.

A inovação baseada nas várias certificações existentes, conduzida ao longo dos anos pela organização, ajudou, também, à contínua ofensiva da Serip aos mercados externos. A inicial dificuldade em se expandir para mercados fora da União Europeia, cujos membros partilham da mesma certificação energética, levou a empresa a contactar e a criar parcerias com laboratórios de modo a facilitar o acesso às necessidades energéticas impostas por cada certificação nacional. Na entrevista feita ao CEO da Serip, quando abordado o tema das certificações e da inovação, Mário afirmou que no momento em que conseguiu a certificação UL, que é a mais abrangente de todas, isso simplificou-lhe o caminho para certificações mais leves, permitindo-lhe exportar para mais países do que aqueles onde já estava presente.

Internamente, o uso de programas de integração departamental, que concedem uma melhor organização e comunicação entre departamentos e fases de produção e expedição, assistem todo o processo de internacionalização, garantindo eficiência, ordem e transparência a quem nele participa.

Uma última inovação, complementar ao processo de expedição das peças produzidas, foi o investimento em pesquisa e desenvolvimento de caixas resistentes a quedas e traumas de alta força. Com estas novas caixas desenvolvidas de forma interna, a organização conseguiu reduzir o número de peças quebradas em fase de transporte, permitindo oferecer um maior segurança tanto à própria organização como aos seus clientes.

Papel das *networks* no processo de internacionalização

O papel das *networks* foi ganhando importância ao longo dos anos. A presença e existência de clientes em diversos mercados permitiu à organização ir criando e alargando a sua lista de contactos. Esta base de contactos estabelecida em vários pontos do mundo concede à Serip uma possibilidade de estar sempre em comunicação com pessoas chave nesses mercados, como jornalistas, *designers* e arquitetos, procurando sempre a possibilidade de gerar e participar em novos projetos.

A um nível associativo e governamental, a empresa conta com o apoio da AICEP nos seus processos de internacionalização. Quando questionado acerca desta agência, Mário respondeu que, de facto, a AICEP oferece condições a uma boa iniciação de um projeto internacional, abrindo canais e facilitando comunicações com *players* estrangeiros.

De um modo geral, embora sendo vista como uma competente ajuda à internacionalização, inseria numa enorme rede de contactos, a AICEP não se posiciona num lugar central da mesma, sendo este ocupado pelos clientes, fornecedores e outros *stakeholders* da empresa.

6.3. Contraste dos processos internacionais da Marc Wood Studio e da Serip com as propostas de internacionalização de McNaughton et al. (2012)

Da revisão bibliográfica, apercebemo-nos que são vários os autores, Simões e Dominginhos (2001), Knight e Cavusgil (2002), Bell et al. (2003), Knight e Cavusgil (2004), Rialp et al. (2005), Knight et al. (2007), Tupurra et al (2008), Tanev (2012) e Gabrielsson (2005), que definem como características identificadoras das *Born Global* a(s): (i) precocidade de internacionalização; (ii) rápido crescimento internacional; (iii) baixa aversão ao risco; (iv) elevado nível de *knowledge intensity*;

(v) perfil do empreendedor; (vi) suas *networks*; e (vii) adaptabilidade a qualquer mercado.

Contrastando as características acima identificadoras das *Born Global* com a caracterização (ver pag. 61) e processo de internacionalização (ver pag. 67) da Marc Wood Studio, constatamos um paralelismo quase perfeito. É de notar a presença de uma internacionalização precoce (três anos após a fundação da empresa) e um rápido crescimento internacional (cerca de 50% de vendas para o mercado externo em menos de três anos), assentes numa baixa aversão ao risco de um empreendedor altamente criativo e inovador, fatores que tornam a Marc Wood Studio uma empresa cujas características se identificam, quase na sua totalidade, com uma *Born Global*. A adaptabilidade mostrada pela boutique nos mercados onde está presente e a inserção numa *network* governamental e comercial, potenciam ainda mais o enquadramento desta empresa como uma *Born Global*. Embora as *networks* possuam um papel importante na internacionalização da Marc Wood Studio, estas não surgiram previamente à fundação da empresa, mas sim após a sua formação, contrariamente ao esperado numa *Born Global* (Dominguinhos e Simões, 2004 e Oyna e Alon, 2018)

A Serip apresenta-se, com base na sua caracterização (ver pag. 64) e processo de internacionalização (ver pag. 73), como uma empresa com alto nível de *knowledge intensity* e com baixa aversão ao risco, que somente após a introdução dos candeeiros em alabastro no seu catálogo de produtos, iniciou um processo de internacionalização acelerada.

Bell et al. (2001), Bell et al. (2003) e Sheppard e McNaughton (2012), definem *Born-Again Global* como uma empresa onde “uma época de orientação doméstica no mercado é substituída por uma internacionalização rápida e dedicada”, e cuja visão acerca da importância das suas capacidades intangíveis como a inovação, o marketing e a adaptabilidade é partilhada com as empresas *Born Global*.

Mesmo que na Serip seja possível identificar os traços característicos de uma *Born-Again Global* no que respeita ao longo foco doméstico (de pelo menos 20

anos), ao seu rápido crescimento internacional (excedendo a marca dos 25% em vendas internacionais num período de 2 a 5 anos), à sua adaptabilidade a diversos mercados e à importância dada pela gestão às capacidades com maior nível de *knowledge intensity*, existem traços da empresa que contrastam com este padrão de internacionalização.

No processo de internacionalização da Serip, foi mencionado que esta já tinha conseguido uma experiência internacional anterior ao início da sua expansão acelerada. Embora não seja referenciado na literatura que uma empresa *Born-Again Global* não possa ter alguma experiência internacional prévia, também não é referenciado o contrário. Bell (2003) afirma que uma *Born-Again Global* é uma empresa estabelecida no seu mercado doméstico tendo mostrado pouco, ou nenhum interesse em se internacionalizar e que, de súbito, decide internacionalizar-se de forma frenética. No artigo de Bell et al. intitulado *Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon* (2001), os autores referenciam uma empresa que teria previamente tentado internacionalizar-se, mas sem sucesso, abordando-a como uma *Reborn Global*. Não obstante, esta designação recai no âmbito de um padrão de internacionalização *Born-Again global* enquadrando-a nesse mesmo contexto.

O uso da distância psíquica, frequente em empresas com padrões de internacionalização graduais e não nas *Born-Again Global*, foi fulcral para a iniciação da expansão estrangeira da Serip, embora apenas ao nível de marketing e *brand awareness*, já que a presença em feiras internacionais espanholas abriu as portas para os mercados árabes e da restante Europa.

Consideramos, então, como principais contrastes presentes entre os processos de internacionalização dos casos de estudo e os respetivos padrões de internacionalização a data de criação das *networks* na Marc Wood Studio e a utilização da distância psíquica e a existência de uma tentativa prévia de internacionalização fracassada, por parte da Serip.

6.4. Semelhanças e contrastes entre os processos internacionais da Marc Wood Studio e Serip

Entre a criação da Marc Wood Studio e da Serip estão aproximadamente 55 anos de diferença, e esta discrepância fez-se sentir nos respectivos processos de internacionalização e na atual influência global. Embora nos seja possível ver semelhanças entre os dois processos, a curta duração da existência da Marc Wood Studio leva-nos à percepção de mais dissemelhanças do que semelhanças entre as duas empresas

A nível motivacional, as empresas seguiram o mesmo princípio aquando da sua iniciação internacional. Ambas internacionalizaram não por necessidade obrigatória, mas pelo seu entendimento intrínseco de que, para prosperar, haveriam de ter de se expandir.

Atualmente, a nível estratégico, tanto a Serip como a Marc Wood Studio apresentam propostas de valor muito idênticas. Conceitos como customização, exclusividade e *craftsmanship* estão muito presentes no ADN das marcas e na sua comunicação com os clientes. Contudo, no início de cada um dos processos de internacionalização esta homogeneidade estratégica não se mostrou presente. A criação de peças feitas à medida e com uma total customização só chegou à Serip em 2007, cerca de 10 anos após o seu começo de expansão internacional.

A visão do mundo como um mercado único foi uma relevante semelhança presente desde o início dos processos internacionais de cada empresa. O insucesso da primeira vaga de internacionalização da Serip permitiu-lhe reposicionar-se na sua atitude quanto à ideia de expansão externa. Com o conhecimento recolhido desta experiência e o contínuo estudo e participação em feiras internacionais, ainda que em Portugal, a Serip desenvolveu maior confiança e proatividade para um próximo passo tendo em vista um processo internacional. Já para Marc, a sua boutique sempre olhou para o mundo como um só, abrindo-lhe mais oportunidades para uma expansão mais alargada.

A disciplina e dinamismo, traços presentes na personalidade de Marc, foram, também, fortemente associados a Mário e à própria Serip. Ambas as empresas necessitaram de um elevado grau de disciplina e dinamismo quer para o lançamento da *start-up* e conseqüente internacionalização, como para a segunda fase do processo de expansão da portuguesa Serip.

Sendo empresas dentro da indústria criativa, o *design* teve um peso muito significativo no sucesso de cada uma delas. A influência do *design* dos produtos no começo do processo de internacionalização de cada caso de estudo é, possivelmente, a maior semelhança entre ambas. O papel que as constantes inovações nos *designs* das peças oferecidas tanto pela Marc Wood Studio como pela Serip mostraram-se, sem dúvida, como o principal impulsionador da sua expansão global.

As inovações tecnológicas associadas ao *software* de *design*, aos LEDs e às certificações eletrónicas são também, semelhanças a ter em conta entre as duas empresas. Apesar das preocupações tecnológicas a nível das certificações serem mais pesadas na Serip, muito devido à sua maior *scope* internacional (estando a Serip presente em 70 países e a Marc Wood Studio apenas em 10) a tecnologia é um elemento de elevada importância dentro das organizações. Estas razões validam o elevado nível de *knowledge intensity* em ambos os casos de estudo.

Os canais de comunicação usados por ambas as empresas nos seus processos de internacionalização também são semelhantes. O uso da internet e das redes sociais, a utilização de catálogos, de *push marketing* e de feiras internacionais são ferramentas centrais na angariação de clientes estrangeiros.

O papel das *networks* em ambas a empresa apresenta semelhanças, principalmente, na vertente das relações com as agências governamentais de apoio à internacionalização e captação de investimento. Tanto a AICEP como a DIT revelam-se parceiros importantes para a expansão das empresas.

Tal como afirmado anteriormente, a diferença temporal, de quase 20 anos, no início do processo de internacionalização gerou algumas dissemelhanças, de

entre as quais salientamos (i) o contacto inicial com o primeiro cliente externo; (ii) os meios de comunicação utilizados na fase inicial da internacionalização; e (iii) as mudanças estratégicas e de produto ao longo deste processo.

O contacto inicial com o primeiro cliente externo ocorreu de forma diferente entre as duas empresas. Enquanto que a Marc Wood Studio adotou uma estratégia mais evasiva, com um contacto telefónico direto (ver pag. 72), a Serip seguiu uma abordagem mais tradicional, através da presença na feira internacional de Paris, em 1985, e de Valência, em 1997.

As diferenças nos meios de comunicação utilizados nos momentos iniciais do processo de internacionalização foram bastante significantes entre os dois casos de estudo. Os instrumentos utilizados pela Marc Wood Studio em 2016 não foram os mesmos utilizados pela Serip em 1997. Enquanto que a empresa britânica tinha à sua disposição as redes sociais, as variadas plataformas online de criação de websites, a internet, as feiras internacionais e todas as facilidades provenientes da evolução dos meios de comunicação nos últimos 20 anos, para se promover internacionalmente, a Serip apenas tinha à sua disposição os meios tradicionais de comunicação, o telefone e as feiras presentes a nível nacional e internacional.

A última grande diferença nos processos de internacionalização entre as duas empresas respeita às mudanças estratégicas a que cada uma se submeteu ao longo dos anos. Tendo a Marc Wood Studio apenas três anos de existência, ainda não passou por nenhum processo de mudança estratégica interna, ao contrário do que aconteceu na Serip. Como retratado anteriormente (ver pag 76), a Serip experienciou mudanças estratégicas e de produto em 1997, quando decidiu focar-se no seu processo de internacionalização, em 2007, quando começa a produzir candeeiros personalizados e em 2011, onde se especializa totalmente em projetos especiais de iluminação.

Tendo por base o estudo realizado nesta subsecção, podemos, então, concluir que as semelhanças entre a Marc Wood Studio e a Serip se baseiam nos seus

recursos intangíveis, como a inovação e o design, e na sua mentalidade essencialmente focalizada nos mercados externos. Já as suas diferenças encontram-se sobretudo no início dos seus processos internacionais, nomeadamente nos meios de comunicação utilizados e nas abordagens aos clientes e, também, na evolução estratégica das próprias empresas ao longo do seu caminho externo.

7. Conclusões

O propósito deste estudo foi a facilitação do entendimento do processo de internacionalização de empresas de rápida expansão em mercados estrangeiros na indústria da iluminação decorativa. Com a apresentação de dois casos de estudo provenientes de realidades diferentes, pretendeu-se, também, contrastar o padrão de internacionalização específico dos dois casos de estudo com os referidos nos padrões de internacionalização propostos na literatura e comparar os processos internacionais de cada empresa a fim de constatar semelhanças e diferenças nos mesmos.

Da análise dos dois casos de estudo, encontramos os fatores chave que despoletaram e contribuíram para o sucesso internacional de cada uma das empresas. No caso da Marc Wood Studio estes fatores foram o perfil empreendedor e criativo de Marc e a inovação e *design* presentes nas suas peças. Esta análise permitiu-nos, também, entender qual o papel que o empreendedor, a inovação e as *networks* tomaram no seu processo de internacionalização. Na Serip, os fatores preponderantes para o desenvolvimento e prosperidade internacional enquadraram-se numa mudança estratégica da empresa e na inovação, traduzida pela constante procura de novos *designs* e pela melhoria de processos. Tal como na Marc Wood Studio, com a análise do processo internacional da Serip, foi-nos possível entender o papel do episódio crítico da empresa (representado pela adição do alabastro nos seus produtos), da inovação e das *networks*.

A nível do contraste dos processos reais dos casos de estudo com os esperados propostos por McNaughton et al. (2012), foi-nos possível concluir que nenhum modelo é completamente linear para uma organização. O contraste da Serip nos padrões de internacionalização propostos pela revisão bibliográfica apresentou-se de forma mais intensa do que o da Marc Wood Studio. Enquanto que a Marc

Wood Studio se enquadrou quase na perfeição com o “*pathway*” *Born Global*, a Serip apresentou-se como uma junção entre o tradicional e o *Born-Again Global*, tendendo mais para este último. Existiram, no entanto, especificidades em cada proposta de expansão internacional, que não foram encontradas em cada um dos casos. Um exemplo, foi o das *networks* no caso de estudo inglês. Segundo a literatura sobre as *Born Globals*, as redes de contacto previamente estabelecidas pelos empreendedores seriam fulcrais para a iniciação do processo de internacionalização (Dominginhos e Simões, 2004 e Oyna e Alon, 2018), algo não observado na Marc Wood Studio. Também na Serip encontramos exemplos que reforçam a premissa de que nem sempre uma empresa se define unicamente por um só padrão de expansão internacional (Bell, 2003), uma vez que, esta adotou especificidades das propostas do processo tradicional, como o uso da distância psíquica, aquando do início do seu processo de internacionalização.

A visão do mundo como um mercado único foi uma relevante semelhança presente desde o início dos processos internacionais de cada empresa. Ambas internacionalizaram não por necessidade obrigatória, mas pelo seu entendimento intrínseco de que, para prosperar, haveriam de ter de se expandir. Os resultados obtidos das análises dos processos de cada empresa e da sua comparação a nível de semelhanças, permitiu-nos descobrir quais os fatores de maior importância para o começo, continuidade e sucesso da expansão internacional dessas empresas na respetiva indústria, a saber: a capacidade de inovação no *design* e a baixa aversão ao risco.

Tanto para Mário como para Marc, sem uma constante procura pela disrupção e pela modernização dos *designs* oferecidos em cada peça, não haveria nada que distinguisse as suas organizações dos seus concorrentes. Marc aborda as suas criações como peças de joalharia enquanto que a Serip refere “espelhar a Natureza nas mesmas”. Pratt (2008), caracterizando a indústria criativa, acaba por justificar, também, a razão da rápida internacionalização da Marc Wood

Studio e da Serip, bem como da sua *scope*⁵ global, afirmando que “a obtenção de novos mercados e a progressão nos mesmos só é possível com recurso a soluções criativas” e ao valor acrescentado que a originalidade oferece.

Por muito diferentes que os processos de internacionalização tenham sido no seu início entre as duas empresas, a baixa aversão ao risco foi sempre uma constante. Tanto a Marc Wood Studio como a Serip apresentavam razões para se mostrarem pouco confortáveis num processo de rápida internacionalização. A Marc Wood Studio apresentava-se como uma *start-up* com poucos recursos e com um empreendedor sem grande conhecimento de gestão nem de marketing, enquanto que a Serip se mostrava como uma empresa detentora de um histórico não muito favorável, devido sobretudo à sua experiência fracassada aquando da sua primeira tentativa de internacionalização. Mesmo assim, ambas apostaram e ultrapassaram o medo e o risco, focando-se completamente na conclusão deste processo.

Os mesmos resultados, provenientes das análises dos processos de cada caso de estudo, permitiram, também, traçar algumas diferenças presentes entre organizações desta indústria criadas em gerações diferentes, principalmente nos meios de comunicação usados nas fases iniciais dos processos de internacionalização. Tal como referido previamente (ver pag. 82), devido à diferença do atual estado dos meios de comunicação face aos mesmos há 20 anos atrás, a Marc Wood Studio teve a oportunidade de expandir a sua marca ao mundo de uma forma mais simples, rápida e *cost efficient*⁶ do que a Serip. Este contraste é esperado que aconteça por toda a indústria da iluminação decorativa, já que as empresas que avançaram com os processos de internacionalização, quer em finais de 90, quer no início do ano 2000 tiveram acesso a ferramentas de comunicação não tão avançadas (presença em feiras internacionais dentro e fora

⁵ Alcance

⁶ Economicamente eficiente

de Portugal) como as presentes na década de 2010 (e-mail Marketing, redes sociais, websites)

Embora as duas empresas estudadas se situem em fases muito distintas do seu processo de internacionalização, cada vez mais utilizam as mesmas estratégias, meios de comunicação e plataformas potenciadoras de melhoria da sua presença e performance internacional, tais como, o (i) Instagram e outras redes sociais, para a comunicação baseada em imagens; (ii) a *print media* e *online media* específicas à indústria da iluminação decorativa a nível nacional e internacional de modo a aumentar o *hype*⁷ acerca da empresa e dos seus produtos; e (iii) a presença em feiras internacionais em vários mercados.

O resultado deste estudo baseado na análise do processo de internacionalização das duas empresas permitiu-nos retirar algumas conclusões relativamente às empresas *Born Global* e *Born-Again Global* presentes na indústria da iluminação decorativa. A primeira conclusão é a de que existem empresas, dentro desta indústria, que não seguem de forma linear, todos os aspetos e traços característicos de uma só proposta de internacionalização. Tanto a Serip, como a Marc Wood Studio não respeitaram todas as especificidades quer de uma *Born-Again Global*, quer de uma *Born Global*, respetivamente. Dentro das propostas de internacionalização sugeridas pela bibliografia, ambas as empresas trilharam o seu próprio caminho.

Este tfm permitiu-nos, também, concluir que as empresas, em fases distintas da sua vida, possuem semelhanças e diferenças quanto ao seu caminho internacional. Enquanto que as semelhanças acabam por se prender nos ativos intangíveis de cada empresa e nas mentalidades de quem as lidera, as diferenças encontram-se, maioritariamente, nos inícios dos seus processos, muito devido à época (ano) em estes ocorreram.

⁷ Definido como “publicidade, reportagens e elogios do público por um novo produto ou serviço, que é usado para deixar as pessoas empolgadas em comprá-lo ou experimentá-lo”, pelo <https://dictionary.cambridge.org/>

Concluindo, consideramos que estes os casos de estudo se mostraram, efetivamente, como fulcrais para a construção de uma narrativa fidedigna de dois processos de internacionalização acelerados, retratando, de forma generalizada, as histórias dessas empresas na indústria da iluminação decorativa com origem em diferentes realidades e economias.

8. Limitações da Investigação

A investigação apresenta algumas limitações, principalmente, no que se refere às potencialidades de investigação da comparação entre os dois processos de internacionalização. Sendo duas empresas com idades, envolvente e fase de expansão diferentes, tornou-se difícil encontrar muitas semelhanças específicas em cada um dos processos. Sendo ambas empresas de rápida internacionalização, foi-nos possível encontrar semelhanças gerais ao nível das estratégias e meios de comunicação, mas não quanto às respetivas condicionantes aquando do início dos seus processos de internacionalização.

A escolha de empresas com idades de formação e realidades económicas semelhantes, de forma a controlar melhor outros fatores também influentes na internacionalização, mas não objeto do presente estudo, ajudaria a uma mais segura identificação das causalidades presentes, auxiliando, assim, a um melhor entendimento os processos de internacionalização. Contudo não nos foi possível otimizar essa escolha dos casos de estudo, dadas as condicionantes do estágio, nomeadamente de calendário, e das próprias limitações a esse nível da instituição de acolhimento.

A indústria da iluminação decorativa, neste caso de luxo, também suscitou algumas dificuldades na análise tanto dos padrões como dos processos de internacionalização. Sendo uma indústria criativa com características bastante distintas, como o seu alto teor de *craftsmanship* e o seu posicionamento em mercados de nicho, esta apresenta processos de internacionalização muito específicos e bastante baseados em projetos, e vendas a particulares, dificultando assim o seu enquadramento nos modelos de internacionalização comumente aceites, mais transversais em termos setoriais.

Em suma, e de modo a permitir uma continuação do estudo do fenómeno da rápida internacionalização na indústria da iluminação decorativa, tornar-se-ia

necessário ter em conta os pontos acima descritos, de modo a que, os resultados possam ser mais generalizáveis do que os obtidos no presente trabalho.

9. Bibliografia

A Short Guide to the Department for International Trade, October 2017

Ahmed, Z., Julian, C., & Jumaat Mahajar, A. (2008). Export Barriers and Firm Internationalization from an Emerging Market Perspective. *Journal of Asia Business Studies*, 3(1), pp.33-41.

AICEP Portugal Global. (2017, setembro). Setor da Iluminação ganha competitividade.

Allen, I. (2016). International entrepreneurship theory: Past, present and way forward. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(4), pp. 93-103.

Almeida, J. (2018). A Internacionalização das Empresas Portuguesas e a Criação de Valor (Dissertação de Mestrado, Universidade Portucalense)

Anderson, E. & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*.

Andersson, S. & Wictor, I. (2003). Innovative Internationalization in New firms: Born Globals – the Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, pp.249-276.

Araújo de Moraes, W., Bezerra de Oliveira, B. & Kovacs, E. (2006). Teorias de Internacionalização e Aplicação em Países Emergentes: Uma Análise Crítica. *Revista Eletrónica de Negócios Internacionais*, 1(1), pp.221-242.

Arndt, C., Buch, C. & Mattes, A. (2009). Barriers to Internationalization: Firm-Level Evidence from Germany. *IAW Diskussionspapiere*, 52

Baharein, K. & Noor, M. (2008). Xase Study: A Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), pp.1602-1604.

Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, Vol 13(4), pp.544-559.

Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), pp.173-189.

Bell, J., McNaughton, R., Young, S. & Crick, D. (2003). Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, pp.339-362.

Calof, J. L. & Beamish, P. W. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4 (1), pp.115-131.

Carneiro, J. & Dib, L. (2007). Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 2(1), pp.1-25.

Cavusgil, S., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), pp.3-16.

Chetty, S. & Holm, D. (2000). Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9, pp.77-93.

Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Explosive International Growth and Problems of Success amongst Small to Medium-sized Firms. *International Small Business Journal*, 21(1), pp.5-27.

Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), pp.57-81.

Clark, T., & Knowles, L. (2003). Global myopia: Globalization theory in International Business. *Journal of International Management*, 9(4), pp.361-372.

Claudia, M., & Arndt, C. (2009). Firm-Level Evidence from Germany.

Coviello, N. (1994). Internationalizing the Entrepreneurial High Technology, Knowledge-Intensive Firm (Dissertação de Doutorado não-publicada).

Coviello, N. (2015). Re-thinking research on born globals. *Journal of International Business Studies*, 46(1), pp.17-26.

Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design - Choosing Among Five Approaches*: SAGE Publications, Inc

Daszkiewicz, N. & Wach, K. (2012). *Internationalization of SMEs - Context, Models and Implementation*. 1st ed. Gdansk: Gdansk University of Technology.

Dominguez, N., & Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*, 26(6), pp.1051-1063.

Dominguinhos, P. (2002). *Entrepreneurs as discoverers: the case of Portuguese Born Globals*.

Dominguinhos, P. (2007). *Born Globals – Da Formatação da Oportunidade à Aprendizagem Global* (Dissertação de Doutoramento Universidade Técnica de Lisboa).

Dominguinhos, P. & Simões, V. (s.d). *Born Globals – O que sabemos 10 anos depois*

Dunning, J. (1980). Theory Toward an Eclectic Production: of International Tests Some Empirical. *Journal of International Business Studies*, 11, pp.9-31.

Dunning, J. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), pp.1-31.

Dunning, J. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, (2), pp.173-190.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol 14(4), pp.532-550.

Francis, J., & Collins-Dodd, C. (2004). Impact of export promotion programs in firm competences, strategies and performance: The case of Canadian high-technology SMEs. *International Marketing Review*, Vol 21(4/5), pp.474-495.

Ferguson, S., Henrekson, M. & Johannesson, L. (2019). Getting the Facts Right on Born Globals, Research Institute of Industrial Economics.

Fernandes, J. (2015). Comportamento das Organizações: A influencia da dimensão das empresas na capacidade de internacionalização e o interesse daquelas no aumento de dimensão (Dissertação de Doutoramento, Universidade do Minho)

Freire, A. (2008), *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Editora Verbo, Lisboa.

Gabrielsson, M. (2005). Branding strategies of born globals. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), pp.199-222.

Gabrielsson, M., Kirpalani, V., Dimitratos, P., Solberg, C., & Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 17(4), pp.385-401.

Gaspar, J. (2013). A Emergência das Born Globals: Estudo de uma Empresa Portuguesa (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra).

Gerschewski, S. (2011). Born Global Firm: An Integrated Analysis of the Determinants and Measurement of International Performance (Dissertação de Mestrado, Victoria University of Wellington).

Gomes, J., & Brasil, N. (2017). Um estudo das estratégias de internacionalização das indústrias farmacêuticas brasileiras.

Halldin, T. (2012). Born global firms—do they perform differently. Centre of Excellence for Science and Innovation.

Hashai, N., & Almor, T. (2004). Gradually internationalizing 'born global' firms: An oxymoron? *International Business Review*, 13(4), pp.465-483.

Hollensen, S. (2014). *Global Marketing*: Pearson Education Limited

Honório, L. (2008). A internacionalização de empresas brasileiras em uma perspectiva motivacional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9(2), pp.128-151.

<https://www.ibisworld.com/united-kingdom/market-research-reports/electric-lighting-equipment-manufacturing-industry/>

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE&xlang=pt

Instituto Nacional de Estatística. (2007). Classificação Portuguesa das Atividades Economicas Rev.3

Jin, B., Chung, J., Yang, H., & Jeong, S. (2018). Entry market choices and post-entry growth patterns among born globals in consumer goods sectors. *International Marketing Review*, 35(6), pp.958-980.

Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp.23-32.

Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), pp.1411-1431.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm — Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), pp.305-323.

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

Katsikeas, C. (1996). Ongoing export motivation: differences between regular and sporadic exporters. *International Marketing Review*, Vol. 13(2), pp.4-19.

Katsikeas, C., Piercy, N., & Ioannidis, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, Vol. 30(6), pp.6-35.

Knight, G. & Cavusgil, S. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, 8, PP.11-26.

Knight, G. & Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, Vol. 35(2), pp.124-141.

Kontinen, T., & Ojala, A. (2012). Internationalization pathways among family-owned SMEs. *International Marketing Review*, 29 (5), 496-518.

Kovács, G. (2014). Internationalization strategy of born global firms, School of Business and Social Sciences, Aarhus University.

McNaughton, R. & Kuivalainen, O., Sundqvist, S. & Saarenketo, S. (2012). Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, Vol. 29(5), pp.448-465.

Leonidou, L. (1995). Export barriers: non-exporters' perceptions. *International Marketing Review*, 12(1), pp.4-25.

Leonidou, L. (1995). Export Stimulation Research: Review, Evaluation and Integration. *International Business Review*, 4(2), pp.133-156.

Maxwell, J. (2013). *Qualitative Research Design*: SAGE Publications, Inc

McDougall, P. & Oviatt, B. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), pp.902-906.

McKensy e Co. (1993). *Emerging Exporters, Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*, Melbourne: Australian Manufacturing Council

Madsen, T. & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review*, 6(6), pp.561-583.

Mitkus, T. (2016). Internationalization process of creative industries: tendencies, problems and challenges. *Forum Scientiae Oeconomia*, Vol 4(4), pp.27-37.

Molina, B., Boix, R., & Hervás-Oliver, J. (2011). *Creative Services Agglomerations and the Wealth of European Regions*

Noor, K. (2008). Case Study: A Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), pp.1602-1604.

Oesterle, J. (1997). Time span until internationalization: foreign market entry as a built-in mechanism of innovation. *Manage. Int. Rev.* (37/2), 125–149.

Oppenheim, A. (1996). *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*: Printer Publishers Ltd

Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Towards a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*. pp.45-64.

Oviatt, B., McDougall, P., & Loper, M. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on worldwide stage. *Academy of Management*, 9(2), pp30-44.

Øyna, S., & Alon, I. (2018). A Review of Born globals. *International Studies of Management and Organization*, 48(2), pp.157-180.

Oystein, M., & Per, S. (2002). Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3), pp.49-72.

Pereira, A., & Gomes, J. (2017). Um estudo das estratégias de internacionalização das indústrias farmacêuticas brasileiras. *Journal of Accounting and Organizations*, 29, pp.68-79.

Pereira, M. (2015). *Uppsala Model vs Born Global Theory: The Case Study of Bind's Internationalization (Dissertação de Mestrado, Católica Lisbon – School of Business & Economics)*

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, pp.1-20.

Power, D. (2011). *Priority Sector Report: Creative and Cultural Industries*, The European Cluster Observatory

Pratt, A. (2008): *Creative cities: the cultural industries and the creative class*, *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography* 90 (2): 107–117.

Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., & Vaillant, Y. (2005). The born-global phenomenon: A comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), pp.133-171.

Rutihinda, C. (2008). Factors Influencing the Internationalization of Small and Medium Size Enterprises. *International Business & Economics Research Journal*, pp.7(12).

Silva, J. & Simões, C. (2012). Portuguese Exports and FDI: Observations from the Firms' Perspective. *China-USA Business Review*, 11(6), pp.820-835

Schueffel, P., Baldegger, R., & Amann, W. (2014). Behavioral patterns in born-again global firms: Towards a conceptual framework of the internationalization activities of mature SMEs. *Multinational Business Review*, 22(4), pp.418-441

Servais, P. & Decker, A. (2014). Reborn Internationals and Reconfiguration of Resources in the Internationalization Process of Small Firms.

Sheppard, M. & McNaughton, R. (2012). Born global and born-again global firms: a comparison of internationalization patterns.

Simões, V. & Dominginhos, P. (2001). Portuguese Born Globals: An Exploratory Study.

Scholz R. & Tietje, O. (2002). *Embedded Case Study Methods*: SAGE Publications, Inc

Stam, E., De Jong, J., & Marlet, G. (2008): 'Creative industries in the Netherlands: structure, development, innovativeness and effects on urban growth', *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography* 90 (2): 119–132.

Statista (2019). Furniture in the United Kingdom (UK). (Slides de Powerpoint)

Svensson, G. 2006. "A Quest for A Common Terminology: The Concept of Born Glocals." *Management Decision* 44 (9):1311–7.

Tanev, S. (2012). Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector. *Technology Innovation Management Review*, 2(3), pp.5-8.

Trigo, V., Calapez, T., & Santos, M. (2009). SMEs and internationalization: an empirical study of SMEs in Portugal. *Economia Global e Gestão*, 14(3), pp.9-24.

Tuppura, A., Saarenketo, S., Puumalainen, K., Jantunen, A., & Kyläheiko, K. (2008). Linking knowledge, entry timing and internationalization strategy. *International Business Review*, 17(4), pp.473-487.

Varanda, A.; Tremonte, D.; Kulaif, F. & Francischini, A. (2010). Estratégias de Internacionalização: Análise de Empresas Brasileiras do Setor Alimentício. *Revista Jovens Pesquisadores*, Vol. 7, Nº 1 (12), pp. 1-26.

Voucko, A., Correia, J., Bragança, P., Rosmaninho, P. & Caetano, P. Internationalization (s.d). *Barriers to Portuguese Companies*

Wach, K. (2014). International Entrepreneurship and the Third Age: The Effect of the Entrepreneur's Age on Internationalization of Polish Businesses. *przedsiębiorczość i Zarządzanie*. XV. 65-80

Wach, K. & Wehrmann (2014). Entrepreneurship in International Business: International Entrepreneurship as the Intersection of Two Fields. *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*, pp.9-22.

Weerawardena, J., Mort, G., Liesch, P., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), pp.294-306.

Welch, L. & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), pp.34-55.

Yin, R. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), pp.58-65.

Yin, R. (2012). *Applications of Case Study Research*: SAGE Publications, Inc.

Zahra, S. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36, pp.20-28.

Zhou, L., Wu, W., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38, pp.673-690.

Anexos

Guião da entrevista ao CEO da Marc Wood Studio

1. Tell me about yourself. How was your come up?
 - 1.1. how did that affect your managing style?

Questions about the organization
2. What year did the company start its activities? Can you describe how everything started?
3. How did you come up with the idea for this company?
4. What is the company's vision?
5. What is the company's mission?
6. How many employees does the company have?
7. How does the company structure itself? (departments, functional structure, etc.)
 - 7.1. Which are the company's main differing points?
8. Which assets and resources do you consider to be the most determinant for the company's success?
9. What products do you manufacture?
10. What services do you provide? Any post-sale services?
11. How does the company position itself in the national and international market?
12. What are the biggest challenges for the company now? How do you overcome them?
 - 12.1. Do you believe Brexit will affect your company?

Questions about the products
13. How did your products evolve? In which ways did you innovate?
 - 13.1. What lead to said innovation? personal interest
14. In what range do you place your products? (High, Medium or Low)

Questions about the international process of the organization

15. Before internationalizing, what were the goals of the company?
16. What was your initial target market? Was it completely focused on the national market or was there an intent to internationalize?
17. Why did the company decide to internationalize? What was the main reason or reasons that lead to it?
 - 17.1. Which were the main motivators that lead the company to its internationalization?
18. Was your first internationalization planned or was it from an opportunity to export? How did the first international opportunity come up? Was it proactive or reactive?
 - 18.1. In which year did you have your first international experience?
19. Could you describe your first internationalization experience? (What was the market entry mode? What was the destination country? Etc.) (confuse) hong kong
20. After the first international experience, were the volume of exports over the following months and years irregular? Or were they characterized by a steady growth? What was the percentage of international sales in the first 3 years? (5% - 10%; 10% - 20%; 20% - 30%; 30% - 40%; + 40%)
21. How many markets are you currently present in? Which markets are those? Who are your main clients? (hotels, restaurants, Interior Designer, etc)
 - 21.1. What are the most important markets for your business right now, and why?
22. In what year did foreign markets start to be more important in sales' volume than the domestic market?
23. In an international project what are the main challenges felt by the company? How do you overcome them?

Questions about the status of Born Global/Born-Again Global

24. How does your business reach its customers? How do you make yourselves known?

24.1. What was your impact on the internationalization process of the company?

25. What was and what is the impact of innovation on the internationalization process of your company? How does it help your company to grow? Can you explain how?

26. What was the impact of your network on the internationalization process of your company?

26.1. In which way did the Department of International Trade helped with your internationalization process?

27. Was the shift from national to international focus, key to the survival of your business?

Guião da entrevista ao CEO da Serip

Questões sobre o CEO

1. Fale-me um pouco sobre si. Como é que chegou à posição que ocupa hoje na empresa?

1.1. Como é que esse caminho afetou a sua maneira de gerir?

Questões sobre a empresa

2. Em que ano a empresa iniciou atividade?

3. Há quantos anos trabalha na empresa? Há quanto tempo está como CEO?

4. Pode descrever-me a visão da empresa?

5. Pode descrever-me a missão da empresa?

6. Quantos colaboradores tem a empresa?

7. Como se estrutura a empresa? (departamentos, estrutura funcional, etc.)

7.1. Quais são, para a empresa, os seus principais pontos diferenciadores?

8. Que ativos e recursos considera serem os mais determinantes do vosso sucesso?

9. Quais são os produtos que fabricam?
10. Que serviços prestam?
11. Qual é o vosso posicionamento no mercado nacional e internacional?
12. Pode identificar os principais desafios que a empresa enfrentou no passado, antes da internacionalização?
13. Pode identificar os principais desafios que a empresa enfrenta de momento? Como é que os ultrapassa?
- 13.1 Acredita que o Brexit irá afetar a empresa?

Questões sobre os produtos

14. Como é que ocorreu a evolução dos vossos produtos? De que forma inovaram?
- 14.1. O que levou a essa inovação?
15. Onde se situam os vossos Produtos (Gama média, alta ou baixa)?

Questões sobre o processo de internacionalização da empresa

16. Antes da internacionalização, quais eram os objetivos da empresa? Tinham objetivos diferentes?
17. Quais foram os mercados-alvo iniciais da sua empresa? Foco total no mercado português ou já existia a intenção de vir a internacionalizar?
18. Porque é que a empresa decidiu internacionalizar? Qual foi o principal motivo ou quais foram os principais motivos dessa decisão?
- 18.1. Quais considera ser os impulsionadores que levaram a empresas a exportar?
19. Consideram que, inicialmente, o vosso caminho de internacionalização foi faseado e estruturado (proactivo) ou começaram por exportar para mercados onde tinham essa oportunidade e de onde recebiam pedidos (reativo)?
- 19.1 Como surgiu a primeira oportunidade de internacionalização da vossa empresa? Em que ano?
20. Pode descrever essa primeira experiência de internacionalização? (Qual foi o modo de entrada no mercado? Qual o país de destino? Etc.)

21. Depois da primeira experiência internacional, o volume de exportações nos meses e anos seguintes foram irregulares ou caracterizaram-se por constante crescimento? Após a primeira exportação qual foi a percentagem de vendas internacionais nos 3 anos seguintes? 5% - 10%; 10% - 20%; 20% - 30%; 30% - 40% & + 40%)

22. Atualmente em quantos mercados estão presentes? Quais? Quem são os vossos principais clientes?

23.1. Quais são os mercados mais importantes para a sua empresa de momento, e porquê?

24. Em que ano é que os mercados externos começaram a ser mais importante em volume de vendas e faturação do que o mercado nacional?

25. Num projeto internacional quais são os principais desafios sentidos pela empresa?

Questões mais específicas acerca do estatuto de Born Global/Born-Again Global

26. Porque é que decidiram mudar o foco do mercado nacional para o internacional?

27. Que episódio considera ter tido maior influência e importância para a internacionalização da sua empresa?

28. Como é que a sua empresa se faz chegar aos seus clientes? Como se dão a conhecer?

29. Qual foi o impacto e qual é o impacto/influência da chefia da empresa no desenvolvimento da empresa e na sua internacionalização?

29.1. Qual foi o seu papel para a iniciação do processo de internacionalização da sua empresa?

30. Qual foi e qual é o impacto da inovação no processo de internacionalização da sua empresa? Como é que a inovação ajudou a empresa a crescer?

31. Qual foi o impacto da sua network/rede de contactos no processo de internacionalização da empresa?

- 31.1. De que modo a AICEP ajudou nos vossos processos de internacionalização
32. A mudança do foco nacional para o internacional foi chave para a sobrevivência da sua empresa?
33. O que se segue para a vossa empresa?

Transcrição da entrevista a Marc Wood, CEO da Marc Wood Studios

Pedro (P): OK, perfect. Ahh so, tell me a little bit about yourself. How was your come up?

Marc (M): Sorry, how was my...?

P: How did you. Where did you grew up?

M: OK, ok. So, yep, my name is Marc Wood, I'm a furniture and lighting designer although now I just design lighting. I am half-English, but was born in Germany, so half-English half-German, and I also have family in Czech Republic. My family's all over the place but I lived in England for most of my life. I grew up in Norfolk, which is a rural place up the cost, about 2 hours north east of London and I've always been very interested in making things and designing things. So throughout school I was always very interested in design and technology, the subject, and all of the creative subjects also I found really nice and then at university I went on to study furniture and product design at Nottingham Trent University, which is in Nottingham, which in the Midland, and that was my first exposure to real design, to the industry of design.

P: How do you feel that your life until now made you want to build your own stuff, because you said you always liked to build but, did you want to work to another person or were you always like I want to work alone.

M: Well, so when I graduated uni I was applying for jobs in my industry, but the good jobs are very competitive, and I hadn't had any experience, I wasn't getting any of the good design jobs. Whilst I was applying for jobs, I was doing my own design work on the side. I was just designing simple lighting products

basically: table lights, wall lights. So, I was doing that basically on the side and then after a little while I photographed these lights that I've made, these lights and I photographed them and then I started selling a few of them to some shops in London. Then as time went by, I stopped applying for any jobs and just kept on focusing on my own work, basically. I started in my living room, I suppose, for the first 6 months, 6 months or so, and then after that time I found the place where I, where we are now, which is Blackhorse Workshops, and this is where my studio is, so I got a studio here, small studio at the time, and moved out of my living room to here. This place is really great because there's a workshop here that is shared between lots of people and so it's a really, really well set up workshop and there are work technicians and it's run very well. But because we share the place with so many people is much, much cheaper to use. So, you know, you get a desk upstairs and access to the workshop down here, downstairs, for, you know, a hundred pounds a month, which is very, very cheap. And that's really good for me because part of my time is spent designing which, you know, more office-based thing, then the other half of my time is spent making prototypes, and so physical making work. So, my time is spent between office work and workshop, workshop time and this facility is great for that. It really helps me get going.

P: OK, perfect. Now a little bit about the organization. You said in your e-mail that you started 3 years ago...

M: Yes, full time, yeah.

P: So full time 3 years ago. Sorry, so it was 2016/2017?

M: It would have been 2016, yeah.

P: Ok. We already talked about the idea for the company. What do you believe it's the, your vision and your mission?

M: Ok! So, good question! I as a designer really enjoy working with manufacturers that have got long histories with their craft. For example, I work, I do lots of work with glass and I work with Czech glass makers. Now the glass

industry in Czech Republic, which is actually where my family is from is very old and they're extremely good glass crafts people but, so there's a very long history of glass making there and it's a real source of national pride, the glass industry. So, they are incredible makers, however the glass industry is a bit old-fashioned and so, although they are very good making, they're not that strong with the design of new products. So, I really like working with these craftspeople and combining their making skills with my modern design training and together we create products that use this traditional material but in a new and modern way.

P: Yeah.

M: So, we can find a modern outlet for their craft and their national product almost. So as a designer I'm always trying to work with craftspeople and trying, I'm trying to elevate their craft through design, and create a product that is very contemporary for global market and that's very, very exciting because these people are, or working with manufacturers that are so good at what they do, is something that as a designer is very, very interesting as well, so. So that's what I'm always focusing on really, I'm always looking for makers that are really, really good at what they do, so, you know, whether is glass in the Czech Republic, or marble work in Portugal, or metal work from England, I'm interested in finding all this rich manufacturing heritage and bringing it into my work and using it in a very new contemporary way. Then it makes the old craft that could very easily die out much more relevant and modern.

P: It's a, It's a very good vision. You were talking about what's best of each country in terms of craftsmanship and, because in Portugal we have a little bit of that problem. We have many types of traditional crafts but, and they are dying because no one...

M: Uses it, right?

P: Picks them up, no one uses them.

M: No one picks them up and, you know, these craftsmen really need people with design, an eye for design and an eye for business to make them relevant. And that's not so common to have that. You can train as an excellent craftsman but that's anyone side bit, on the other side you need to make work that people want to buy and then sell it.

P: Exactly.

M: So, countries really struggle. Like the Czech Republic that, you know, their glass work is very well known but their products, the products they create are very old-fashioned and they are relying on, you know, well, if they don't modernize they will die out because the old-fashioned chandeliers or glass work that they know and are good at no one approach them to buy, really, so we need to find ways to bring those companies into the 21st century and that's why I really love doing product design and then the product itself sort of, it's lighting. but, you know, It can be any product, really, I personally am very passionate about lighting so, but it's all the, with me it's, I'm really interested in the relationships with craftspeople who are really from all over the world. And it's actually in the relationships that I find, you know, that's what I am most interested in.

P: Ok. Also, in terms of your company, do you have any employees besides you? Or it's just you?

M: Yeah! So, I have an intern and I work with some makers here and these people some are full-time, some are just part-time and help me when I need it. I also work with a few sorts of, I outsource work. So, I have a business development manager I work with a few days a month and then a woman helps me with communications and marketing a few days a month and these the people that aren't full-time but we work together when I needed it.

P: So, full-time It's like, how many people would you say?

M: Full-time it's 3.

P: 3, ok. Do you have any type of company structure? You're the CEO, I believe.

M: No, no, it's not really. Well, so yeah, of course I'm the CEO and I'm running all of this. One that does most the wiring, the practical side of things and there's someone else that helps with the office work. That's general sort of office work. Helps with some bit with the design work as well.

P: What do you believe are your main differentiating points? What leads the customer to choose your products and not your competitors?

M: Well I think that, I mean, a product, a lighting product like mine is very, very decorative and, so, the lamps that we sell are basically bought by people who want to create real statement pieces at their home, so that could be about the dining room table, down the stairwell, in the foyer. So, the pieces are basically, they're much more sculptural than architectural, if you like, so they got to be items of beauty. So, what differentiates us is that, hopefully, our pieces are nice, are beautiful enough that people will choose our products over our competitors, basically. So, therefore, the quality of the actual design is very, very important. They got to be design really well, they got to be manufactured really well and we also we're very, very keen to get the best materials that we can, so the quality of the pieces also have to be really, really high. It's luxury, high end products basically. But I would also say, as it's such a decorative item, I almost think as myself as more of a jewellery designer as oppose to a lighting designer, or a sculptor because it's such a decorative thing, because often the lights are very, very sculptural and, you know, we sell a lot of pendent lights, and a pendent light it's like a, it's called pendent which is like, a pendent neckless, or earrings. It's just different scales, so, you know, I often reference jewellery as a starting point for my design work and then we cage it and then we adapt it and we make it, you know, more suitable to lighting installations, but it's a very similar thing, it's almost like jewellery for the home. And if we get that right, if we make these pieces look nice enough clients will come to us, hopefully. The story is also something people really like, so the ethos of working with these craftspeople and, you know, elevating their craft with our products it's something that clients also

quite like. And they then like to buy into that story as well, and, also, the fact that we make here in London. There is something about the city of London that create some sort of prestige in the design world, I'm not quite sure why but lots of our clients really like the fact that we handmake everything, at least assemble everything here in London, and that creates a lot of brand value as well. People would probably, our clients would much rather have a piece that's a bit more expensive from us that's made here over something that's made cheaper, that's made, you know, in China.

P: In Portugal we also have that kind of, for us it's a little bit of a problem. In the shoe industry...

M: Ok!

P: We have in terms of quality we have very similar quality, if not a little better than the Italians but...

M: Ok!

P: As the shoe is Italian the price rockets and sometimes our shoes are equally good and they are not so sought out or looked for in the market as the Italians. So, what you are saying is quite true

M: So, you Portuguese make lots of shoes?

P: Yeah, yeah. In terms of clothing and apparel, Portugal is growing because we have a very, it's not specialized, but qualified handwork in Portugal and at the same time it's cheap, cheaper than most places and in terms of quality its very good.

M: Oh cool. And is it, is everything, are the prices rising? And the wages rising in Portugal? Because you've got the euro now.

P: Yeah, in terms of prices, yeah, the prices of Portuguese products are rising. The wages not so much.

M: It is always the case isn't it? (laughs)

P: Yeah, and its...

M: It's always a big political problem.

P: A few years ago, 2 years ago, I guess Louis Vuitton opened a factory...

M: Who did?

P: Louis Vuitton, opened a production factory in a small village near Porto and everybody was like, it's a good sign.

M: Cool.

P: But in terms of wages, it's not. It's a problem in Portugal.

M: It's a similar situation in the Czech Republic I think, you know, prices, prices and wages are low and they're in the euro and their doing well, so price is always climbing, I mean it's good for them.

P: This is a little bit about what we were talking about in terms of differencing points. What do you believe are the most valuable assets and resources in your studio? Design is very important, craftsmanship also but is there anymore?

M: Well, yes. I guess the fact we are a real boutique studio, so we make low volume high value products and that mean the product that you are getting is basically made by us and we are also craftspeople so that craftsmanship really is something that gives us a competitive edge, I think, over some people. I guess the story where the products come from, which is what we have talked about. The design, of course, as well is a very big part of it and the fact that we're quite (imperceptível), so the products are contemporary but they are not overly modern, I would say, so as a designer I always want to create products that look good today, but will also look good, you know, in 20 or 30 years' time, so that means we can't be very fashion lead because, obviously, if you follow a fashion you're in today but you'll look old tomorrow. So, I'm always, I'm trying to not be influenced to much by the fashion of the design industry at the current day and instead I just look more at material, material quality and I draw inspiration, you know, from various different things, it could be, as I said before, jewellery, it could be furniture design, it could be textiles but, yeah, I would say those points are what we genuinely use to try and get our market share.

P: Ok, so in terms of what products do you manufacture?

M: We do all the assembly here, we do all our prototyping here and we make, we do manufacture some components here as well. What usually happens is we'll make, using our workshop, we'll make the first 5 or 6 products and then once the design, once we are happy with the design and we know that the product is selling we will then go to different workshops based in the UK and abroad and we'll get large quantities of components made and then they come to our workshop and we do all the assembly. So, at first, we always make the first few products, then after that we get all the parts made out elsewhere and after that we just do the assembly work here. We put, you know, everything comes through this workshop, it's all checked, all put together, boxed all that in here, you know, because we are doing lots of work with glass and so, obviously, that can't be done here.

P: So, start and finish you do it here.

M: Absolutely, so the start from the initial designing we do it here, the initial prototype we do it here and then the assembly we also do here, so absolutely start to finish.

P: Ok. In terms of services, post-sale services do you offer any kind of that kind service?

M: Yeah, yeah, well we, nothing's really formal but we'll always be there for our clients. So, it doesn't matter, one year down the road or 5 years down the road. If a client has a product that they need help with or if it goes wrong, you know, will always be there to support and that's part of the service of working with a small boutique company like this one, you get to make a much more personal service with your client. You'll know them almost personally, you'll go to their house, you'll look at the space the lights are going in to and that way you build really nice relationships with the people you work with that will go on even years after they got the product. We'll always be there to support, basically.

P: So, the products that you do you start with a prototype and you, and then how do you go from there to sales?

M: So the route to market is, I will do initial concept drawings which can be just hand scratches to try to get ideas, I try to, often I'll come up with an idea using just traditional, you know, pens and paper then that quite quickly I'll move the idea to a computer and I create visuals of the product using mixtures of photoshop and 3D modelling software. So, the idea of that is we really want to quickly see whether an idea looks nice or not, basically. The design process might, you know, we might design many, many, many designs or many products that we don't then take further than just a visual on a screen. If the design is particularly nice, we will then move forward to prototyping. So, as I said, all the bits that we can prototype here we do here, but the bits like the glass we'll go those prototypes in our, using our glass factory in the Czech Republic and then we will make, assemble these prototypes here, then photograph them in a really nice way, put them in our catalogue and on our website, and we then take all of our new products to trade shows. We go to a few different trade shows throughout the world every year and we exhibit these prototypes, basically, at the trade shows and that's where most of our clients see the works. We tend to work with interior designers, architects and retailers and most of those people will find us at these trade shows.

P: Do you, so you get the orders and you assemble by the orders you get?

M: Exactly, yes. So, we'll, usually, we take the prototypes of our products to the trade show then afterwards if orders come in for those products, then we'll go to our external suppliers and say: ok, we want to order 100 of these lights from you. So, we don't order any, we only order big quantities of components after we got a few sales going because then we know that the product is going to be successful. So, that makes, that enables us to do quite nimble because some of the products we design don't really sell and that's fine because we only made 2 or 3 so we didn't need to put too much money into these products, we only invest money in products we have already got orders for, so, that's where we buy large quantities of stock, but only after we've made at least a few sales that we know

it's going to be ok and then those, the money that we get of those few sales finances all the components, basically, for, you know, 50 or more products.

P: So, you don't work with high stock, but you get the sales and then you say: maybe 100 of these and let's see...

M: Yeah, that's right. That's exactly right. So, get a sale in and then we always work, we have a lead time, a manufacturer lead time, so people pay us and then they get their product 4 to 6 weeks later and that lead time enables us to basically not have to hold stock really here so, order comes in first, we say: "ok, great" and then we order the components we need and assemble it in that time and ship it out. That's how we, that's enable us to grow, basically, without financing because the money, we don't, the money comes from our clients then we have money to place orders for our stock and then we send our products out so we don't have to finance the large orders with our, our money from the bank... It is just from sales.

P: So, everything ends up working together. In terms of a business perspective that's really good. By the way, how do you, so you design your product. What's the time span of the products in the market. Do you have like a, this will be one year...

M: No, no, the products are indefinite in the market, yeah. We don't have seasonal collections in the sense that the product will be on one season and out in the other. We bring new products into the market I would say twice a year, so we do have seasonal launches but once they're in, they're in our catalogue forever, basically. So, the products are then, some products might sell straight away, you know, I got products that we launched over a year ago and only just began to get sales now, so it can take a while after the launch for people to specify the work and put them in and, you know, and make the orders.

P: How do you, how do you position your company and how do you position yourselves in the national and international market? You told me that you are a high-end manufacturer.

M. Yeah, we're a high-end manufacturer and studio, and design studio, and we are positioned, I position myself by basically looking at my competitor companies, seeing where they are, seeing what they are doing and then we try doing something similar but try to do it a little bit better and that basically put us in a, yeah, the high-end of the lighting and interior design market, but also we're in that market because we, we're in the high-end market because we don't make huge volumes of work either which as we're doing low volume we have to be of higher quality and a higher price as well. And I feel like that is quite important these days, if by being based in the UK, for example, where things are very expensive to make, you know, there is no way we can compete with factories who are in cheaper countries, so the only way we can compete is on quality and brand, and that, basically, means that we have to move into the very high-end of the market which is fine. It's a really nice place to be, but, you know, we know what we're good at and what we're not good at.

P: In terms of challenges what do you believe are the biggest challenges your company is facing now?

M: So, the biggest challenge can be I suppose supply chain. For example, the lighting, the glass manufacturer we work with in Czech Republic have quite long lead times, so it takes, it can take up to between 2 and 4 months, maybe sometimes longer than 4 months to make our most popular product. It is quite a complicated design and they've got a big factory of makers that only 2 of their top makers can make this particular design because of how complicated it is. So, that creates a real challenge because we then need to forecast how many sales we are going to have for the following year, for example, we got to forecast a year in advance and that can be quite tricky to do, so, if we get more sales than we had anticipated we can quite easily be completely out of stock and then we lose, we lose the sale, basically, because it takes so long to restock. So, that's been an ongoing challenge. I guess another challenge is, to me personally, is delegating. I'm used to doing most of the work myself but now has got to the point where,

you know, that's not really possible anymore, so now, finding the right people to do the jobs I've always done is kind of the next, the next challenge, really. For me personally, you know like, letting go of tasks, it is a little bit challenging, but we, I mean, we've been very fortunate in the last few years that sales have increased by a lot year on year so we don't have any of the, lots of big problems of, you know, not having enough cash flow or that kind of stuff. I mean cash flow has tended to be quite good, but you always get sicken points throughout the year where, as we do design and trade fair, which are very expensive, so you might have a point where you are doing a trade fair, so you got to give out a lot of cash and then there is nothing in the bank for a month or so and that, you know, those, like, standard business problems, basically, like, I would say if you ask any business what their problem is, cash is probably, is probably up there for sure.

P: As we are talking about problems and it's quite a topic, how do you believe Brexit will affect your company?

M: It's a really interesting one. I think like with most things there'll be probably pros and cons. Definitely a con is going to be that we source most of our components from the EU so if we have to suddenly pay import taxes to get glass from the Czech Republic then that's going to make our product so more expensive. However, I would say that most of our sales are actually outside of the European union anyway so, you know, our biggest clients are in Hong Kong, one is in New Zealand, we sell to North America quite a lot, so I think as far as sales is concerned, we probably won't have a huge effect, it won't have a huge effect on us. I haven't really been giving it that much thought actually because I just think until you know what is going to happening there is no really too much point in worrying. One interesting thing I think may have happened this year is that through the drop in the value of our pound I believe that's driven exports quite, quite strongly so, you know, our products have now become cheaper in a global market place then they were before 2016 and I think that has benefited me and I guess having confidence in the industry of export. So, you know, there are

cons with regards to tariff but there's, at the moment, the lower pound has created some benefits that we didn't really foresee, I suppose. I think whatever happens, you know, the UK's going to have to, going to have to keep really strong contacts with Europe anyway because that's where we get everything from so, you know, hopefully common sense will prevail and something will happen that enables us to basically keep up rating almost the same, I hope.

P: So, in terms of, very quickly about the products, how do you innovate? In which ways do you try to innovate with your design? We talked about a little bit of this...

M: So, the innovation, I mean, there's 2 points to that really, there's kind of, you can innovate by bringing very old manufacturing techniques to a modern market, it's kind of an innovation by looking backwards really and there is also, so that would be the way we can innovate using materials and using craftsmanship but we can also then combine that with modern technology. Of course, we're making lights so we use modern electrics, LED technology and really state of the art lighting components tree willies, so what we can do is, we can combine this very new lighting technology, very old craft and create something, you know, create very modern and very traditional within one product and I believe that that's, that's is a nice, I think of it as innovating. I think it's a nice way to do things but with the technology I always look at the design first, the visual concept of the design and then I'll think: ok what technology do I need to use to make this design around it. So, I won't look at the technology first and think: "how can we create a product around the technology?", I do the other way around. So, the technology is something I would usually think of second basically, I mean, the actual, the electrics, the LEDs are something I think of as secondary to the design. But, these days, with modern tech, LED technology we can create very, very interesting things. Light sources for example, are now incredibly small which means we can make, we can be much, much more creative with the form of our pieces, you know, you don't need a lightbulb anymore, you

can have a LED chip which is 2mm big and therefore you can create very, very artful pieces that give up lot of light. So that technology, the new LEDs, you know, electronics enable us to be much more creative, so that's another way we can combine technology into art.

P: Ok, now about the international process of the, of your company. How was your first internationalization? How everything happened?

M: So, what I did to start with was to find my clients was I would go on to the website of my competitors and see where their clients are and get the details and phone these people up. I saw, for example, a few of the companies on my sector were selling in this particular shop in Hong Kong and so I ran the shop up and said, you know, this is me, this is the work, would you like to start up a sales partnership and fortunately they said they like the work and that they would. So, my first time was this place in Hong Kong, and they are still my biggest clients. And it's the same with many other clients. There is a shop in New Zealand that I contacted personally, and said, you know, I would like to do a retail partnership with you, would you be interested, and they are so. Lots of these conversations start by me contacting these retailers personally or it can be that these and other retailers or interior designers see us at trade fair, and they'll contact us. But it's been really quite surprising how globally diverse the clients are, which, you know, I didn't really see coming actually. I thought we'd putting the most of our work in the UK but actually we created relationships with people all over the world, so that when I go to New Zealand or if I go to Hong Kong I got people that I know, and you see them and that's really nice.

P: So, your first ever client was from Hong Kong?

M: Yeah!

P: Really?

M: And they are still our biggest clients. They are buying loads of work. Second biggest client is, basically, New Zealand, then we got a couple of clients here in London that sell quite a lot as well but, yeah, the international clientele is

I think probably, It could be over 50%, and then the other 50% is basically high-end interior, design work within the south of England and London. That would be sail straight to interior designers here, as oppose through shops, mostly. Abroad is mostly through shops.

P: So, most of your sales are in shops.

M: 50% I suppose, I guess are through shops. And those shops tend to be overseas and the other 50% will be straight to trade which is interior design and, yeah, those are just directly from B2B. It is designer over client a then through retail.

P: You started this company and you already thought about internationalizing, because you said that you thought most of your clients would come from the UK, so your internationalization was a little bit, because you said you looked for internationalizing but you thought your clients would be national.

M: Yeah, I think I probably... I didn't really think about it that really, you know, all I thought was the sector that I'm in and, you know, being at the high-end of this industry, there aren't that many, I suppose, retail opportunities per country really. You know, you got the high-end 4 or 5 shops maybe per country. So, there is not, you don't have that many options, so therefore, I looked up a map of where, you know, my competitors were setting up sales and said: ok, there are 3 or 2 shops in Hong Kong I could sell to them, there is one shop in New Zealand I could sell to theirs, 2 or 3 shops in London I could sell to. You don't have hundreds and hundreds of opportunities so, the fact that it's quite niche mean that you actually need to be very global to finance it, essentially. Because the market, if you are just in one country that wouldn't be enough, it wouldn't be a big enough market, basically, if we were just in England we'd have to drop the price of our product and access a more wider market... We couldn't be so specialist.

P: So, you didn't thought about were your clients come from, you thought about what are the best ways to put my product outside.

M: Yeah, basically, yeah. I looked at what are the partners I could partner up with and it just so happened that those partners were international. And if you are selling through one retailer, you know, in Hong Kong they'll going to want exclusivity so, they don't want you to go down the road and sell with their competitor, so that means that I've got a retailer in Hong Kong, I've got a retailer in New Zealand, but you can't have 2 retailers in Hong Kong or 2 retailers in New Zealand. And that's the same in North America where we're sort of looking to work with one retailer and we start with one and build up relationship and often do, often offer exclusivity on that country.

P: Your main motivation, just to put here, your main motivation was to find the best way to internationalize because you wanted to find the best partners and the best people to spread your product.

M: And if I, if I have just looked in England, there have been only 2 or 3 people and that's not enough to sustain a business so, you have to cast your net quite wide in order to get enough clients, when you're in such a niche offering basically. And, therefore, the fact that doing business at a global scale is so easy now, that enables us to basically survive because you can be very, very, you can have a very niche product and that still, you have a whole world you can sell to. So, that makes it possible.

P: So, for these types of products it's not, you don't see the world as many countries but as one niche market.

M: Yeah, yeah, well absolutely. You kind of see, you kind of work out quickly that the world is not as big as it seems. You are looking from country to country like: ok in this country we have 2 or 3 options, in that country there are 2 or 3 options... Yeah we think of ourselves as a global small business, and I think often small businesses have to be now because you are quite niche and you do need a very wide net. But also that's our clientele, you also can't rely on just one country for your components either so, you know, you can't get your glass, you got to go to the best country for the best thing essentially and that's a really nice aspect

because you get to make great good relationships with cultures and people that you've never spoken to before. And actually, that aspect of building relationships especially overseas is really, really nice. So therefore, your nationality, no one cares, it doesn't matter. You're all in the same industry and you like the same thing and you are doing work with each other and that's a really, it's a really nice thing.

P: When was this first international experience? In what year?

M: The first glass light I designed, I needed to find a manufacturer for it and that's quite an interesting story, actually. I found one glass factory in Czech Republic that said they could make my work and then I looked at where that factory were based and turns out they were actually based in the next village from where my grandparents were in the Czech Republic. So, I was like oh my god, I know exactly where you are, I know the village really well. So, then, the next time I went to see my grandparents in Czech Republic I also went to this glass factory and met all the people there and had a look around to make sure what they could do and that was the first, I guess, international relationship that I created and that's a relationship that's still really strong today so, whenever I go to Czech Republic I always go to see them and they'll show me what, you know, their new machines, they'll show me around and it's really nice, like, for example, my family when to their factory recently, I wasn't even there but my dad and my grandma, I always take my dad along with me to see these people because he can speak Czech. So, he on his own, he organized a trip to go see this factory and the people who own it and he took my grandparents and they got show around the factory and so that was quite nice and, you know, it's now a real, like, I'm friends with this factory but also my family is.

P: On your partnership with Hong Kong, in what year did it start?

M: That was first year. So that would be 2016, probably, or early 2017. We see each other every once in a while, because if we do trade fairs the buyers from their shop will come and they'll say hello and that kind of thing as well so...

P: And, sorry, and the Czech Republic one was in...

M: Same...

P: Same year?

M: Yes, 2016. They were right in the beginning, basically, and they still my main supplier. I use them for all the glass work. That's really nice, and also, over the years I've got in different relationships with different factories, also glass manufacturers in the Czech Republic that different factories make different kinds of glass. So, for most of my glass I go to one factory, then if I do something more specialist I go to another factory and I always try to go out to these factories and meet the people and have a look around and then create a personal relationship with the elements of the factory because when you are talking to them you know who you are talking to.

P: In terms of your network you seem very proactive and the fact that you bring your father to the Czech factory just so he can help that's really nice.

M: That's really nice, yeah.

P: That's really smart too. Having someone that you trust.

M: Bring the dad. Bring someone who can speak the language and you'll be fine.

P: Following, this was in 2016 so, 3 years later and you told me you have like 50, maybe more than 50% of your sales are international.

M: Yeah. So what we're doing, basically, is we're designing the products here, glass is getting made in Czech Republic we then bring it to the UK, assemble it and ship it back out again so, you can think of it as an import, export industry, really.

P: Your main importer is the glass from Czech Republic.

M: Is the glass from Czech Republic still. But, we're towards working with new materials as I mentioned before. We started to do more work with stone now and it's taken a year to find a good stone mason. And it just happened that this stone mason is now in Portugal so, you know, in the next few weeks' time we're going to get a big delivery of stone components and now that we know where,

what they can do and, you know, now that we have this connection with the factory, this relationship with the factory we can then have that in mind over the designing so, you know, we can thing ok: we can do this, this and this. with these stones so I can design that and create more products and then increase the quantity of our imports from Portugal.

P: So, that way you also innovate using stones.

M: Exactly! Once we know what the factories can do, we then design our products to map and to utilize their capacities. Another really nice thing is that gives me the opportunity to really mix work with holiday and travel. For example, if I was going on holiday to Portugal if I could have a week or 2 I could do it but I would also make and arrangement meetings with 2 or 3 different factories and just go and see what they are up to and get to meet them. You then get to combine work with play in a really nice way. And that gives me, you know, an excuse to go to all these lovely countries that I would not really go to and have no reason to go to otherwise. You get to experience the country but not just as a tourist, you know, you get to go there and see what they are about. You get to talk to people... It's really nice.

P: So, in terms of numbers... How many markets are you currently in? Do you have like, maybe an approximate number?

M: I mean I suppose you could pinpoint about 10, probably, currently. And that's a mix between Asia, North America, Europe... And I suppose the UK. I think Europe is almost a smaller market then outside the EU.

P: So, your most important market is Hong Kong?

M: Yeah, Hong Kong, New Zealand, North America. You get work, you know, you might just sell one or two pieces to random countries all over, you know, that could be Switzerland, Australia, Singapore, you know. These are just smaller sales, but you know bits of work all over the place.

P: So, in terms of importance of markets, your international markets were always more important than UK?

M: Not more important, because I think that they ...

P: More important in terms of weight, sales weight.

M: I think the sales weight is perhaps slightly but almost 50/50, I think. So, there is still a large percentage of work that goes into homes around London so that's still a very important part of the market as well.

P: We talked about the main that you faced as a company, now I'm going to ask you what the main challenges in your international projects are. Your supply chain continues to be, but any more specific for the international sales?

M: So, I mean that problem is... You have different, like its country specific basically, some countries are easier to do business with than others. So, per example, we have tried in the past to find a second manufacturer to work with, to create our glass, cause our glasses are quite specialist, it seems to be no one else in Europe that can do this particularly glass work. So, the only other people, the only factories we found that could make this was that one factory in India and one factory in China. So I placed some order of samples using a Chinese factory and basically we make it and then we waited for months and months and afterwards came on and they said: oh the government has set us down because we are not allowed to trade at the moment because we're not meeting the new impose environmental standards that the Chinese government has got for us. So, this factory is basically completely at the whim of this state, and if the state says you are not clean enough, then they will shut them down. So, at the moment we've given a lot of money to this factory in China and, you know, nothing is happened. So that means that I don't really want to do business in China, because I, you know, this happened to me and of course will happen to quite a few of my friends who are into the business so they start working with China and all of a sudden they'll go dead, and, you know, you can't, so, that's a problem that I don't ever get when I'm working with the Czech guys or when I'm working with other companies in Europe. Another problem was working in the electronics industry is electrical certifications, so basically different territories require different legal

certification to say that the electrics met their countries standards. So, in the EU is quite simple because it's the CE mark, so you can get your product with the CE, and you are legally allowed to sell it in any European country. In North America, it's a completely different market and a different thing, and to get your product certified with North American market is incredibly expensive, so they use it as, is basically a trade barrier to stop international companies taking a market share. As an American is easy to get their spin but as someone who doesn't, who doesn't live in America and doesn't trade in America is incredibly expensive. So, you know, lots of companies that just don't sell to North America. It is just too hard. Different countries have different, requires different certifications, so there's one that specific to China as well, so technically is very hard to sell electronics in China because they're on their own thing. In Australia they require their own thing, but lots of countries, some countries don't really mind to much, so, you know, in some countries is not such a big deal, and in other countries is a very big deal. So, you know, within North America where litigation is so prevalent really concern, you need a lot of paperwork, so you don't get sued so that's a really big one. Basically, bureaucracy and it's very, very annoying. It's just a barrier to go to global trade.

P: When I worked in the clothing company that I worked I was working on the logistics department and once or twice a year we would send our stock to North America and it was always extremely difficult; they asked for wooden pallets, sorry not wooden pallets but paper pallets, so we would need to buy more stuff in terms of bureaucracy who was really difficult...

M: North American is always harder. All of our products are 40% more expensive if we sell in North America, and that is to cover some of these costs. So, yeah, if it costs 100 pounds in the UK, it will cost 140 pounds in the US.

P: And when you are, you receive products/orders from New Zealand and Hong Kong. Do you have to make that different in terms of certificates?

M: Well, in theory you should, probably. However, New Zealand and Hong Kong are two of the countries that don't really care. I think technically you should have different certifications, but they are not that strict. So, my clients out there don't ask for it, they don't really need that. In the UK we need it too, we need the CE mark, which is also a bit annoying, but at least in Europe is good because you have one centralized body. So, you know, ideally, we need to create some kind of global certification, but I think the politics are just too hard.

P: So, these are the last questions, it's more about your company can be put in a box the "born global", so I just have some last questions, they won't take too much long. So, the first one is how you make your business, how do you reach your costumers we already talked about it, you call them, you go to fairs and any more type of ...

M: So, we use Instagram for marketing quite a lot, because our product is very visual. Instagram is really great. I guess a little bit of Twitter, we don't have a Facebook account. So yeah, the social side of the marketing, a few, I guess a bit of traditional print media as well, so we like, we done print here in the UK and we also try to get articles about us in different publications and so I work with a marketing PR and consultant he helps to get stories into the press. So that's another way. Those are the main moves in terms of marketing.

P: So, in terms of your come up, your childhood, your way of thinking and your personality, how do you think that affected, or that impacted, or that made an effect on the internationalization process?

M: Yeah, a lot I think, because my family are very, very international. So I got one sister that lives in New Zealand, one sister that lives in India, my father's family are from Czech Republic, my mother's family are from the UK, so we are really a very, very global family, and I think that has made a big, influenced in my work in a very big way. And so, for example, you know, creating all these partnerships with companies in the Czech Republic is definitely built upon the fact that half of my family come from that, so, you know, having a very

multinational family has meant that my business is definitely built upon that. So, we are very, very, my upbringing was very global really. You know, so, for example, when I was growing up my father was sleeping in Germany for a while, so every holiday was in Germany, and then every other holiday would go to Czech Republic, so yeah, we spent a lot of our time roaming around, and my sisters still do a lot of it. I am the one who's stood put in London.

P: And you also seem like a very proactive person, always...

M: I think perhaps it's a huge part, and also being discipline, because if you try to something yourself, obviously you got no one telling you what to do, so you really have to be able to discipline yourself daily, and I am really fortune I don't find that hard, but I have friends that can't do it, and they just can't discipline themselves.

P: Thanks. Also, in terms of innovation, how do you think that you trying new designs, always trying to find old craftsmanship to make, how do you believe that it impacted your internationalization, or how your clients view you?

M: Well, I mean, my internationalization has been a huge impact on, as I said, from where I get my components from, so my supplies are all international. It has also given our company a good, has added to our company value because we can say we use Czech glass and that's got a very high reputation throughout the world and clients really like that, so you can say it is a metal that's made in England and people like that as well, because engineering has got good reputation, and I think that, me personally, being a bit British, a bit Czech gives my brand also something quite unique. And my competitors often know that, and there are some companies that are British, some companies that are Czech, some companies that are German or whatever, that's something that I think to myself, gives me a different context, certainly a unique point.

P: So, in terms of your network, how do you believe that the people that you knew, or that you know, how did it helped your internationalization process? You already talked in terms of...

M: I mean mostly I would bring that back to my Czech glass company and the fact that my family happens to be from this glass region, and the fact that I got ancestors that had worked and were actually innovators within the glass industry, that were, you know, like hundreds of years ago, and you know my family is still from there, and I'm basically just tapping into that tradition, eventually. So it all started from that, and I'm now taking that idea and leading into different markets with different materials, different cultures and different countries, so it's all that started in Bohemia, Northern Czech Republic that are now beginning to brush out and meet different suppliers from different places.

P: So, your previous network, people that you knew, didn't influenced your business in a direct way.

M: Exactly, yeah, definitely yeah, this is all stuff that happened since I started my design work. In fact, I would always just find out that, what I needed to create my products, and as it happened, the things that I needed ended up being in different countries.

P: In terms of, a little bit more about the networks, how did the department of international trade here in the UK helped you?

M: They helped yeah, there's an organization I work with called the "BEDG", it's the British European Design Group, there's a organization that gets funding from the European Union and gives that funding to small businesses like mine to help finance trade fairs. So if I do a show in Paris, which I did last year, or a show in York, last year, we got grants from this organization that came through the European government to help us do those shows, so we got direct support, which is really, really good, really helpful and it's something that I still use. So those groundings are really great.

P: So, last question is if you believe that your international focus, the part that you go to find everything outside, if it helped you to create the business and to the survival of your company?

M: I think so yeah, because I'm now looking at creating the values of the brand and so, you know, we are now beginning to work out, we've been doing this thing for a while and then now beginning to understand what we've been doing, we're now being able to write it down and talk about it and a huge part of our brand strategy is and has been and will always be working with people from other countries to create our product basically, and that's going to be a real USP (unique selling proposition), so it's something that we really going to start shouting for, and that makes us, that gives us something that's different and individual and it's a nice thing and people therefore like to buy into it, but it's something I'm only just beginning to understand, but now it's coming a lot more clear to me what's happening and what we create, we now going to begin to use back in all of our marketing material. We're going to use that to create brand value.

P: So, what's next for your company, where do you, what do you intend to do?

M: We just going to do more of the same, but hopefully a lot more, so we're, at the moment, is a very, very small business, so, you know, the goal now is to grow that, the size of the business, and to get clients in new territories, and to increase our sales in our existent territories, and to do that we need more product collection, we need more content basically, new work. Getting the work is going to mean that we need to get more supplies, different materials, and so it's much of the same, but we're just growing and growing and growing and just focusing very specifically on our particular kind of lighting and on the story and our brand value within this very specific section and we want to own the sector, so really, you know, be very, very focus, we don't want to think bits of everything, be very, very specific and therefore hope to get very well known.

P. Ok, that was the last question. I would like to ask you if I have any more doubts after reading this and transcribing, if I could call you or talk to you by e-mail...

M: Yeah, of course! No problem.

P: Ok, perfect. We're finished, thank you very much for your time, sorry if it took you a little bit of time

M: No, no, I always enjoy doing this things, because it's nice to talk about what you're doing, because if you talk to people about it, you begin to understand it more yourself, so yeah, I'm always happy to do it

P: And it was, in terms of information, it was really good, because it's a really nice company and what's you're building here it's really interesting, the fact that you go to many places and try to get the best of it, and to make it new, it's amazing, a very differencing point and I think it's going to be very, very successful.

M: Thank you very much, it's exciting and I'm, you know, it's very authentic, it's something that I'm really passionate about, and I really enjoy, and what is all about is the relationships that put on the process, so yeah, we are making lights, but we're also working with people and those relationships are what really, you know, those are the most valuable thing we get from that, and you can get that from international business, you know, it's wonderful. Where else would you meet someone and talk to someone that works in Singapore, or China, or, you know, it's great.

P: Even you are very multiculturally driven, and like to meet people from different places, and that's amazing. Thank you very much again for your time.

M: Really good to meet you.

P: You too.

M: Good luck with all. Have a good day!

P: You too, bye!

Transcrição da entrevista a Mário Rui Pires, CEO da Serip

Pedro (P): E pronto. Perfeito. A entrevista demorará mais o menos uma hora se puder ser.

Mário (M): Uma hora? Vamos tentar agilizar isso.

P: Ok, ok. A primeira pergunta era a ver se podia falar um bocadinho de si. Qual foi o seu percurso académico, profissional e como chegou até à Serip e à sua posição aqui na Serip.

M: O meu percurso académico foi muito pequeno. Eu estudei até ao nono ano e comecei a trabalhar na empresa com 14 anos. Comecei na parte industrial onde tentei me munir da informação que é necessária na própria feitura dos candeeiros e depois fui para, com cerca de 20 anos, fui para a tropa e a seguir à tropa comecei a trabalhar na área das vendas com 20, 21 anos para aí e foi o início de um percurso de quase 33 anos de vendas. Não são 2 dias são 33 anos.

P: Tudo aqui na Serip.

M: Tudo na Serip. Eu não conheço outra empresa. Comecei de muito jovem.

P: Como é que este percurso afeta ou influenciou a sua maneira de gerir a empresa?

M: O percurso é sempre uma evolução e repare, nós temos o nosso percurso devidamente delineado do qual existe algumas nuances. Trabalhando com tantos países e culturas nunca é linear uma estratégia. A estratégia é relativamente linear, mas tem sempre nuances.

P: Aqui eu vi isto no site e então trabalha aqui na Serip desde os 14 anos.

M: Desde os 14. Por isso não conheço outro tipo de emprego. Conheço outro tipo de atividades. Repare, um gestor nos dias de hoje, começando na parte fabril é quase um *one man show* ou *one woman show* porque a empresa não é só minha, começou nos meus pais e os meus pais estiveram desde os anos 60 até

relativamente à última década já fomos nós. Somos 3 irmãos, 2 irmãs mais velhas do que eu o caçula, o mais jovem.

P: Quantos colaboradores a Serip tem ao todo?

M: Por volta de 70.

P: Como é que a empresa se estrutura a nível de departamentos? Tem uma estrutura muito hierarquizada ou é mais horizontal?

M: Neste momento tem a pirâmide relativamente... O organigrama foi feito, houve uma mudança de organigrama há cerca de um ano e do qual foi estipulada as zonas de conforto das pessoas do qual todas as secções estão devidamente integradas umas nas outras. Portanto isto é quase uma rede de áreas do qual estão interligadas, alias, tem todo o sentido as reuniões que nós fazemos semanais com todas as áreas intervenientes na produção e até na parte comercial e stocks e portanto nós temos até embalagem que está nessa reunião para se definir o trabalho da semana e, portanto, inclusive, discutir algumas situações, por exemplo, das lâmpadas que nós usamos e que vamos mudar tudo para LED. Como as lâmpadas são todas feitas na China há algum problema nos dias de hoje para todos a nível de *supplier*, de fornecimento para o nosso armazém porque, felizmente, nós temos trabalho para cerca de quase 3 meses de produção.

P: Em termos de pontos diferenciadores da Serip, quais acho que são e o que é que diferencia a Serip dos seus concorrentes?

M: A Serip diferencia-se pela humanização e um entendimento do que põe nas suas peças. De um produto que a natureza nos dá, portanto, de certa maneira a imagem de um tronco, a imagem de uma flor e reproduzi-la para uma matéria tão nobre como o bronze e o vidro que cerca de 80% do nosso vidro é feito em Portugal e o Bronze é todo feito também, do qual a nível de aproveitamento de reciclagem nós quase que reciclamos na totalidade tudo o que é de bronze e tudo o que é de vidro. É uma mais valia usarmos matérias tão nobres bastante caras, mas é uma mais valia para a empresa também entender essa matéria-prima que já entendemos há cerca de 60 anos, portanto é algo que dominamos, mas

tentamos exprimir com a natureza e o entendimento que nós temos do que nos rodeia.

P: Certo, então o também o vosso design, inspirado na natureza, também acaba por ser um uma parte diferenciadora para vocês.

M: Bastante, bastante. Nós de certa maneira criamos o estilo orgânico na iluminação. Foi muito, permita-me dizer, foi muito a nossa ideia que neste momento muita gente está a tentar-nos imitar. Sabe que candeia que vai à frente ilumina duas vezes, portanto nós tentamos não pensar nos outros, mas basicamente pensar no tipo de produto que nós executamos.

P: Em termos de recursos e ativos, quais considera que são os mais determinantes para o vosso sucesso? As matérias-primas?

M: Ativos sem dúvida o nosso pessoal. As pessoas que nos acompanham há muitos anos, reformam-se pessoas nesta casa com 50 anos de casa, portanto não é, pelos vistos não tiveram contrariados aqui, sentiram-se confortáveis para estar tantos anos na empresa e também o respeito que nós temos perante os nossos colaboradores e por si próprio, como são respeitados também respeitam. Temos de dar um pouco de cada, cada um tem a sua função e portanto é esses valores que nós tentamos passar para os nossos colaboradores, que por sua vez vêm jovens, casam, têm filhos, constituem família, estabelecem os seus parâmetros de vida para um futuro e portanto isso também lhes dá conforto sabendo que a sua base de rendimento é relativamente segura.

P: Em termos de produtos, são produtos de iluminação.

M: De iluminação e de design, basicamente, porque não fazemos duas peças iguais e por isso, há uma diferenciação e uma exclusividade no produto que provavelmente outras empresas não têm, inclusive os que nos tentam imitar normalmente são limitados em ideias, o que tem a ver com uma questão de gosto e experiência.

P: Em termos de serviços, vocês prestam alguns serviços? Serviços pós-venda, um acompanhamento.

M: Nós damos garantia de 2 anos no produto do qual devido aos 70 países que nos vendemos, tem de se dar alguma garantia porque é um produto tão exclusivo onde a embalagem é tão importante como o próprio produto.

P: Como é que vocês se posicionam no mercado nacional e internacional? Eu sei que a maior parte, 98% é para fora por isso.

M: Exato, 2% é nacional. Repare, as pessoas perante um produto onde há um cuidado com a exclusividade, há um cuidado com as matérias-primas, há um cuidado com as certificações no nosso produto, há um cuidado no próprio componente em ser muito, muito avançado na área técnica, as pessoas também gostam de pagar um justo valor que a peça tem. É obvio que, quando trabalhamos em Portugal, Portugal é o último país da Europa, portanto nós não estamos bem nos centros de decisão, mas crescemos aprendendo a ir lá para fora, portanto, as pessoas já nos respeitam como país e o próprio turismo que vem a Portugal, muito dele advém ao turismo industrial que nós praticamos. Agora está muito na moda falar em turismo industrial, nós já fazemos, ainda na semana passada tive cerca de 10 clientes russos aqui na empresa. Andei a semana toda com eles, tudo na área da arquitetura e designer do qual no futuro vão meter nos seus projetos o nosso produto, portanto esse investimento é tão importante como uma feira.

P: Mas em termos de posicionamento lá está, exclusividade, o preço premium também para um produto premium.

M: E, portanto, a exclusividade é muito abrangente porque a exclusividade permite-nos não fazendo duas peças iguais as pessoas, o nosso cliente tem uma peça numerada, basicamente, e, portanto, essa exclusividade nós praticamo-la nas nossas peças, em todas.

P: Em termos de desafios, quais foram, quais eram os principais desafios que a empresa tinha antes de internacionalizar?

M: Os desafios? Os desafios continuam os mesmos, portanto a parte de internacionalização é chegar aos mercados mais longínquos como uma marca

global do qual a parte de marketing cada vez está mais forte tendo 3 pessoas que só trabalham em marketing na empresa, e, portanto, as redes digitais para nós são extremamente importantes devido á sua rapidez de chegar informação. Propriamente, de manhã começamos a falar com a Asia, com a India, com o mercado árabe e acabamos o dia a falar com o mercado americano, portanto o mercado americano, canadiano. O mundo roda e parece por vezes um *call center* aqui porque nós temos clientes em todo o lado.

P: Agora uma pergunta um bocado mais especifica, acredita que o *Brexit* irá afetar a performance da vossa empresa?

M: Em 2 aspetos. Depende do que poderemos dividir o *Brexit* em duas situações. O *Brexit* para os nativos da ilha da Inglaterra, acaba por afetar sempre porque Inglaterra neste momento não é produtora de quase nada. Neste momento vive de serviços, e os serviços também são feitos por pessoas que têm os seus negócios mundiais e do qual o mercado de Inglaterra serve como estabelecer uma base, e essa base deixa o *Brexit* é muito interessante nessa parte se eles olharem para o seu próprio nariz, mas quando muitas pessoas que vivem em Inglaterra e que têm os seus negócios também em Inglaterra são de mercados muito fora, no caso da India, no caso do mercado árabe, o caso do mercado russo e países de leste, o *Brexit* não dando a possibilidade, só se conseguirá é, a prestação de serviços de uma pessoa que seja relativamente mal remunerada para eles controlam as fronteiras. Se por ventura, quiserem chegar as pessoas muito ricas, o que eu não acredito, eles terão ai o seu mais grave problema que é as pessoas começam a fugir para outros mercados e essa situação eu não acredito que eles o façam e portanto, depois de eles terem o *Brexit* na mão, que já o têm, irão proceder com mais equilíbrio nas suas decisões, não serão tão radicais para vender, digamos o seu peixe só ao mercado interno porque não é de entendimento normal, quando se criou na Europa o livre acesso e praticamente com um cartão de cidadão português nós vãos a toda a Europa, agora andar outra vez a criar fronteiras. Eles que criassem fronteiras realmente para os fluxos que

existem, agora para tudo, tenho as minhas dúvidas. Eles não são produtores de coisa nenhuma, eles recebem tudo e, portanto, a coisa não lhes vai ser fácil. Acho que o nível de vida em Inglaterra vai aumentar bastante, ou o custo de vida, não o nível de vida. Mas isto é uma opinião muito pessoal, mas pensando na empresa não temos notado grande diferença.

P: Pois, porque no primeiro e-mail que eu enviei para a empresa, o Reino Unido era cerca de 5%, ou mais pequeno.

M: Era mais, era ligeiramente mais, porque neste momento o mercado, e não se considera o mercado inglês porque nós temos um vendedor que estava abrangente para outros mercados, mas se calhar. E é muito bom, ser 5%, eu se tiver em 70 países 5% em cada um estarei muito bom porque os ovos estarão em muitos cestos.

P: Sim, é isso. Diversificar em termos de mercado é melhor do que ter tudo só num. Agora um bocado mais sobre os produtos. De que forma é que os produtos evoluíram? Como é que inovaram nos vossos produtos? Em termos de design?

M: A evolução foi em todas as áreas, a partir de o momento em que a empresa é certificada, a partir de o momento em que tem o ISO 9001 em produto tão manual, tem de haver organização. Todos os componentes nós temos que, devido aos níveis de faturação que nós temos, temos de estar ligados às finanças, por sua vez todos os *stocks* têm de estar organizados e dar entradas e dar saídas, portanto quando a empresa está organizada a esse nível é porque quem olha para o nosso fabrico pensa que é uma desorganização organizada, ou, neste caso, a ideia é que é tudo muito desorganizado.

A entrevista é interrompida

P: Em termos de organização...

M: Então, em termos de organização, repare, se você quer vender para 70 países depois tem mercados que têm as certificações. As certificações nos dias de hoje, têm 2 vertentes: quem as tem é muito organizado e quem ainda não as tem está a tentar ter, mas a nível de entrada nos mercados para ser mais abrangente,

repare, nós para vender para um hotel temos que ter os nossos produtos com as bases da certificação, nem que seja as bases primárias. É muito complicado ou senão o próprio instalador não aceita a instalação de um produto que não seja devidamente certificado e, portanto, a partir do momento que temos quase todas as certificações que existem no mundo permite-nos ser mais solicitados por isso mesmo. Por termos essas certificações.

P: Aqui era o que é que tinha levado a essa inovação, mas pronto. À medida em que vocês entram em mais países têm que eventualmente inovar.

M: Sim, vamo-nos desenvolvendo.

P: Agora sobre o...

M: Eu ia-lhe pedir depois se me arranjava até as perguntas que me está a fazer. Eu agradecia se me enviava por e-mail porque são muito interessantes e até para situações futuras de algumas entrevistas podem me fazer bastante jeito. Está bem?

P: Sim, sim claro que lhe envio isto.

M: Muito obrigado.

P: Antes da internacionalização, a empresa tinha objetivos diferentes? Ou os objetivos sempre foram os mesmos?

M: Fomos dependentes até uma dada altura do mercado nacional e, portanto, a internacionalização não é só vender. A internacionalização provoca um *know-how*, um conhecimento dos mercados desde a área técnica até à própria cultura dos mercados, o conhecimento prévio para podermos vender o produto com mais segurança. O que acontece é que o pensamento de um árabe não é a mesma coisa que o pensamento de um russo ou de um americano, portanto as próprias certificações, umas são mais abrangentes e, portanto, os conhecimentos da cultura de uns também são diferentes dos outros. Cada mercado, só para lhe dar uma ideia, por exemplo, a certificação mais abrangente é a UL do qual a cablagem é diferente, a intensidade de energia é diferente, o que eles exigem é por vezes ridículo mas é um facto de se queres vender para aquele mercado tens que pensar

como eles e, portanto, com essa certificação que neste momento já a temos, conseguimos abrir caminho para outras certificações bastante mais leves, que não sejam tão exigentes. E, portanto, em relação a isso é relativamente normal a partir do momento em que temos o conhecimento das coisas.

P: Pronto, então, ao início a Serip começou com foco total no mercado português e só uns anos mais tarde é que passou...

M: Sim, sim claro. Mas isso é a evolução normal. Entretanto, começamos a fazer uma feira de proximidade, foi a feira de Valência, e começamos a ir todos os anos a Valência expor, do qual tiramos daí a nossa experiência de internacionalização.

P: Agora uma pergunta mais sobre motivações. Porque é que a Serip decidiu internacionalizar? Houve alguma motivação mais de necessidade ou foi por um processo natural?

M: Foi um pouco de tudo. Foi um bolo e a internacionalização foi um fermento do qual fez o bolo crescer. Alguma experiência, algumas bases de empresa nós já as tínhamos e, portanto, a internacionalização deu-nos o volume. Se lhe quiser chamar um fermento, foi mais o menos isso.

P: Então quais considera ser os principais impulsionadores que levaram a empresa a exportar? Foi esse, a internacionalização foi o fermento que levou, mas vocês sentiram mesmo necessidade?

M: Repare, o mercado português é um mercado de 10 milhões. Se formos para Shanghai, no núcleo, anda por volta dos 20 milhões e à volta anda por volta de outros 15 milhões. E, portanto, estamos a falar de números absolutamente dispare. Inclusive é o seguinte, a empresa não é extremamente grande, o que é que a empresa tem, basicamente é músculo. Posicionou-se numa tipologia de mercados onde para uma empresa portuguesa não abundam pensamento a este nível a nível de qualidade de produto e internacionalização. Fico muito contente em colegas meus cada vez pensarem mais assim, portanto se eu puder contribuir com a minha ajuda para eles também se internacionalizarem, ficarei muito

satisfeito e free, de borla, e se calhar não são muitos que têm esse pensamento em relação aos colegas.

P: Então um dos principais motivos foi que já não dava mais para crescer em Portugal.

M: Exato, exato.

P: Em termos de caminho de internacionalização, considera que inicialmente o caminho foi faseado, foi estruturado, ou seja, proativo da vossa parte? Ou considera que foi um bocado mais reativo?

M: É uma pergunta muito interessante. Eu costumo dizer, tu demonstras a tua segurança a partir do momento que não reages às coisas. Tu prevines, proteges muito mais porque qualquer dissabor, qualquer situação menos boa, estará muito mais protegida a partir do momento em que tu não reages. Além disso, a reação existe quando qualquer coisa está mal feita, e nós reagimos para solucionar o problema e isso, de todo, não é o melhor caminho.

P: Então foi porque vocês mostraram proatividade a começar a ir a Valência, procurar os mercados e a partir daí as coisas começaram...

M: E o conhecimento, começamos a adquirir esse conhecimento. Mais, começamos a fazer o tal turismo industrial. A visita a clientes, arranjar vendedores para essas áreas, áreas comerciais para as áreas em que estão porque nós neste momento estamos praticamente, absorvemos com agentes, *area managers* de quase todo o mundo, portanto, temos pessoas em quase todas as áreas do mundo.

P: Podia-me, então, falar de como é que surgiu a primeira oportunidade internacional? Em que ano é que foi?

M: Anos 80, talvez, em Paris, Palácio de Versalhes. Houve aí uma paragem mas depois em Valência é que começamos a ter, nos anos 90, começamos a ter um impacto maior na internacionalização.

P: E como é que conseguiu este trabalho em Paris?

M: Foi uma experiência nova para nós. Repare, as feiras são tão caras que requer sempre que o gasto de dinheiro numa feira só é investimento quando nós tivermos a noção que estamos a tirar o retorno daí. E, portanto, é absolutamente impossível ter um retorno palpável quando nós vamos às feiras e basicamente não fazemos notas de encomendas nas feiras, mas depois recebemos notas de encomendas todos os dias. Isso é investimento. Agora dizer que uma feira é melhor que outra é um bocado relativo. É muito complicado estar a fazer uma afirmação dessas, é mais um gosto pessoal do que propriamente sentirmos que a feira está muito boa ou deixa de estar.

P: Certo, mas então este trabalho em Paris foi porque foram à feira de Paris?

M: Sim, fomos à feira, tanto que nos anos seguintes não tivemos outro retorno. Isto de ir investir na internacionalização, tem de ter consistência. Normalmente, nós fazemos uma feira e vamos cerca de 3 anos seguidos a essa feira e há investimentos bastante elevados a esse nível.

P: Para eu também entender melhor, vocês nos anos 80 tentaram as internacionalizações.

M: Tentar é uma palavra bastante interessante.

P: Iam às feiras, em Paris conseguira esse trabalho e depois...

M: Em Paris fomos a essa feira, depois nos anos 80 continuamos a fazer feiras nacionais, na Exponor e na FIL em Lisboa. Fomos dos primeiros a ir para a Intercasa, a famosa Intercasa, demorava 15 dias uma feira. Mas era uma feira baseada mais no público, nos dias de hoje nós trabalhamos muito na área de revenda nos nossos clientes dos quais eles fazem a revenda dos nossos produtos.

P: Ok. Pronto, aqui era a primeira internacionalização já está visto. Depois desta primeira internacionalização que eu vou acabar por considerar a primeira internacionalização, a de Paris. Depois desta primeira internacionalização pararam um bocado e nos anos 90 voltaram.

m: E aí de uma forma bastante consistente. Depois de Valência nos princípios dos anos 2000 finais do século XX começamos a fazer Paris. E aí de uma forma mais consistente até hoje.

P: E depois dos anos 90, com as tentativas mais consistentes, se conseguir responder perfeito e se não conseguir também não há problema, nos 5 anos seguintes das primeiras tentativas a partir de Valência, quando tentaram mesmo internacionalizar, qual foi a percentagem de vendas internacionais?

M: O tipo de produto era diferente, era o alabastro do qual nós também perante uma matéria-prima vinda de Espanha começamos a ganhar na própria feira em Valência, que é espanhola, lutar diretamente com os maiores fabricantes espanhóis. Sempre com uma diversificação de produto e com uma tipologia de produto muito nossa, nunca indo ao encontro com a maneira de ser espanhola de fazer o produto. Nós criamos a nossa própria grife e a nossa própria tipologia de produto.

P: E em termos percentuais? Nos primeiros 5 anos?

M: Começou a aumentar, começou a diminuir Portugal e começou a aumentar a exportação. Gradualmente fomos subindo, fomos fazendo todos os anos essa feitura, fomos ganhando conhecimento, fomos visitando clientes muito no mercado árabe, primeiramente nesse mercado, porque gostavam da nossa filosofia de produto, do nosso design. Depois denotamos em finais dos anos 90, em Valência, o alabastro a cair e começamos a fazer as peças com as formas de troncos em bronze do qual fizemos e começamos a ter catálogos e a investir mais em catálogos, também nessa altura. A partir dessa evolução, gradualmente fomos deixando o alabastro e devido à procura e ao choque que as pessoas não estavam habituadas à reprodução da natureza a este nível, começamos a ser mais solicitados na área do orgânico, na área do tronco, do explicar a evolução da natureza e do respeito pela natureza.

P: Então, também, essa mudança de design e este design, um bocadinho, mais disruptivo que não se via, também ajudou.

m: Ajudou, não. Marcou em definitivamente a viragem, basicamente nas matérias-primas, porque o começo é mesmo feito na parte do alabastro.

P: Certo, e em termos de mercado, quando vocês começaram a internacionalizar, focaram-se só num mercado ou os pedidos que vinham.

M: Os pedidos que vinham a gente tentava sempre entender porquê. Depois começou perante essas solicitações que, basicamente, não eram só pedidos, solicitavam informação, nós começamos a entender como o produto poderia entrar nesse mercado. Portanto, a evolução do contacto com o cliente nativo desses países longínquos deu-nos a possibilidade também, que eu acho que essa é a nossa grande mais valia, de entender, neste momento, o mercado global. E o mercado global não se entende de um dia para o outro, entende-se com anos, tem a ver com culturas, personalidades, com certificações, tem a ver com a garantia que nós damos do produto, tem a ver com a embalagem que vai para o cliente e o cliente desembalando, como o trata, como o monta. Tem muitos fatores, e, portanto, é muito importante. não é só chegar e vender. Nos dias de hoje temos de saber vender e, alias, a nós custou-nos muito porque, conforme eu lhe digo, não estamos nos centros de decisões. Para lhe dar uma ideia, nos anos 80/90, 90 nós começamos a ter as nossas maiores dificuldades nas nossas certificações do qual alguns países nos começaram a dizer que não entrava produto se não tivesse a devida etiqueta com os itens que teríamos que por, que agora é obrigatório por lei. Então, nós contactamos um laboratório como empresa primeiro, e tivemos a primeira reunião com o laboratório aqui, nesta empresa, no qual solicitamos a ajuda deles. E eles, indicaram-nos que teria de ser feita uma associação de iluminação para realmente as coisas poderem ter um fluxo de ajuda que toda a indústria de iluminação necessitava. E esse pedido foi feito aqui, a primeira vez, se considerarmos que quase que a associação de iluminação nasceu aqui, podemos considerar porque fomos nós que fomos ter com os laboratórios para nos ajudarem em relação à elaboração e à ajuda que nós necessitávamos para exportar. Tem sentido, somos mais fortes com o associativismo em relação á

internacionalização e a troca de informação com os colegas foi fundamental para atingirmos nos dias de hoje o nível de empresas que temos em Portugal. A nível de iluminação acho que nós tivemos uma pequena quota parte nesse desenvolvimento.

P: Certo, isso é bom saber. O vosso caminho internacional, acaba por ser, o principal é vocês aprenderem como é que cada cultura funciona e isso acaba por ser a chave para tudo.

M: Eu acho que poderíamos ser até mais limitados na informação. Entender o que nos rodeia. Basicamente, o ser português, ir á descoberta, há paralelismos fantásticos que é desde as descobertas, desde que o próprio futebol de um país tão pequeno tem pessoas tão ilustres no desporto. Eu acho que no próprio desporto individual nós podemos ser muito bons, a ter as nossas *skills*, as nossas aptidões, mas o que acontece é que nós não temos grandiosidade como país para suportar grandes empresas. Nós temos, basicamente, artistas, nós sabemos fazer as coisas do qual o nosso país não os pode deixar ir embora. E é a pagar convenientemente, a tratar as pessoas com uma lei laboral bem definida, não se consegue ter os artistas e manter os artistas sem lhes pagar. Nós como empresa tentamos formar as pessoas, mas acima de tudo, perante a nossa formação, criar condições para eles não irem embora.

P: Que é o que falta, o que as vezes falta, pelo menos no Porto.

M: Eu sei, eu sei. porque eu tive uma reunião e estavam muitas grandes empresas nessa reunião, e todos estavam-se a queixar, eu era o único do sul, estavam-se todos a queixar que toda a formação que davam na área artística e produção, as pessoas depois iam embora e eu fui o único que abri a boca e disse assim: paguem.

P: O irmão da namorada do meu irmão, ele é de design e os amigos dele queixam-se do Porto porque por muito interessante que seja a empresa não pagam muito...

M: A culpa também são dos designers porque, repare, uma coisa, eu estou nisto há muitos anos, uma coisa é sair da faculdade e a base da facultade não está correta. Quantas vezes eu chego a uma faculdade ou a uma universidade e digo assim: mandem-nos durante o curso inteiro uma semana por ano á minha empresa e eu consigo lhes explicar e ajudá-los até para o futuro a tomarem decisões daquilo que querem fazer. Posso-os empregar, vendo as suas aptidões. Agora aparece-me as pessoas aqui e eu olho para eles e são autênticas crianças e, portanto, não tem qualquer sentido eu estar a formar pessoas que podem estar a ser formadas até na própria escola. Eu tenho 2 filhas e ambas tiraram o seu curso, porque é fundamental nos dias de hoje saber o curso que se vai tirar ou as pessoas só pensam em ir para a faculdade para ir para as tunas e para ir para os copos, percebe? O mercado de trabalho é tão drástico, é tão agressivo que na faculdade andam-se a tratar de bebés, não anda-se a tratar de pessoas que vão entrar no mercado de trabalho e, depois, o choque que existe no mercado de trabalho é brutal porque pedem às pessoas e as pessoas têm depressões, tomam medicamentos para as depressões e desde muito jovens começam a estar com a cabeça fora do lugar. Isto, eu falo disto de uma maneira mais abrangente até com conhecimento de causa, sei perfeitamente que as pessoas não lhes dificultam de uma maneira precoce as situações, criam pessoas mimadas e depois atiram para o mercado de trabalho e seja o que deus quiser. Mas isso são outros quinhentos.

P: Atualmente em quantos mercados estão presentes? Cerca de 70 países, certo?

M: Cerca de 70 países, certo. Tem uma variável. Uma vez entram um outras vezes saem outro

P: Em termos percentuais qual é o vosso mercado mais importante?

M: O mercado russo subiu nestes 2 últimos anos, bastante. O mercado inglês, mas não é só o mercado inglês, nós temos níveis de faturação para um país só, mas tem a ver com as *monobrand*s. Eu quando falo, também, do mercado russo, eu acho qua as lojas que têm o nome Serip no topo, na parte de cima da porta,

estão com um efeito muito interessante a nível de vendas e, portanto, a própria Indonésia, Singapura, o mercado asiático está a crescer bastante. O mercado inglês decresceu um pouquinho, mas não é nada de significativo, estamos a falar de décimos percentuais e, por sua vez, é variável no mundo. O mundo tem guerras nuns sítios, baixam, mas depois reconstrói e tem alta, portanto há que entender e estar lá no sítio da decisão.

P: Em que ano é que os mercados externos começaram a ser mais importantes do que o mercado português?

M: Por volta de finais dos anos 90, princípios de 2000.

P: Mesmo em termos de vendas?

M: Sim.

P: Em termos de desafios sentidos nos vossos projetos internacionais. Quais são os vossos principais desafios que sentem o internacionalizar?

M: Atingir o conhecimento. Cada projeto que nos pretendem para nós são desafios bastante arrojados. As pessoas estão habituadas onde a palavra não tem que comercialmente existir a um cliente, por uma questão até a nível produtivo e de rendimento da própria empresa. O que acontece é que as ideias que os nossos clientes têm transcendem da parte razoável do entendimento de um ser humano normal do qual nós dizemos sempre que vamos tentar fazê-lo. Estamos a falar de candeeiros de 10, 12 metros e os clientes pensam de uma maneira absolutamente normal com projetos bastante arrojados. E isso dá um enriquecimento a nível do conhecimento muito grande.

P: Em termos de clientes, para onde é que vocês vendem? Designer, arquitetos? Quais são os vossos clientes?

M: Neste momento a parte do designer e arquiteto, a chamada loja física tem em certos mercados muito pouco significado. O que se passa é o seguinte: por causa do nosso conhecimento ao longo destes anos todos que a nossa marca passou a ter, existe o seguinte que é fundamental nos dias de hoje, a base da confiança. Portanto, o que acontece é que da empresa não sai um parafuso sem

estar pago, e por sua vez o cliente tem de confiar na empresa. E essa imagem que nós passamos para forma de confiança temos clientes que pagam os 100% da peça à cabaça, e depois aguardam cerca de mês e meio para a gente entregar. Essa base de confiança dá-nos o chamado musculo financeiro para nós fazermos os investimentos. Por sua vez não se ganha essa confiança sem os anos de mercado nem a própria confiança que foi ganha pelo cliente.

P: Aqui já acabamos por responder a esta. Depois aqui esta pergunta é sobre qual é o episódio, de todas as motivações, qual acha que foi o episódio mais importante para vocês decidirem que iam internacionalizar. Porque até o Dr. Mário...

M: Não sou Dr.

P: Desculpe, o Sr. Mário passou para CEO da Serip em que ano?

M: Neste momento a parte de CEO não existe a partir do momento em que cada área está na tal pirâmide do organigrama e está muito bem definida, portanto eu estou a falar na área comercial e na área de marketing. Por sua vez temos uma pessoa responsável, que não está aqui, que é na área de design, portanto cada área tem a sua importância. Cada área tem a sua importância. A grande virtude, provavelmente, da nossa empresa é a interligação entre áreas que nós temos. São muito bem definidas e de uma maneira muito manual, muito como a natureza e inclusive, muitas vezes imprevisível. A própria natureza perante um corte de uma árvore a nível de uma poda sabemos que estamos a cortar os ramos, mas estamos a fazê-la crescer mais forte. Pode ser mais doloroso para uma árvore cortar-lhe os ramos, mas pode dar-lhe a permitir, mais tarde, crescer muito mais saudável e muito mais direita para aquilo que nós pretendemos. A natureza dá-nos sempre a parte imprevisível que acho que o nosso segredo é mesmo permitir-nos o efeito WOW. O cliente, a palavra que mais diz é WOW e esse WOW diz muita coisa. é muito abrangente na maneira de explicar as coisas.

P: Acabou por conseguir responder, porque também esta conversa, muitas das...

M: Veem-se repetido e eu vou abrangendo as outras perguntas. Bem você tinha um leque de perguntas brutal.

P: Sim, eu depois envio-lhe isto.

M: Eu gostaria de ver. Inclusive posso-lhe ajudar em mail alguma coisa.

P: Eu depois ia-lhe pedir se eu tivesse mais alguma dúvida. Aqui, como é que a Serip se faz chegar aos seus clientes? Como é que se dão a conhecer?

M: Acredite que uma empresa de 60 anos tem de ter uma base natural que são as suas raízes agarradas à terra. Depois, uma árvore tem os seus ramos, existe fases onde o contacto direto continua a ser muito importante e por isso somos uma empresa que faz entre 10 e 12 feiras internacionais por não, do qual agora neste momento estão a ser todas adiadas ou não se faz. Por sua vez, o contacto direto mostra o nosso produto, a maneira como o fazemos nos dias de hoje, onde a integração na decoração sendo acompanhado por profissionais da decoração, cada vez mais, na feitura da nossa promoção que é as feiras, atingimos um tipo de cliente alvo, que é o tal *WOW*, mas há um investimento bastante elevado, sempre acima dos 150 000 e abaixo dos 200 000 euros nas principais feiras. Portanto, são valores bastante elevados do qual temos de saber fazê-los muito bem para que não se tornem um gasto, mas um investimento. Qualquer gasto que a gente tem é um gasto no início, só passa a investimento quando tiramos o retorno desse gasto. Isso é o que as pessoas têm de entender, e isso também é um pensamento da Serip. Investe ou gasta muito dinheiro, onde, depois, mais tarde vai tirar o seu retorno, mas para isso temos de acompanhar o cliente, os contactos que temos de evoluir numa pergunta do que é que ele precisa mais nessa área. Acompanhar o cliente é fundamental nos dias de hoje e isso também é um ponto diferenciador daquilo que a gente faz.

P: Então acabam por customizar quase o processo todo.

M: Até o próprio standard é muito intuitivo e, portanto, tem a ver com o processo e motivo do próprio operador que vai reproduzir em princípio com quotas certas tudo, porque o cliente pede-nos tamanhos das peças para caberem lá.

(Falha no áudio)

M: Bem você dizia uma hora.

P: Sim, deixe-me só perguntar aqui qual foi o seu papel para o processo de internacionalização?

M: Igual ao papel de qualquer pessoa aqui dentro. A parte da internacionalização deve-se também muito à Dra. Ilda que também arriscou bastante na parte de internacionalização. Mas que basicamente é dedicada mais à area de design.

P: Depois aqui em termos do impacto na sua rede de contacto no processo de internacionalização. As suas redes de contacto foram desenvolvidas?

M: Foram crescendo ao longo com uma base de dados que não lhe posso informar, mas bastante grande. São muitos anos a ter uma base de dados e sabe tão bem como eu, que um dos grandes valores que a gente tem é a base de dados de clientes que a gente tem em todo o mundo.

P: De que modo é que a AICEP ajudou no processo de internacionalização? Vocês têm contactos com a AICEP.

M: A AICEP teve presente em feiras connosco, portanto o acompanhamento também com a parte associativa foi fundamental porque a AICEP dá as condições para as associações terem os seus associados e os poder ajudar. A ajuda de internacionalização é basicamente abrir os canais para nós fazermos o nosso trabalho, não mais do que isso. Poderia sempre melhorar, a AICEP faz o seu trabalho, mas eu como estou habituado a nunca estar satisfeito neste tipo de situações acho que pode haver sempre uma grande evolução a este nível.

P: última pergunta. Considera que mudança do foco nacional para o internacional foi fulcral à sobrevivência da empresa.

M: Sem dúvida.

P: Ok. Pronto. Já está.