

## Notas de ensino

# Portugal, ora pois! Estratégias de internacionalização de uma empresa familiar de pequeno porte

Silvia Ferraz Nogueira De Tommaso<sup>a\*</sup> , Raísa Correa<sup>a</sup>  e Felipe Mendes Borini<sup>a</sup> 

<sup>a</sup> Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP, Brasil



## Detalhes Editoriais

Sistema double-blind review

### Histórico do Artigo

Recebido : 23 de ago. de 2022

Aceito : 17 de abr. de 2023

Disponível online: 10 de nov. de 2023

Artigo ID: 2305

Classificação JEL: F14, F23, L19, L26, M16

### Editor Chefe<sup>1</sup> ou Adjunto<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Dr. Edmundo Inácio Júnior   
Univ. Estadual de Campinas, UNICAMP

### Editor Associado Responsável:

Dr. Marcos Hashimoto   
Bradley University

### Editora Executiva<sup>1</sup> ou Assistente<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> M. Eng. Patrícia Trindade de Araújo

### Revisão Ortográfica e Gramatical:

José Augusto Pereira da Silva

### Como citar:

De Tommaso, S. F. N. de, Correa, R., & Borini, F. M. (2024). Portugal, ora pois! Estratégias de internacionalização de uma empresa familiar de pequeno porte. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 13(1), e2305. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2305>

### Item relacionado (hasTranslation):

<https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2451>



Artigo verificado por:  Crossref  
Similarity Check  
Powered by iThenticate

### \*Autor de contato:

Silvia Ferraz Nogueira De Tommaso  
[silviatommaso@usp.br](mailto:silviatommaso@usp.br)

## Resumo

**Objetivo:** Este Caso de ensino tem como objetivo expor alunos de graduação e pós-graduação às problemáticas empresariais de tomada de decisão no desenvolvimento de estratégias de internacionalização. **Dilema:** Este caso de ensino aborda os dilemas de uma pequena empresa familiar brasileira ao tomar a decisão de internacionalização no mercado português. Uma empresa familiar de pequeno porte, que atua no setor de arquitetura, decoração e construção, na produção de obras personalizadas em rochas ornamentais, que se depara com a oportunidade de atender clientes no mercado português, depois de um longo período atuando apenas no mercado nacional. **Relevância/originalidade:** O caso se apresenta como uma oportunidade original e real para o professor trabalhar estratégias de internacionalização, revitalizando conceitos de proposta de valor, tomada de decisão, adequação de produtos e mercados e é indicado para aplicação em disciplinas de estratégia em cursos de graduação e pós-graduação.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Estratégia. Internacionalização. Pequena Empresa.

Portugal, *ora pois!* Internationalization strategies of a small family business

## Abstract

**Objective:** This teaching case aims to expose undergraduate and graduate students to the business problems of decision-making in the development of internationalization strategies. **Dilemma:** This teaching case addresses the dilemmas of a small Brazilian family business when making the decision to internationalize in the Portuguese market. A small family business, which operates in the architecture, decoration, and construction sector, in the production of customized works in ornamental stones, which is faced with the opportunity to serve customers in the Portuguese market, after a long period operating only in the national market. **Relevance/originality:** The case presents itself as an original and real opportunity for the professor to work on internationalization strategies, revitalizing concepts of value proposition, decision-making, adequacy of products and markets and is indicated for application in strategy disciplines in undergraduate and graduate courses.

**Keywords:** Entrepreneurship. Strategy. Internationalization. Small Business.

## NOTAS DE ENSINO

### Objetivo de ensino

Essa aula tem como objetivo trabalhar com os alunos as teorias da administração estratégica da visão baseada em recursos que faz a análise das capacidades e recursos da empresa e análise do ambiente externo que busca entender as forças externas que impactam o potencial de lucratividade da organização. O conceito de competitividade pode ser abordado pela visão porteriana como ponto chave para o desenvolvimento da estratégia. Segundo Porter (1989), a estratégia é necessária por onde há um cenário com múltiplas empresas buscando conquistar os mesmos clientes. A análise dos ambientes internos e externos, assim como, o desenvolvimento de competências únicas pode levar a organização a vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes e consequentemente a maior lucratividade. Como contribuição maior, o estudo apresenta uma estrutura para análise da gestão estratégica empresarial (Figura 1) para apoio docente, a qual permite ao professor explorar as teorias abordadas no caso.

Figura 1

Quadro Gestão Estratégica da Empresa



Nota: Elaborado pelos autores.

### Disciplinas sugeridas para uso do caso

O caso de ensino “Portugal, ora pois! Estratégias de internacionalização de uma empresa familiar de pequeno porte” foi desenhado para ser ministrado em disciplinas de estratégia empresarial. Pode ser utilizado tanto para cursos de graduação quanto para cursos de pós-graduação em administração de empresas. Entretanto, recomenda-se que o professor administre a profundidade da discussão com os alunos e sobretudo a profundidade como apresenta as teorias. No caso de alunos de graduação, os conceitos de estratégia podem ser apresentados junto com um exercício de aplicação dos modelos para que os alunos consigam materializar os conceitos. Por outro lado, espera-se que os alunos de pós-graduação já tenham conhecimento sobre os modelos de estratégia, dessa forma o professor poderá solicitar que os próprios alunos tragam seus conhecimentos prévios para a discussão.

### Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

O professor pode usar o caso para trabalhar os conceitos estratégicos de visão baseada em recursos e a visão porteriana de análise de ambiente externo. A empresa do estudo de caso tem um posicionamento estratégico claro em diferenciação e já tem o

contato com arquitetos e designers. O professor pode explorar os recursos e capacidades que a empresa já tem como os recursos naturais (rochas brasileiras) e o recurso relacional com arquitetos e designers de interiores brasileiros para discutir com os alunos se esses recursos são suficientes para a empresa ter sucesso no novo mercado português.

Na visão porteriana, a análise do ambiente externo mostra que Portugal pode ser um potencial novo mercado, uma vez que demonstra gargalo no atendimento ao cliente especificador de rochas ornamentais.

### Questões sugeridas para aplicação

São apresentadas sugestões de perguntas para que o professor possa dividir os alunos em grupos, e cada grupo possa se aprofundar na solução de uma pergunta (Figura 2):

Figura 2

Questões propostas para o caso

Questões sugeridas para este caso

- Sabendo que o mercado de rochas ornamentais em Portugal tem características distintas do brasileiro e é atualmente o 9º maior produtor do mundo, com força na exportação do material, será que os sócios devem encarar o desafio da internacionalização da empresa nesse novo mercado?
- Será que o *know-how* com as exportações feitas anteriormente a outros países, como os EUA, pode contribuir para a *A Itarte* enfrentar esse novo desafio?
- Será que a demanda dos arquitetos brasileiros instalados em Portugal representa de fato uma oportunidade de internacionalização para a empresa?

Outras possíveis perguntas são:

- Será que a proposta de valor da empresa faz sentido em Portugal ou ela teria que ser modificada?
- As competências da empresa poderão ser exploradas no modelo de negócio internacional? Exportando seus produtos para Portugal, a empresa conseguirá explorar essas competências? Ou a empresa terá que desenvolver outras competências?
- A empresa já identificou os *stakeholders* que afetam o desenvolvimento de seu negócio, assim como as pressões institucionais Brasileiras. Quais são as pressões institucionais e de *stakeholders* que a empresa terá que enfrentar ao atuar no mercado de Portugal?
- Quais são os riscos, de oportunidade e ameaças, que essas novas pressões institucionais e de *stakeholders* apresentam?
- Quais estratégias vocês propõem para a empresa ser bem-sucedida nesse novo mercado?

Nota: Elaborada pelos autores.

### Possível organização da aula para uso do caso

A estrutura sugerida a seguir é para uma aula de 3 a 4 horas de duração. O professor inicia a aula levantando o fato de muitos brasileiros estarem migrando para Portugal; essa migração fará com que muitos brasileiros iniciem uma nova fase profissional no país de destino. Assim, o professor pode debater os riscos e oportunidades nessa situação (20 minutos).

Em seguida, o professor expõe o caso a ser estudado apresentando a história da empresa *A Itarte* (20 minutos). Na sequência, a turma poderá ser dividida em 4 grupos, para a realização de tarefas distintas entre os grupos. Os grupos terão 40 minutos para desempenhar suas tarefas, podendo utilizar a internet. As atividades propostas são (uma para cada grupo):

- Pesquisar sobre a empresa do estudo de caso. Os alunos podem utilizar ferramentas de busca eletrônica e buscar por palavras chaves e navegar no site da empresa;
- Pesquisar sobre o setor de rochas ornamentais no mundo, no Brasil e em Portugal;

- iii. Pesquisar sobre brasileiros que estão migrando para Portugal e as oportunidades profissionais;
- iv. Pesquisar sobre como arquitetos e designers de interiores brasileiros podem exercer sua profissão em Portugal.

Cada grupo elege um porta-voz que terá 10 minutos para trazer o resultado da pesquisa (40 minutos no total). Em seguida, o professor distribui a cada aluno o caso de ensino e dá 20 minutos para a realização da leitura individual. Ao término da leitura, o professor pede aos alunos para se dividirem novamente nos grupos e determina que cada grupo responda os questionamentos propostos no caso (40 minutos). Por fim, os grupos apresentam seus resultados (40 minutos) (cf. [Tabela 1](#)).

**Tabela 1**

*Sugestão de atividades e tempo aproximado de duração*

Atividade	Duração
Introdução do professor sobre a migração de brasileiros para Portugal	20'
Exposição do Caso	20'
Tarefas em grupos	40'
Apresentação dos grupos	40'
Leitura do caso pelos alunos	20'
Responder às questões em grupo	40'
Apresentação e discussão das respostas	40'
Síntese e finalização pelo professor	20'
<b>Total</b>	<b>4h</b>

Nota: Elaborado pelos autores.

O fechamento da aula pode ser realizado a partir da síntese pelo professor dos conceitos teóricos encontrados no caso: análise dos recursos e capacidades da empresa e análise do ambiente externo. A [Figura 1](#) pode ser utilizada como apoio para que o professor aborde os conceitos tratados. Outra ferramenta de apoio ao professor são os dois vídeos disponibilizados no link: <https://drive.google.com/drive/folders/1cF5Kgqu4UJLGFp4jsbIWHP7LgnDmzTmS?usp=sharing>. O primeiro é um tutorial da aula; o segundo é um vídeo da empresária a frente da empresa *A Itaarte* apresentando o desafio pelo qual a empresa está passando.

### Bibliografia sugerida

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. (2004). O futuro da estratégia [entrevistado por Flávio Carvalho de Vasconcelos e Luiz Artur Ledur Brito]. *GV-EXECUTIVO*, 3(2), 45-48. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v3n2.2004.34814>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2008). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Pearson Prentice Hall.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2002). *Administração estratégica*. Pioneira Thomson Learning São Paulo.
- Magretta, J. (2018). *Entendendo Michael Porter: Guia Essencial Da Competição e Estratégia*. Alta Books Editora.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva* (12. ed). Campus.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), pp.25-40
- Porter, ME, 2015. *Estratégia Competitiva: Técnicas de Análise de Setores e Concorrentes da Indústria*. Grupo Editorial Pátria.

### Caso de ensino

*Esta nota de ensino é parte integrante do caso de ensino:*

De Tommaso, S. F. N. de, Correa, R., & Borini, F. M. (2024). Portugal, ora pois! Estratégias de internacionalização de uma empresa familiar de pequeno porte. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 13(1), e2305. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2305>

### Declaração de conflito de interesse

*Os autores declaram não existir conflito de interesses.*

### Declaração de contribuições individuais dos autores

Papéis	Contribuições		
	De Tommaso S. F. N.	Correa R.	Borini F. M.
Conceitualização	■	■	■
Metodologia	■	■	■
Software		N. A.	
Validação	■	■	■
Análise formal	■	■	■
Pesquisa / Levantamento	■	■	
Recursos	■	■	■
Curadoria dos dados	■		
Escrita - Rascunho original	■	■	■
Escrita - Revisão e edição	■	■	■
Visualização dos dados		N. A.	
Supervisão / Orientação			■
Administração do Projeto	■		
Financiamento		N. A.	

Nota: Cf. CRediT (Taxonomia de Papéis de Colaborador): <https://credit.niso.org/>

### REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2015). *ABNT NBR ISO 9001:2015: Sistemas de gestão da qualidade - requisitos*. ABNT.
- Associação dos industriais da construção civil e obras públicas [AICCOPN]. (2022). *Combater as carências habitacionais, promover o investimento privado*. Recuperado de: <https://www.aiccopn.pt/combater-as-carencias-habitacionais-promover-o-investimento-privado/>
- Associação Nacional Da Indústria Extractiva E Transformadora [ANIET]. (2017). *UEPA Publicações - Annual Review 2017/2018*. <https://www.aniet.pt/publicacoes/annual-review-2017-2018/>
- Banco de Portugal. (2022). *Quadros do Setor*. Recuperado 25/10/2023 de <https://www.bportugal.pt/QS/qswb/Dashboards>
- Câmara Brasileira da Indústria da Construção [CBIC]. (2022, junho 27). *A atividade da construção civil é a âncora do desenvolvimento*. CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção. <https://cbic.org.br/atividade-da-construcao-civil-e-a-ancora-do-desenvolvimento/>
- CAU/BR & OA/PT. (2022, julho 21). *Memorando de Entendimento para a harmonização das condições de inscrição e registro de arquitectos portugueses e brasileiros e de arquitectos e urbanistas brasileiros e portugueses junto do Conselho de Arquitectura e Urbanismo do Brasil (CAU) e da Ordem dos Arquitectos de Portugal (OA)*. (2022, julho 21). *Memorandos e Acordos de Cooperação Internacionais - Portal da Transparência e Prestação de Contas - CAU/BR*. <https://transparencia.caubr.gov.br/arquivos/Memorando-entendimento-CAUBR-e-OAPT.pdf>
- Conselho de Arquitectura e Urbanismo de São Paulo (CAU/SP). (2021, dezembro 22). *II Censo das Arquitectas e Arquitectos e Urbanistas do Brasil - CAU/SP*. <https://causp.gov.br/acesse-os-resultados-do-ii-censo-das-arquitectas-e-arquitectos-e-urbanistas-do-brasil/>

- Cunha, P. (2016). *Pedra portuguesa no mundo*. Associação Portuguesa dos Industriais de Mármore, Granitos, & Afins - Assimagra. <https://www.assimagra.pt/images/publicacoes/LIVRO-PEDRA-PORTUGUESA-NO-MUNDO-versao-final.pdf>
- Imóvel Magazine. (2021, dezembro 15). Brasileiros estão buscando uma nova vida na Europa e investem em Portugal em 2021. *Revista Imóvel Magazine*. <https://www.imovelmagazine.com.br/mercado-imobiliario/brasileiros-estao-buscando-uma-nova-vida-na-europa-e-investem-em-portugal-em-2021/>
- Montani, C. (2020). *XXXI Rapporto Marmo e Pietre nel mondo 2020*. Carrara: Aldus. [https://abirochas.com.br/wpcontent/uploads/2020/12/impaginato\\_XXXI](https://abirochas.com.br/wpcontent/uploads/2020/12/impaginato_XXXI)
- Oliveira, G. (2021, May 14). Na pandemia, mercado de reformas torna-se boa opção de investimento. *Casa Vogue*. <https://casavogue.globo.com/Casa-Vogue-Estate/noticia/2021/05/na-pandemia-mercado-de-reformas-torna-se-boa-opcao-de-investimento.html>
- Sanches, C. (2020, dezembro 27). Arquiteto em Portugal: saiba como trabalhar no país sendo brasileiro. *Euro Dicas*. <https://www.eurodicas.com.br/arquiteto-em-portugal/>
- Santiago, T. (2022, dezembro 6). *Cenário da construção civil não deve ser 'muito animador em 2023', diz SindusCon-SP | InvestNews*. <https://investnews.com.br/economia/cenario-da-construcao-civil-nao-deve-ser-muito-animador-em-2023%ca%bc-diz-sinduscon-sp/>

## BIOGRAFIAS DOS AUTORES

**Silvia Ferraz Nogueira De Tommaso** é doutoranda em Administração Geral com foco em Estratégia na FEA-USP, professora convidada na FIA Business School em cursos de pós-graduação e MBA. Possui mestrado em Gestão de Negócios pela FIA Business School, MBA em Estratégia Empresarial pela BSP-SP e graduação em Letras pela USP. Suas áreas de interesse são estratégia, empreendedorismo, gestão de negócios e teoria de stakeholders.

E-mail: [silviatommaso@usp.br](mailto:silviatommaso@usp.br)

**Raísa Correa** é Doutoranda e Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo (USP) e Especialista em Processos Didático-Pedagógicos para EAD; Pesquisa nas áreas de tecnologias educacionais e instituições de educação a distância. Professora em cursos de graduação na Link School of Business.

E-mail: [fortes@usp.br](mailto:fortes@usp.br)

**Felipe Mendes Borini** é professor Doutor do Departamento de Administração Geral da FEA/USP, Co-Editor da RAI - Revista de Administração e Inovação e Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq - Nível 2. Possui Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA/USP) (2008). Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP) (2004) e graduado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP). Suas Linhas de pesquisa são Estratégia Global; Inovação Global; Estratégia Organizacional; Capacidades Organizacionais.

E-mail: [fborini@usp.br](mailto:fborini@usp.br)