



**Universidade de Aveiro**  
Ano 2016

Departamento de Línguas e Culturas

**HELOÍSA GASPAR  
DOS SANTOS**

COMUNICAÇÃO, MARKETING E IMAGEM  
DE MARCA — RELATÓRIO DE ESTÁGIO  
NA MARKET ACCESS

**marketaccess**  
EXPERTS IN INTERNATIONAL BUSINESS





**Universidade de Aveiro**  
**Ano 2016**

Departamento de Línguas e Culturas

**HELOÍSA GASPAR  
DOS SANTOS**

**COMUNICAÇÃO, MARKETING E IMAGEM  
DE MARCA – RELATÓRIO DE ESTÁGIO  
NA MARKET ACCESS**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Maria Ramalheira, do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.



### **o júri**

Professor Doutor Reinaldo Francisco da Silva  
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro (Presidente)

Professora Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (Orientadora)

Licenciada Juliana Bolhão Teixeira, Market Access, Lda.  
Reconhecida como Especialista pela Universidade de Aveiro (Arguente)



## Agradecimentos

À Dr.<sup>a</sup> Juliana Teixeira, que aceitou ser minha Supervisora de Estágio, pela atenção demonstrada, desde o primeiro dia, para que me sentisse bem integrada na empresa, pela confiança que em mim depositou, e pelas oportunidades que me proporcionou. A sua ajuda, dedicação e conselhos ao longo do Estágio foram essenciais.

À equipa da Market Access, pela sua constante disponibilidade e pelo seu competente apoio que se revelaram fundamentais na elaboração deste Relatório de Estágio. Pela compreensão, carinho e apoio que me deram.

À minha orientadora de Estágio, Professora Doutora Ana Maria Ramalheira, cujo apoio e conselhos foram essenciais para que conseguisse fazer um bom Estágio. Agradeço-lhe toda a sua paciência e as muitas horas que me dedicou para que eu pudesse fazer um bom trabalho.

À minha mãe, que sempre me apoiou em todas as fases do meu percurso académico, tendo-me sempre encorajado a alcançar os meus sonhos e objetivos. E também ao meu pai que sempre me motivou a querer alcançar mais, e que estará sempre presente no meu coração.

To Eoin, (*mo shíorghrá*, my muppet) for understanding and supporting me on every step of the way. For being my safe haven, for always believing in me, and for always keeping me motivated, even when there was barely any light at the end of the tunnel.

Às minhas amigas, pelos ouvidos que tão prontamente me cederam, pelo encorajamento e por ajudarem a zelar pelo meu bem-estar. Aqui estarei para retribuir, hoje e sempre. *Valar Morghulis*.





**Palavras-chave**

Imagem de Marca, Gestão de Marca, Comunicação, Marketing B2B, Marketing Relacional, Internacionalização, Consultoria, Relações Interculturais, Comunicação de Marketing.

**Resumo**

O presente Relatório de Estágio tem por objetivo fornecer uma visão geral das atividades realizadas ao longo do Estágio na empresa Market Access. Após uma breve apresentação da entidade de acolhimento, descrevo, de forma crítica e teoricamente sustentada, as atividades que desenvolvi ao longo dos seis meses de Estágio, refletindo em que medida estas contribuíram para um aprofundamento dos saberes e das competências obtidas no âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais.

Este Relatório inclui ainda a descrição de um projeto realizado no âmbito do Estágio e respetiva discussão teórico-metodológica. Trata-se de um projeto desenvolvido em torno da homogeneização e atualização da imagem da marca da empresa. Após uma revisão do estado atual da investigação teórica e prática afeta a esta área, é explicitado o projeto desenvolvido e discutido em que medida é que este contribuiu não só para melhorar a imagem externa da empresa, mas também para o desenvolvimento das minhas próprias competências nesta área. Nas considerações finais, procederei a um balanço final deste tirocínio no contexto do plano curricular do Mestrado em apreço.



**Keywords**

Brand Image, Brand Management, Communication, B2B Marketing, Relationship Marketing, Internationalisation, Consulting, Intercultural Relations, Marketing Communication.

**Abstract**

The purpose of this Report is to provide with an overview of the activities developed throughout my placement in the company Market Access. After a brief presentation of the company, I shall describe the tasks I performed for the duration of this six-month placement, which will reflect the way in which they contributed towards the broadening of my training within my Masters in Languages and Business Relations, and also my personal and professional development.

This report also contains a description of the project I developed for and during this placement, as well as its corresponding theoretical-methodological approach. This project was developed in order to update and homogenise the company's brand image. After performing a brief literature review in what concerns this particular field, I will explain what this project consists of and in what way did it make a contribution towards the company's external image, as well as my own professional growth. In closing remarks, I shall carry out a final assessment of this practical training in the context of the Master's curriculum.



# ÍNDICE

<b>Introdução</b> .....	<b>21</b>
<b>Capítulo 1</b> .....	<b>25</b>
<b>Apresentação da Market Access</b> .....	<b>25</b>
1.1. Historial.....	25
1.2. Missão .....	28
1.3. Visão.....	28
1.4. Valores .....	28
1.5. Serviços.....	30
<b>Capítulo 2</b> .....	<b>35</b>
<b>Processos de Internacionalização, Marketing de Serviços, Marketing Relacional e Estratégia de Comunicação</b> .....	<b>35</b>
2.1. Processos de Internacionalização.....	37
2.2. <i>Outsourcing</i> de serviços .....	41
2.3. Marketing Relacional.....	44
2.4. Comunicação.....	49
<b>Capítulo 3</b> .....	<b>56</b>
<b>Projeto PortugalFoods</b> .....	<b>56</b>
3.1. Caraterização .....	56
3.2. Tarefas realizadas .....	57
<b>Capítulo 4</b> .....	<b>64</b>
<b>Projeto O/M Light</b> .....	<b>64</b>
4.1. Caraterização .....	64
4.2. Tarefas realizadas .....	65
<b>Capítulo 5</b> .....	<b>70</b>
<b>Projeto de internacionalização de incubadoras</b> .....	<b>70</b>
5.1. Caraterização .....	70
5.2. Tarefas realizadas .....	70
<b>Capítulo 6</b> .....	<b>75</b>
<b>Projeto «Inspire»</b> .....	<b>75</b>
6.1. Caraterização .....	75
6.2. Tarefas realizadas .....	75
<b>Capítulo 7</b> .....	<b>80</b>
<b>Projeto DeTrigo</b> .....	<b>80</b>
7.1. Caraterização .....	80
7.2. Tarefas realizadas .....	80

<b>Capítulo 8 .....</b>	<b>84</b>
<b>Projeto Somani .....</b>	<b>84</b>
8.1. Caraterização .....	84
8.2. Tarefas realizadas .....	85
<b>Capítulo 9 .....</b>	<b>93</b>
<b>Projeto Aveiro Comercial.....</b>	<b>93</b>
9.1. Caraterização .....	93
9.2. Tarefas realizadas .....	93
<b>Capítulo 10 – Artigo para o Diário de Aveiro .....</b>	<b>97</b>
<b>Capítulo 11 – Projeto desenvolvido durante o Estágio na MA.....</b>	<b>99</b>
<b>Identidade e Imagem da Market Access.....</b>	<b>99</b>
11.1. Caraterização do projeto .....	100
11.2. Enquadramento teórico .....	101
11.3. Tarefas realizadas .....	105
11.4. Resultados.....	108
<b>Considerações finais .....</b>	<b>112</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>117</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>125</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Visita de negócios a um mercado.....	32
Figura 2: Desenvolvimento de um mercado.....	32
Figura 3: Logótipos de alguns dos clientes da Market Access. ....	33
Figura 4. Modelo de internacionalização de uma firma.....	38
Figura 5: Benefícios <i>versus</i> riscos do outsourcing.....	42
Figura 6: Os 7ps do Marketing Mix .....	44
Figura 7: Correspondência entre as incertezas e as capacidades .....	47
Figura 8: A Pirâmide do Marketing Relacional .....	47
Figura 9: Modelo das dimensões culturais de Hofstede .....	50
Figura 10: Comparação das dimensões culturais entre Portugal, Suécia e Reino Unido. 50	
Figura 11: Comparação das dimensões culturais entre Portugal, Espanha e Finlândia... 51	
Figura 12: Comparação das dimensões culturais entre Portugal, Irlanda e Reino Unido. 51	
Figura 13: Modelo das dimensões culturais de Trompenaars e Hampton-Turner .....	54
Figura 14: Emissão e receção da mensagem da marca.....	102
Figura 15: Prisma da identidade da marca .....	103





## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Plano de Estágio .....	125
Anexo 2. Catálogo PortugalFoods 2016 .....	129
Anexo 3. Catálogo PortugalFoods 2015 .....	130
Anexo 4. Exemplo do conteúdo de um relatório de diagnóstico e plano de ação estratégica para um incubado .....	131
Anexo 5. Exemplo de um cronograma de projeto .....	133
Anexo 6. Exemplo do argumentário Somani para Segmento alto .....	135
Anexo 7. Exemplo das categorias de produto Somani para Segmento alto .....	136
Anexo 8. Exemplo do argumentário Somani para Segmento baixo.....	137
Anexo 9. Exemplo das categorias de produto Somani para Segmento baixo .....	138
Anexo 10. Exemplo do argumentário Somani para bebé.....	139
Anexo 11. Exemplo das categorias da segmentação de produto por estratégia .....	140
Anexo 12. Infográfico da Market Access.....	142
Anexo 13. Guião de notas de reunião.....	143
Anexo 14. Artigo sobre o mercado irlandês no <i>Diário de Aveiro</i> .....	147
Anexo 15. Plano de Projeto – Imagem da MA .....	149
Anexo 16. Guião de filmagem para os vídeos promocional e institucional .....	152
Anexo 17. Artigo sobre o MLRE no <i>Jornal da Universidade de Aveiro</i> .....	153
Anexo 18. Artigo sobre o MLRE no <i>Diário de Aveiro</i> .....	154



## SIGLAS

- MA – Market Access
- ERP – *Enterprise Resource Planning*
- MLRE – Mestrado em Línguas e Relações Empresariais
- UA – Universidade de Aveiro
- UC – Unidade Curricular
- IDE – Investimento Direto no Exterior



## Introdução

O presente Relatório de Estágio foi elaborado no âmbito da unidade curricular Dissertação/Projeto/Estágio do segundo ano do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais (MLRE), sob a orientação científica da Senhora Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Maria Ramalheira, da Universidade de Aveiro. O estágio é um marco que descreve a reta final do meu percurso académico, fechando assim mais uma etapa na minha formação.

O meu Estágio teve início no dia 4 de Janeiro de 2016 na Market Access (MA), em Matosinhos. Dado que a empresa se encontra em fase de crescimento e, tal como foi referido no Diário de Aveiro pela minha supervisora, Senhora Dr.<sup>a</sup> Juliana Teixeira, Aveiro é o distrito cujo tecido empresarial tem impulsionado o volume de exportações portuguesas (Teixeira, 2016, pg. 16), a direção da MA achou que seria estrategicamente vantajoso abrir um escritório em Aveiro. Portanto, no segundo dia do Estágio, fui colocada no novo escritório da empresa, nesta cidade, muito embora tivesse tido a necessidade de me deslocar uma vez por semana à sede da empresa em Matosinhos para acompanhar a Senhora Dr.<sup>a</sup> Juliana Teixeira, consultora sénior da MA, para poder assim participar em diversas reuniões internas; esta deslocação semanal também permitiu que pudesse consultar o resto da equipa de forma a obter mais conhecimentos e agilizar o meu projeto interno. Sublinhe-se que a Dr.<sup>a</sup> Juliana é formada em Línguas e Relações Empresariais pela Universidade de Aveiro, é formadora dentro e fora da empresa e coordena também a gestão de vários projetos, pelo que faz todo o sentido que tenha assumido as funções de Supervisora do Estágio Curricular em apreço.

Tive conhecimento da empresa através de uma lista de empresas que têm colaborado com o MLRE disponibilizada na plataforma Moodle pela Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Ramalheira, na sua qualidade de Diretora deste curso. É também importante mencionar que este não é o primeiro Estágio realizado na MA, dado que a

empresa acolhe alunos dos mais variados cursos, universidades e até países; no que diz respeito à Universidade de Aveiro e ao MLRE fui a segunda aluna a realizar um Estágio Curricular nesta empresa. Após ter ultrapassado a fase de seleção de empresas que pudessem acolher-me durante o meu tirocínio e depois de a elas me ter candidatado, apercebi-me que, de facto, era na MA que eu desejava estagiar, não só por ser uma empresa com projeção internacional, mas também por ter a perceção de que nela faria uso das capacidades que tinha vindo a desenvolver ao longo do Mestrado. Por outro lado, dado que o meu percurso profissional antes de ingressar no MLRE já incluía algum trabalho de consultoria, concluí que a MA seria uma boa opção com vista à aquisição de conhecimentos e de competências no âmbito de processos de internacionalização e de mercados internacionais, áreas em que não tinha ainda muita experiência. Este Estágio proporcionou-me a realização de tarefas e de projetos muito enriquecedores, mostrando-me o quão importante é cada indivíduo e o seu trabalho no funcionamento de uma equipa, bem como a influência que o trabalho em equipa pode ter no indivíduo, tanto ao nível do seu crescimento profissional como pessoal.

De todas as unidades curriculares estudadas durante o Mestrado, creio que as que tiveram maior incidência neste Estágio tenham sido as Línguas nas Relações Empresariais, Projeto de Aplicação de Espanhol, Projeto de Aplicação de Português (dado que já dominava de forma muito proficiente o Inglês), Gestão de Marcas, Marketing Industrial e de Serviços, e Estratégia e Competitividade. Poderia facilmente ter enumerado todas as unidades curriculares do curso, pois acredito que todas terão tido, de uma forma ou outra, impacto no meu desempenho ao longo deste tirocínio.

Quanto às expectativas, creio que será seguro afirmar que todo e qualquer estudante que opte por um Estágio Curricular terá, certamente, um grau elevado de expectativas. É, ao mesmo tempo, o fim e o início de um percurso formativo e, por isso, as responsabilidades são acrescidas: a preocupação de fechar a

formação académico, e também o cuidado de iniciar algo que poderá, ou não, ser um encontro com uma potencial entidade empregadora.

No início do Estágio estava bastante nervosa, apesar de já ter mais experiência profissional do que a maioria dos meus colegas de curso. Encarei-o, como encaro qualquer novo desafio, com determinação, coragem, vontade de vencer e aprender, daí que tenha tentado passar a mensagem na empresa de que seria como uma pequena esponja. Ao integrar a equipa da MA, tinha receio de não estar a ir ao encontro das expectativas que os responsáveis pela empresa e a minha Supervisora pudessem ter acerca de alguém com o meu currículo e formação. Creio, no entanto, que a pouco e pouco fui mostrando que estava à altura dos desafios que me foram colocados.

No primeiro dia foram-me atribuídos dois mercados: os de língua espanhola e os de língua inglesa. Isto deveu-se ao facto de ser bilingue em Inglês e de ter tido formação em Espanhol. Uma das minhas preocupações era, apesar de tudo, não conseguir corresponder a eventuais exigências no âmbito do domínio da língua espanhola. Neste primeiro dia foi-me também atribuído um endereço de e-mail da MA, bem como um nome de utilizador no Skype para que pudesse comunicar com todos os colaboradores da empresa, e um *login* no programa ERP (*Enterprise Resource Planning*). Nesse mesmo dia ficou definida a carga horária que eu teria de cumprir durante o Estágio, tendo ficado acordado que teria de estar presente na empresa um total de 9 (nove) blocos por semana (cada bloco corresponderia um período de quatro horas). Estes blocos seriam repartidos por projeto e por mim inseridos no ERP semanalmente.

O presente relatório divide-se globalmente em quatro partes. Na primeira parte (capítulo 1), procederei à apresentação da MA, incluindo do historial da empresa. Na segunda parte (capítulo 2) procederei ao travejamento teórico das tarefas desenvolvidas, descrevendo-as pormenorizadamente logo de seguida (do capítulo 3 ao 10). A terceira parte (capítulo 11) incidirá sobre o projeto que

desenvolvi de mote próprio na empresa, incluindo uma reflexão acerca da sua mais-valia para a MA. Na última parte, tecerei algumas considerações finais acerca do Estágio, da importância que o meu percurso académico teve no mesmo, bem como da forma como ambos contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.



## Capítulo 1

# Apresentação da Market Access

---

### 1.1. Historial

Fundada em 2005, a MA é uma empresa que opera principalmente nos mercados B2B, e que tem na sua origem o ADN de três cidadãos, dois deles portugueses e um de nacionalidade chinesa. Juntos contam com uma vasta experiência de trabalho internacional e de vida. Considerando que os percursos dos três fundadores da MA passaram por cidades como Tóquio, Maputo, Estocolmo e Pequim, compreende-se como estas experiências os tenham moldado para o mundo dos negócios internacionais, conferindo-lhes um profundo conhecimento e compreensão acerca do funcionamento dos mercados estrangeiros.

Muito embora tenha vindo a sofrer algumas alterações a nível interno nos últimos anos, a essência que presidiu à génese da MA mantém-se: uma empresa que, como o próprio nome indica, prima por ser um portal para negócios internacionais, tendo vindo a afirmar-se como *International Business Experts*, como se pode ler no seu logótipo.

Na MA são de facto prestados serviços de índole vária de apoio à exportação e internacionalização. A empresa conta já com mais de 300 empresas portuguesas e algumas estrangeiras no seu portefólio de clientes. Ao longo dos últimos 10 anos, concretizou negócios em cerca de 50 países, tendo contribuído para o aumento das exportações portuguesas e da imagem do país, ainda que, por vezes, de forma indireta. O principal objetivo da MA é assim dar apoio às empresas ao nível dos seus processos de internacionalização e do acesso aos mercados estrangeiros, contribuindo não só para aumentar a sua competitividade

no mercado, mas também para o seu desenvolvimento sustentável ao nível da globalização.

Atualmente, a MA mantém a sua sede no Porto, no edifício da Exponor, na Avenida Dr. António Macedo (2.º piso da Exponor – Entrada C, Porta Este), tendo aberto este ano um segundo escritório em Aveiro, na Rua José Afonso, n.º 9. Este novo escritório permite à empresa ficar mais perto de alguns dos seus clientes e também da Universidade de Aveiro, com a qual mantém alguns protocolos de colaboração. Apesar de jovem, a empresa está manifestamente em crescimento, o que não deixa de ser uma evidência do seu sucesso.

Do portfólio de projetos da MA constam clientes dos sectores de atividade têxtil, alimentar, de materiais de construção, bens de equipamento, serviços, tecnologia, entre outros. Um dos casos de sucesso de referência da empresa passou pela bem-sucedida penetração do mercado chinês no sector têxtil português. Não obstante a elevada capacidade de produção têxtil da China, a MA logrou colocar os produtos do seu cliente à venda no país do sol Nascente, onde é hoje uma referência. Este é apenas um dos vários casos de sucesso da MA ao nível da internacionalização de empresas portuguesas. Para além disso, a MA também presta apoio a empresas estrangeiras que procurem estabelecer negócios em Portugal ou noutros países europeus, tornando-se assim uma ponte entre os outros continentes e a Europa, onde a sua atuação tem uma maior incidência.

Refira-se ainda o apoio que a MA presta a *start-ups* na definição dos seus modelos de negócio virados para o exterior, quer seja direta ou indiretamente, outras vezes através das incubadoras onde as empresas se encontram, como é o caso de algumas empresas ligadas à Universidade de Aveiro ou à do Porto.

Ao fim de dez anos, alguns dos clientes da MA ainda continuam a procurá-la para obter apoio na abordagem inicial a determinados mercados, e outras evoluíram no sentido de procurar apoio para a sua expansão e crescimento nos

mercados onde já estavam inseridos. Estes exemplos demonstram a elevada capacidade da MA no sentido de encontrar soluções quase customizadas às necessidades dos seus clientes.

## **1.2. Missão**

Apoiar empresas e outras organizações na abordagem a mercados externos, construindo lado a lado com os clientes um caminho de sucesso no mercado global (cf. Market Access, 2015).

## **1.3. Visão**

Pretende ser uma referência ao nível do mercado interno e externo, na consultoria e assessoria de negócios internacionais. Ambiciona promover relações de negócios entre entidades de diversos países, aumentando a sua projeção internacional (cf. *ibid.*).

## **1.4. Valores**

Ao nível da satisfação do cliente, a empresa propõe-se identificar, analisar e cumprir as necessidades, requisitos e expectativas dos clientes, oferecendo-lhes soluções adequadas, inovadoras e de elevado valor acrescentado (cf. *ibid.*).

No que concerne à Ética e Confidencialidade, a MA afirma manter uma atitude que obedeça aos mais elevados padrões éticos, assegurando uma absoluta confidencialidade a todos os clientes e parceiros e desenvolvendo a ação com sobriedade e descrição (cf. *ibid.*).

No que respeita à Melhoria Contínua, a empresa procura uma permanente melhoria dos processos, promovendo a melhoria da eficácia de todas as nossas ações e encarando as mudanças como oportunidades (cf. *ibid.*).

No atinente à Valorização dos Colaboradores, a MA aposta no desenvolvimento de uma cultura de trabalho que valorize e estimule a criatividade, a responsabilidade, o trabalho de equipa, a autonomia, a versatilidade, o desenvolvimento de competências, a partilha do conhecimento, a comunicação e informação, o ambiente de respeito, a motivação, a abertura, o diálogo, o rigor e a disciplina (cf. *ibid.*).

No que diz respeito ao Desempenho, a MA tem em curso o desenvolvimento sustentado de um Sistema de Gestão, concebido para melhorar continuamente a eficácia do desempenho da organização (cf. *ibid.*).

No plano da Inovação, a empresa está empenhada em desenvolver continuamente novas metodologias, bem como novas soluções que, a cada momento, melhor se adequem e antecipem às necessidades dos clientes e dos mercados (cf. *ibid.*).

No que se refere à Sustentabilidade, a MA desenvolve e mantém uma relação equilibrada com os acionistas, colaboradores, parceiros, clientes e fornecedores, de modo a garantir a sustentabilidade económica e a responsabilidade social (cf. *ibid.*).

E, por fim, que no âmbito da Responsabilidade, a entidade em apreço assegura a igualdade de oportunidades e de tratamento, eliminando todas as formas de discriminação, incluindo entre parceiros internacionais (cf. *ibid.*).

## **1.5. Serviços**

### **Promoção e Expansão Internacional**

- Gestão de clientes e vendas internacionais
- Apoio à equipa internacional
- Identificação de clientes ou parceiros internacionais
- Missões empresariais
- Missões de compradores
- Participação em feiras
- Promoção e apresentação de produtos
- Representação local temporária

### **Informação e Aconselhamento**

- Avaliação do potencial de negócio
- Seleção de mercados prioritários
- Estudos de mercado e relatórios de tendência
- Análise da concorrência
- Planos estratégicos internacionais
- Planos de marketing e de comunicação internacional
- Formação
- Assessoria e apoio à tomada de decisão

### **Investimento estrangeiro**

- Estudos de potencial de atração de investimento
- Missões ao exterior e inversas
- Organização de seminários de investimento
- Campanhas de promoção customizadas
- Relações públicas e media

## ***Sourcing*<sup>1</sup> e *Procurement*<sup>2</sup>**

- Pesquisa e seleção de fornecedores
- Contacto direto com fornecedores
- Negociação

---

<sup>1</sup> O conceito de *sourcing* é definido no *Business Dictionary* [s.d.] da seguinte forma: «the process of finding suppliers of goods or services».

<sup>2</sup> Sobre o conceito de *procurement* (em português, «aprovisionamento») pode ler-se neste mesmo dicionário: «The act of obtaining or buying goods and services. The process includes preparation and processing of a demand as well as the end receipt and approval of payment. It often involves purchase planning, standards determination, specifications development, supplier research and selection, value analysis, financing, price negotiation, making the purchase, supply contract administration, inventory control and stores, and disposals and other related functions.».

### 1.5.1. Exemplos da metodologia da MA no âmbito de uma visita de negócios e do desenvolvimento de um mercado

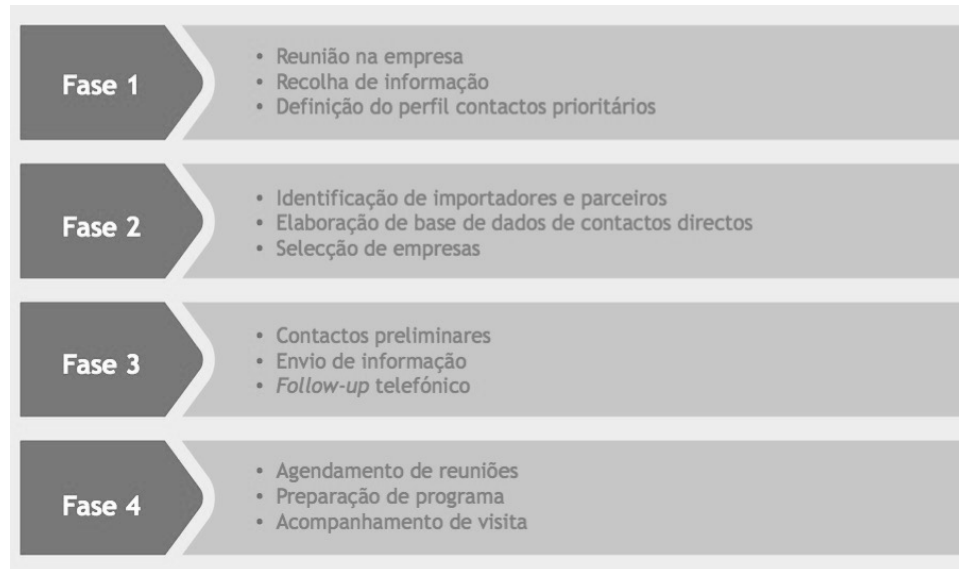


Figura 1: Visita de negócios a um mercado.

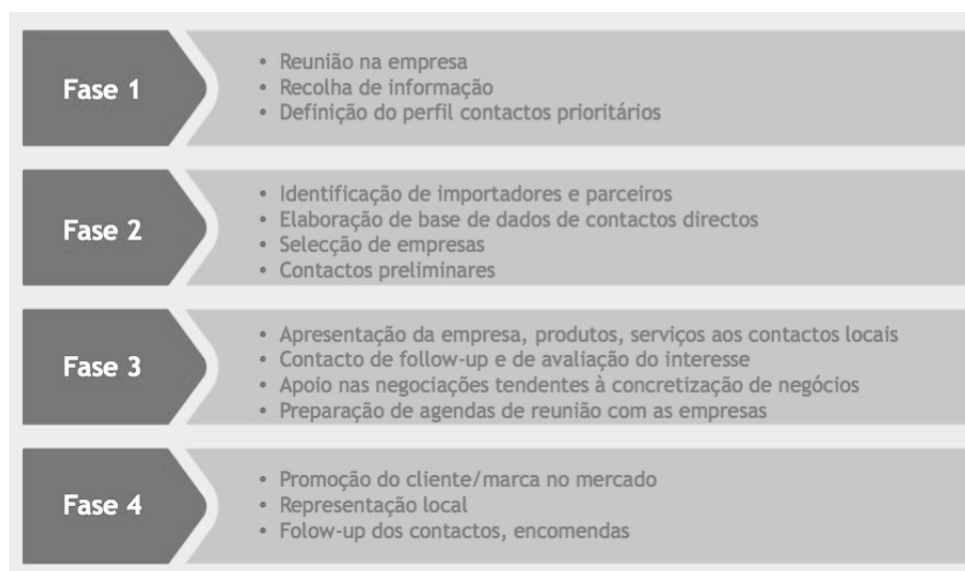


Figura 2: Desenvolvimento de um mercado.



### 1.5.2. Alguns dos numerosos clientes da MA



Figura 3: Logótipos de alguns dos clientes da Market Access.



## Capítulo 2

# Processos de Internacionalização, Marketing de Serviços, Marketing Relacional e Estratégia de Comunicação

---

*A service is something which can be bought  
and sold but which you cannot drop on your  
feet.*

Anónimo, *apud* Gummesson (1987).

A revisão da literatura teórica que se enceta prende-se com as tarefas desenvolvidas ao longo do Estágio. Incide sobre quatro grandes áreas que considere serem as de maior relevância, entre outras que poderiam ser abordadas. Sendo a MA uma empresa de serviços que opera no mercado B2B, haverá uma necessidade de desenvolver esta revisão em torno dos elementos que a caracterizam e distinguem no âmbito das empresas de serviços que operam no mesmo mercado. A escolha destes quatro tópicos, Processo de Internacionalização, Marketing de Serviços, Marketing Relacional e Estratégia de Comunicação, prendeu-se com o facto de todas as tarefas realizadas ao longo do tirocínio exigirem uma forte compreensão daquilo que é a MA, pois só assim foi possível que as minhas diligências obtivessem resultados positivos na estratégia de aproximação dos clientes, transmitindo-lhes a confiança necessária para que se realize o negócio, quer a do cliente MA, quer a do cliente obtido para o cliente MA. Como me foi dito logo no início do Estágio, é necessário vestir a camisola da MA e da empresa do projeto em que estivermos a trabalhar no momento, depositando-lhe 100% do esforço.

Após a introdução aos Processos de Internacionalização seguir-se-á uma abordagem em torno do Marketing de Serviços, que engloba a questão do *outsourcing* de serviços (que é o que as empresas clientes da MA fazem). Segue-se o Marketing Relacional, que é vital para qualquer empresa de serviços no âmbito da fidelização dos seus clientes. Por último abordarei ainda as estratégias de comunicação, passando pela importância da comunicação na língua do mercado-alvo, o que implica uma sólida compreensão da cultura do mesmo, o que permite, como se verá mais adiante, tornar a comunicação bastante mais eficaz.

## 2.1. Processos de Internacionalização

Nos tempos que correm, internacionalizar já não é um luxo disponível apenas para empresas com capital ou dimensão suficiente para crescer, mas um mecanismo de sobrevivência. Quando se discute esta temática, é inevitável ter em mente a abordagem desenvolvida pela Escola Nórdica, de onde se destaca o conhecido Modelo de Uppsala, apresentado por Johanson e Vahlne (1977). Mas será também necessário ter em mente a abordagem desenvolvida pela Escola de Reading, que se debruça sobre as motivações para os fluxos de Investimento Direto no Exterior (IDE)<sup>3</sup> (cf. Dunning, 1977, *apud* Prates & Balbinot, 2010: 4).

Para os referidos autores da Escola Nórdica, a internacionalização compreende um conjunto de processos que permitem às empresas adaptarem incrementalmente o seu envolvimento internacional, desenvolvendo o seu conhecimento acerca dos mercados estrangeiros e dos seus métodos operacionais, bem como fazerem uso dos seus recursos para o aumento das vendas além-fronteiras (cf. Johanson & Vahlne *apud* Bennett & Blythe, 2002: 11). Estes autores propõem que o processo de internacionalização seja iniciado com os mercados geográfica e culturalmente próximos para que a empresa envolvida nessa processa possa expandir-se lentamente e com segurança (cf. *ibid.*). Johanson & Vahlne identificam assim nove fases para o processo:

1. Exportação passiva ou oportuna;
2. Exportação ativa;
3. Exportação direta;
4. Estabelecimento de um departamento de vendas no mercado-alvo;
5. Estabelecimento de armazéns no mercado-alvo;
6. Assemblagem ou produção a partir do mercado-alvo;

---

<sup>3</sup> IDE ou em inglês FDI, *Foreign Direct Investment* é definido pelo *Business Dictionary* [s.d.] como: «Ownership of a country's businesses or properties by entities not domiciled there».

7. Estabelecimento de subsidiários no mercado-alvo;
8. Estatuto multinacional com filiais autônomas noutros países;
9. Estatuto global, com recurso a matérias primas de onde seja mais conveniente, produção onde seja mais conveniente e procura por novos segmentos de mercado (cf. Johanson & Vahlne, *apud* Bennett & Blythe, 2002: 12).

Porém, em 2009 Johanson & Vahlne procederam à atualização do seu modelo original, ao incluir as redes de relacionamentos de uma empresa como um dos fatores mais importantes do processo de internacionalização (cf. Johanson & Vahlne, 2009: 1414). Como se pode ver mais adiante na Figura 4, estas redes permitem aumentar o conhecimento que uma empresa possa ter do mercado onde pretende entrar (cf. Petersen *et al.*, 2003:6).



Figura 4. Modelo de internacionalização de uma firma proposto com base no Modelo de Uppsala (Fonte: Petersen *et al.*, 2003: 21).

Paralelamente, em 1977, na Escola de Reading, John Dunning desenvolve o então designado Paradigma OLI, ou Teoria Eclética (Paradigma Eclético), que se apresenta como uma abordagem económica holística aos processos de internacionalização (cf. Huggins, Demirbag & Ratcheva, 2007, *apud* Pinto *et al.*, 2010: 5). Segundo esta teoria, há três dimensões que correspondem a pontos de vantagem competitiva aquando do processo de decisão da internacionalização: «Posse» (*Ownership*), «Localização» (*Location*) e «Internalização» (*Internalisation*) (cf. Dunning, 1977, *apud* Neary, 2009: 1). Apesar de ser considerada uma boa ferramenta de apoio na decisão de internacionalizar, o Paradigma OLI acaba por servir apenas de apoio à análise do IDE (cf. Pinto *et al.*, 2010: 19).

O Modelo de Uppsala e a Teoria Eclética de Dunning são processos complementares na decisão de internacionalizar, apesar de serem vistos como duas estratégias distintas. O Modelo de Uppsala foca-se na exportação para mercados geográfica e culturalmente mais próximos. O Paradigma OLI concentra-se nos cálculos de IDE e procura perceber em que medida é que as suas três dimensões (Posse, Localização e Internalização) poderão ser determinantes do processo de internacionalização. É de notar que ao concentrarem-se em aspetos muito específicos, ambos os modelos acabam por ter várias limitações (cf. Prates & Balbinot, 2010: 11).

Antes de escolher e definir qualquer estratégia de internacionalização, uma empresa deverá começar por fazer uma análise da situação em que se encontra, ou seja, efetuar um processo de pré-internacionalização (cf. Tan, Brewer & Liesch, 2007: 296). Isto significa que a empresa deverá perceber quais as suas capacidades e recursos internos, quais as oportunidades e quais ameaças que possam surgir do contexto externo, e, por último, terá também de fazer uma auditoria de marketing a si própria (cf. Bennett & Blythe, 2002: 17). Na sequência desta análise, a empresa deverá tomar consciência da necessidade de recorrer à internacionalização como estratégia (por exemplo, ou porque existe «competição

imperfeita»<sup>4</sup> ou porque opera num «oceano vermelho»<sup>5</sup>). Deverá também identificar quais os recursos, forças e vantagens competitivas de que dispõe para encetar um processo de internacionalização (por exemplo, eficiência do produto/serviço, posse de componentes ou matérias primas, etc.) (cf. *ibid.*).

Partindo da análise das oportunidades e ameaças advindas do contexto externo, a empresa poderá identificar onde poderá vir a operar. Desta forma fará uma escolha informada dos mercados estrangeiros em que irá operar, reduzindo assim a incerteza. Da informação recolhida através da análise SLEPT<sup>6</sup> para o(s) mercado(s) onde procura entrar, a empresa poderá retirar informação não só acerca dos seus competidores (ameaças), como também do método a adotar e a desenvolver (cf. Doole, 2008: 7-8).

No âmbito específico deste Relatório, dar-se-á relevância apenas ao fator Social da análise SLEPT, onde se inclui a Cultura. A Cultura, ou ambiente cultural é, portanto, um dos fatores determinantes na escolha do(s) mercado(s) e do método a adotar/develop, de forma a operar com eficácia. Será, então, necessário ter sempre em consideração aspetos como a religião, a língua, a estrutura social, as crenças e ética e a linguagem não verbal. É necessário que haja uma compreensão dos seguintes aspetos culturais:

- no âmbito das atitudes face ao trabalho, a bens materiais, à sexualidade, à educação das crianças, à classe social, ao papel das mulheres na sociedade, à moral, ao respeito pela lei e instituições, aos socialmente menos favorecidos, à religião, à política, ao empreendedorismo, à aceitação do risco e à riqueza;

---

<sup>4</sup> O *Business Dictionary* [s.d.] define «competição imperfeita» como: «Real world competition that is less effective in lowering price levels nearer to the cost levels than the theoretical perfect competition. Conditions that help cause imperfect competition include restricted flow of information on costs and prices, near monopoly power of some suppliers, collusion among sellers to keep prices high, and discrimination by sellers among buyers on the basis of their buying power».

<sup>5</sup> O termo remete para o livro, de 2005, *Blue Ocean Strategy* de W. Chan Kim e Renée Mauborgne, onde os mercados saturados são descritos como «oceanos vermelhos».

<sup>6</sup> SLEPT é um acrónimo para Social, Legal, Económico, Político e Tecnológico referido por Doole e Lowe como facilitador da memorização, contrariamente ao acrónimo mais tradicional PESTL.



- no âmbito publicidade, designadamente na forma como os habitantes locais percebem o mercado, como se posicionam os produtos, como o corpo feminino deve ser usado em anúncios, como é aceite a nudez e/ou quais as partes do corpo que podem ser exibidas, como se processa o contacto entre os indivíduos num anúncio, como as expectativas se relacionam com o grau de qualidade, elegância, como desenvolve o estilo do anúncio;
- no âmbito dos protocolos de negócio, é preciso ter em consideração o código de conduta das reuniões, o estilo de negociação, o grau de formalidade, a forma de cumprimentar e a relação entre comprador/vendedor;
- e, finalmente, no âmbito dos ambientes de negócio: é necessário ter em linha de conta os sistemas de comunicação, a participação nas decisões da gestão, o papel do governo nos negócios, as condições de emprego e as relações entre associações e sindicatos. (Cf. Bennett & Blythe, 2002: 42).

Todos estes fatores devem moldar o comportamento e a atitude das empresas tanto durante o processo de negociação, como na forma como se desenvolve uma estratégia de comunicação, como se poderá ver mais adiante.

## **2.2. Outsourcing de serviços**

De acordo com o *Dictionary of International Trade*, *sourcing* consiste na localização e aquisição de *inputs* necessários para o funcionamento de uma organização (cf. Hinklemann, 2008: 153); a partir do momento em que esta paga para obter um serviço ou materiais que não possui estes serão considerados como *outsourced*. As vantagens de se optar por fazer *outsourcing* prendem-se com razões de cariz competitivo e de aumento de eficiência da organização, dado que a contratação de recursos humanos que permitam a elaboração de todas as

tarefas internamente terá um custo mais elevado (cf. Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2011: 89). No entanto, como se pode ver na Figura 4, existem tanto benefícios como riscos associados ao *outsourcing* de serviços:

<b>Benefícios</b>	<b>Riscos</b>
Custos mais baixos	Medo da perda do controlo
Melhoria nos serviços	Dificuldade na integração de sistemas
Escalabilidade das operações	Resistência por parte dos funcionários
Acesso a tecnologia de ponta	Incapacidade dos terceiros em cumprir com o acordo dos níveis dos serviços

Figura 5: Benefícios *versus* riscos do outsourcing (Fonte: Edie *et al.*, 2011: 2).

O *outsourcing* efetivo de parte da cadeia de valores não se prende com uma questão meramente monetária. É de facto uma estratégia que requer a compreensão da estrutura interna da empresa, na medida em que permite perceber quais as necessidades e dificuldades em termos de capacidade de execução de tarefas, e também qual o défice relativo ao capital humano qualificado (cf. Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2011: 74). No que toca ao caso específico da MA, falar-se de *outsourcing* de serviços, que, por norma, competem aos departamentos de expansão/internacionalização/comercial de uma organização, independentemente da sua dimensão (PME ou grande empresa).

A contratação de um serviço implica a compreensão da percibibilidade do mesmo e exige também o desenvolvimento de uma relação com o cliente. Trata-se, com efeito, de operações desenvolvidas em oposição às do marketing transacional (onde o objeto é central), concentrando os esforços no desenvolvimento do processo conjuntamente com o cliente (Marketing Relacional). Segundo Lovelock e Gummesson (2004: 31) a distinção entre produto e serviço faz-se da seguinte forma:

### **Produtos**

- Tangível
- Homogêneo
- Produção e distribuição separadas
- Objeto
- O *core value* é produzido na fábrica
- Os clientes, geralmente, não participam na produção
- Pode ser mantido em *stock*
- Transferência de propriedade

### **Serviços**

- Intangível
- Heterogêneo
- Produção, distribuição e consumo em simultâneo
- Atividade ou processo
- O *core value* é produzido ao longo da interação vendedor-comprador
- Os clientes participam na produção
- Não pode ser mantido em stock
- Não existe transferência de propriedade

Os referidos autores atribuem ainda cinco características aos serviços, atribuindo-lhes graus que permitem uma melhor compreensão dos mesmos:

- Intangibilidade (como um grau de tangibilidade)
- Inseparabilidade (como um grau de produção e consumo simultâneos)
- Inconsistência (como um grau de heterogeneidade)
- Inventário (como um grau de perecibilidade)
- Incapacidade de possuir (como um grau de propriedade)

Estas características comportam implicações ao nível de ações de marketing, o que significa que haverá formas de melhorar a perceção do cliente relativamente ao que é oferecido. É assim possível que um serviço seja mais ou menos tangível em função dos seguintes parâmetros:

- uso de equipamento, pessoas, material de comunicação, símbolos, locais (distribuição);
- a compreensão que o grau de inseparabilidade depende da forma como os clientes afetam a transação e também uns aos outros;
- a forma como os funcionários afetam o resultado do serviço;

- a dificuldade em efetuar uma produção em massa;
- o controlo da qualidade nos serviços (inconsistência), que poderá ser feito através de investimento na contratação e formação, planificação do serviço e monitorização da satisfação do cliente;
- as ações que permitem adequar a oferta de um serviço (inventário), como o preço, os serviços complementares, o aumento da participação do cliente, a partilha de serviços, etc.;
- e por último o seu grau de tangibilidade e percibibilidade de um serviço (cf. Zeithaml & Bitner, 1996, *apud* Jan, 2012: 38).

«Um serviço é uma atividade ou benefício que uma parte oferece a outra, a qual é essencialmente intangível e não resulta na posse de nenhum bem» (Kotler & Armstrong, 2013: 248). Devido às características supramencionadas dos serviços, haverá uma maior dificuldade em conseguir atribuir-lhes um valor que seja perceptível para a entidade recetora (cf. Lovelock & Wirtz, 2011: 141). É também exigido um grau de confiança mais elevado entre a organização e a empresa prestadora de serviços, por oposição ao grau de confiança que é exigido entre uma organização e um produtor, o que pressupõe que o consumidor perceba a prestação de serviços como um processo (Brennan *et al.*, 2014: 61).

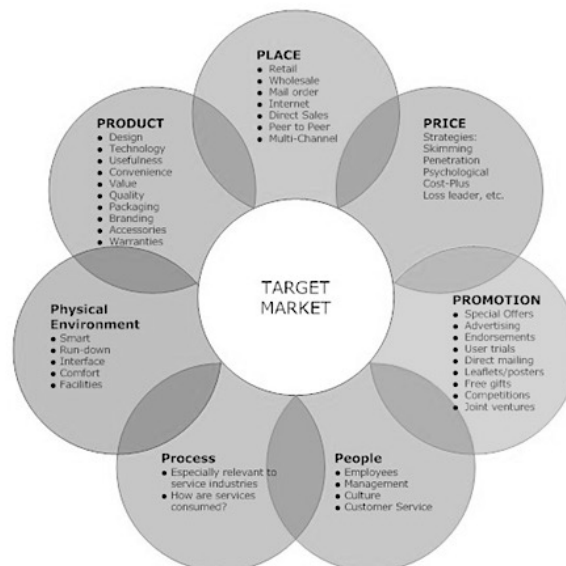


Figura 6: Os 7ps do Marketing Mix que contemplam os novos Ps para os serviços: *People*, *Physical evidence* e *Process*.  
Elaboração própria baseada em Booms & Bitner (1981).

### 2.3. Marketing relacional

*Relationship Marketing refers to all marketing activities directed at establishing, developing, and maintaining successful relational exchanges in [...] supplier, lateral, buyer, and internal partnerships. (Morgan & Hunt, 1994: 23).*

Aquando da mudança de paradigma do Marketing Transacional<sup>7</sup> para Marketing Relacional<sup>8</sup>, referida por Gronroos (cf. 1994: 6), surge uma melhor compreensão da necessidade de interagir com o cliente e de desenvolver uma relação entre organização e prestador de serviços. Fica-se também com a percepção de que este tipo de relacionamento já existia nos mercados B2B, na medida em que é a compreensão da sua eficácia que leva posteriormente à sua adaptação aos mercados B2C (cf. Gummesson & Gronroos, 2012: 479-497). Esta mudança de Marketing exclusivamente transacional, que teria como objetivo a venda e obtenção de retorno meramente monetário, para um marketing onde o *feedback* do cliente seria visto como elemento que acrescenta valor à organização, e vice-versa, permitiu que as empresas de serviços tivessem ganho mais relevância na mente empresarial (cf. Gronroos, 2000: 4).

No caso específico da MA, que se encontra *downstream* entre a organização e o cliente final, o *feedback* obtido por ambas as partes é tido em

---

<sup>7</sup> O conceito de Marketing Transacional é definido no *Business Dictionary* [s.d.] como: «A strategy used in business targeting customers in making "one off" or point of sale transactions. Transactional marketing has the purpose of maximizing a business's sales efficiency by boosting the volume of individual sales instead of developing an ongoing relationship with the consumer».

<sup>8</sup> Acerca do conceito de Marketing Relacional, o mesmo dicionário diz-nos que: «Marketing activities that are aimed at developing and managing trusting and long-term relationships with larger customers. In relationship marketing, customer profile, buying patterns, and history of contacts are maintained in a sales database, and an account executive is assigned to one or more major customers to fulfill their needs and maintain the relationship».

conta como um benefício para as três partes, permitindo assim que se faça uma melhor gestão da satisfação cliente final e da própria organização cliente MA. A partir deste parágrafo deverá ser apenas considerada a relação MA com as organizações suas clientes.

Será, portanto, através do estabelecimento de uma relação cliente-empresa que se gera a imprescindível confiança, que trará esta lhes trará também outro tipo de benefícios: sociais, tratamento privilegiado, identificação com a marca, para os clientes; sendo que para as empresas os benefícios da relação são a retenção de clientes, a capacidade de gerar vantagem competitiva, e por último a partilha de benefícios e valores mútuos advindos do compromisso (cf. Hennig-Thurau *et al.*, 2002: 231). Esta relação permite não só fidelizar o cliente, fazendo com que o ato da compra repetida se verifique, mas também que se desenvolva uma capacidade de antecipar as necessidades do cliente (cf. Brito *apud* Lencastre, 2005: 337).

Segundo Brennan, o sucesso nos mercados depende muito da capacidade que o cliente e o agente têm em perceber que estão a criar valor para ambos ao encontrar soluções para os problemas um do outro (cf. Brennan *et al.*, 2014: 61). A importância de conhecer bem as suas próprias capacidades e os seus problemas, permite às organizações encontrar as soluções certas, sendo que para tal terá de colaborar com aqueles que procuram resolver-lhe o problema. Nos relacionamentos inter-firmas parte-se do princípio que tanto os clientes como os fornecedores terão de lidar com incertezas, o que permite compreender que numa relação de criação de valor:

- as incertezas dos clientes terão de ser colmatadas pelas capacidades dos fornecedores
- as incertezas dos fornecedores terão de ser colmatadas pelas capacidades dos clientes

Como se pode ver no modelo proposto por Ford, a cada uma das necessidades quer do cliente quer do fornecedor corresponde uma capacidade que deverá ter o outro com o qual procura trabalhar.

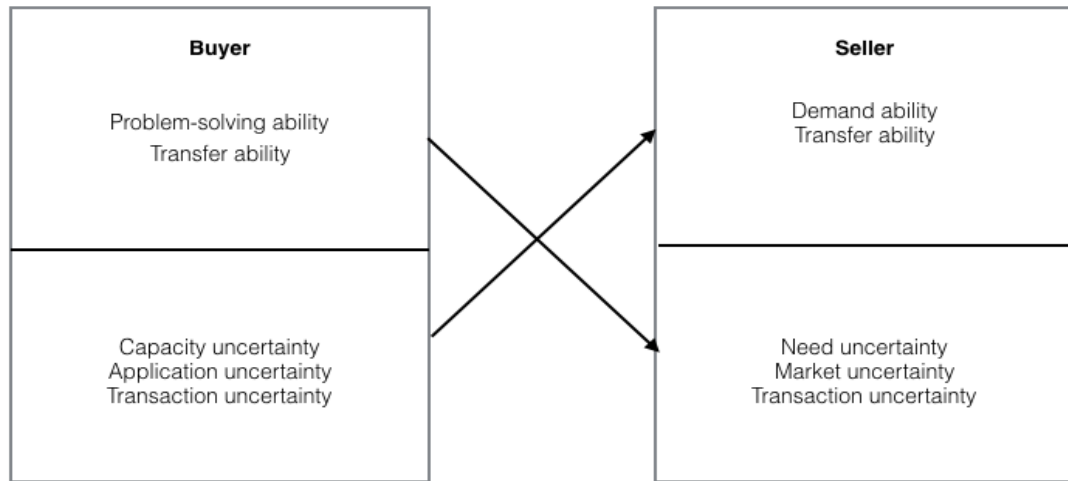


Figura 7: Correspondência entre as incertezas e as capacidades  
(cf. Ford et al, 1998, *apud* Brennan *et al.*, 2014: 64).

Será óbvio que para que estas incertezas possam ser colmatadas, deverá haver uma relação entre a empresa prestadora de serviços e o cliente, de forma a que quaisquer necessidades ou problemas que possam surgir sejam discutidos e comunicados entre as duas entidades (cf. Brennan *et al.*, 2014: 66-67).



Figura 8: A Pirâmide do Marketing Relacional tendo por base o modelo de da lealdade  
(cf. Aaker,1991, *apud* Nobre, 2015).

Poderá parecer óbvio que para este tipo de sinergia funcionar deverá haver confiança, mas como as negociações são caracterizadas por um certo nível de desconfiança, será essa a razão de muitas sinergias falharem; no entanto é proposto que para além de uma relação de confiança e lealdade, haja a necessidade de utilizar uma abordagem colaborativa para que haja sucesso (cf. Christopher, Payne & Ballantyne, 2002: 128). São sugeridas então oito dimensões que deverão estar presentes em qualquer colaboração, sendo fulcral que ambas as partes se esforcem para as manter; são elas: a excelência individual, a importância, a interdependência, o investimento, a informação, a integração, a institucionalização e a integridade (cf. Kanter, 1994: 96-108).

De forma a gerar valor para ambas as partes, já não é possível que as empresas mantenham uma perspectiva unilateral derivada de transações individuais. O valor é desenvolvido ao longo do tempo, e vem da compreensão das interações entre si e entre os seus clientes, estando também sujeito a mudanças e influências externas (cf. Christopher, Payne & Ballantyne, 2002: 192).



## 2.4. Comunicação

*Culture is more often a source of conflict than of synergy. Cultural differences are a nuisance at best and often a disaster.* (Geert Hofstede, Professor Emeritus, Universidade de Maastricht)

Comunicar no mundo empresarial não implica apenas o diálogo ou a negociação, implica também uma transação que envolve toda transferência de informação, a persuasão, o reforço e a diferenciação; é, portanto, uma oportunidade para a transferência de valores e de cultura, sendo que quanto mais eficaz for melhor será a sua penetração no mercado (cf. Fill & Jamieson, 2006: 1-4).

De acordo com Hofstede, as diferenças culturais têm um grande impacto na forma como os indivíduos negociam, isto é, a cultura corporativa de cada país é estabelecida de acordo com os códigos e condutas nacionais, sendo por isso uma potencial fonte de conflito quando dois países com culturas distintas efetuam uma negociação (cf. Hofstede, 1991, *apud* Routamaa & Hautala, 2008:129-137). Para melhor compreender como se poderá efetuar a comunicação interempresas de forma eficiente, deverá ter-se em consideração o modelo das dimensões culturais de Hofstede (2010) após a sua última atualização, sendo elas:

<b>Distância do poder</b>	Reflete o grau de aceitação e também a expectativa acerca da distribuição do poder pela hierarquia. Um valor elevado implica a aceitação de grande desigualdade no <i>status</i> entre superiores e subordinados. Ex: Os quadros superiores revelam-se como autocráticos e paternalistas, enquanto que os funcionários se revelam como obedientes.
<b>Evitar a incerteza</b>	Reflete o grau de conforto relativamente a situações ambíguas e a extensão dos esforços feitos para tentar minimizar ou evitar estas situações. Ex: Quadros superiores em culturas com um elevado grau de evitação de incerteza tendem a depender de regras e regulamentos de forma sistemática; fazem também esforços para planear e controlar o futuro.

<b>Masculinidade versus Feminilidade</b>	Masculinidade: reflete o nível de encorajamento de comportamentos assertivos e duros. Do outro lado, a feminilidade encoraja o comportamento delicado e acolhedor. A crença principal é que para uma sociedade masculina é importante ser o melhor, enquanto que para uma sociedade feminina é mais importante gostar do que se faz.
<b>Orientação a longo prazo versus a curto prazo</b>	Esta dimensão reflete o grau de aceitação de sacrifícios a curto prazo em benefício de ganhos a longo prazo. Ex: Sociedades com uma orientação a curto prazo tendem a concentrar-se na gratificação imediata, e não planeiam nem investem no futuro.
<b>Individualismo versus coletivismo</b>	O individualismo reflete o grau de interdependência dos indivíduos de uma sociedade, e o valor que estes lhe atribuem. Por um lado, uma sociedade com um valor elevado de individualismo valoriza autonomia, iniciativa, privacidade e realização pessoal. Do outro lado, um valor baixo de individualismo requer a preferência por objetivos de grupo, procura por harmonia e consenso, encorajando a responsabilidade coletiva e tomadas de decisão em grupo.
<b>Indulgência versus restrição</b>	Esta dimensão reflete a forma como os indivíduos tentam controlar seus desejos e impulsos, e está diretamente relacionada com a sua educação. Ao baixo controlo chama-se “Indulgência” e ao alto controlo “Restrição”.

Figura 9: Modelo das dimensões culturais de Hofstede. Elaborada tendo por base Fougère & Moulette (2007: 11-20) e o modelo das dimensões culturais de Hofstede (2010).

Considerando o modelo das dimensões culturais de Hofstede (2010) aplicado a Portugal, e estabelecendo uma comparação com os países com os quais teve contacto direto, considerem-se então os seguintes gráficos:

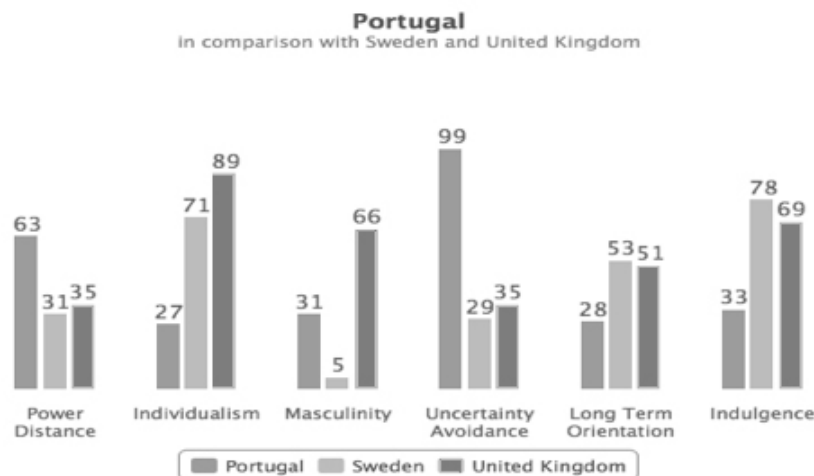


Figura 10: Comparação das dimensões culturais entre Portugal, Suécia e Reino Unido (Fonte: <https://geert-hofstede.com/portugal.html>).



Figura 11: Comparação das dimensões culturais entre Portugal, Espanha e Finlândia  
(Fonte: <https://geert-hofstede.com/portugal.html>).

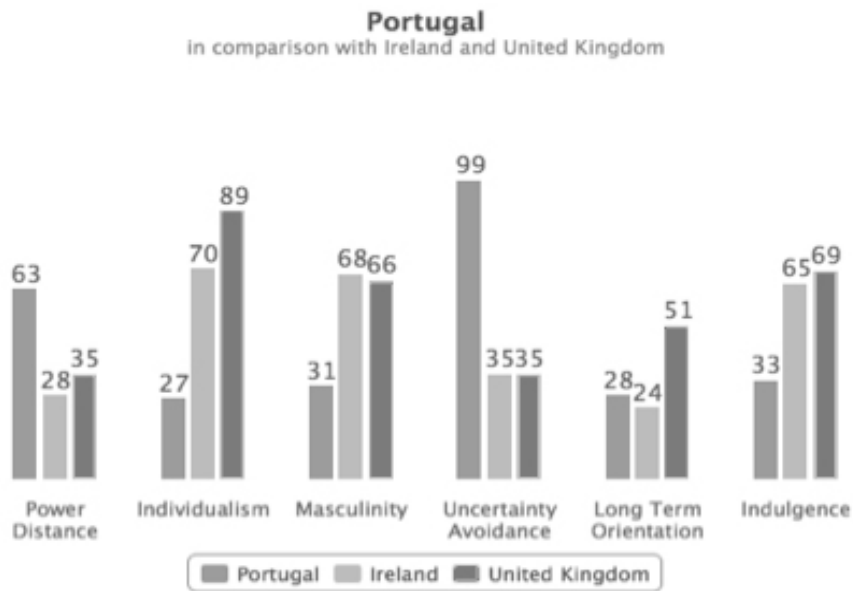


Figura 12: Comparação das dimensões culturais entre Portugal, Irlanda e Reino Unido  
(Fonte: <https://geert-hofstede.com/portugal.html>).

Paralelamente, no modelo das dimensões culturais de Trompenaars e Hampden-Turner (1997; 1998) revela outro tipo de interação entre os indivíduos, acabando por permitir que os seus comportamentos sejam caracterizados como “previsíveis” e “específicos” pelos autores. O resultado de vários anos de pesquisa e vários países estudados permitiram a Trompenaars e Hampden-Turner resumir os comportamentos dos indivíduos na seguinte tabela:

<b>Universalismo versus Particularismo</b> (regras versus relação)	
Universalismo	É dada extrema importância às leis, regras, valores e obrigações. As regras vigentes têm prioridade face às relações
Particularismo	Os indivíduos acreditam que cada circunstância e cada relacionamento ditam as regras aplicadas à situação. As suas respostas dependerão do evento e de quem nele estiver envolvido.
<b>Coletivismo versus individualismo</b> (grupo versus indivíduo)	
Coletivismo	Os grupos são considerados mais importantes do que o individual, dado que oferecem ajuda e segurança em troca de lealdade. O grupo têm sempre prioridade em relação ao individual.
Individualismo	É dada muita ênfase à liberdade e realização pessoal, acreditando que o indivíduo deverá ser responsável pelas suas próprias decisões e por si próprio.
<b>Neutro versus emocional</b> (forma como os indivíduos expressam as emoções)	
Neutro	É feito um grande esforço para controlar as emoções, tentando regular as suas ações fazendo uso da razão em detrimento dos seus sentimentos. Estes indivíduos não revelam o que pensam ou o que sentem.
Emocional	Será sempre encontrada uma forma de expressar as suas emoções, mesmo que espontaneamente durante o trabalho. Nestas culturas é aceitável revelar os sentimentos.

<b>Específico versus Difuso</b> (grau de envolvimento)	
Específico	A vida pessoal e de trabalho são mantidas separadas, e como resultado disso não acreditam que as relações não deverão ter impacto nos objetivos de trabalho. Apesar de compreenderem a importância das relações, acreditam que as pessoas podem trabalhar juntas sem necessidade de terem um bom relacionamento.
Difuso	Há uma mistura entre vida pessoal e trabalho. Acreditam que manter um bom relacionamento é crucial no que toca aos objetivos do negócio, e também que este deverá igual independentemente da situação (social ou trabalho). As pessoas tendem a passar tempo fora do trabalho com clientes e colegas.
<b>Conquista versus Atribuição</b> (perceção do status)	
Conquista	Estes indivíduos acreditam que são aquilo que fazem, e baseiam o valor de cada um de acordo com o seu sucesso. Nestas culturas a performance é muito importante, independentemente de quem a pessoa for.
Atribuição	O status social é extremamente importante nestas sociedades, sendo que os indivíduos deverão ser valorizados por quem são. Poder, títulos e posição têm muito valor e definem o comportamento.
<b>Tempo sequencial versus Tempo sincrónico</b> (gestão do tempo)	
Tempo sequencial	É dada muita importância à ordem dos eventos, devendo estes acontecer sequencialmente. Pontualidade, planeamento e cumprir com o horário estipulado são extremamente importantes. Nestas culturas o tempo é dinheiro, e as pessoas não gostam que se desvalorizem e desrespeitem os seus horários.
Tempo sincrónico	Estes indivíduos veem o passado, presente e futuro como eventos entrelaçado, sendo, por isso, capazes de trabalhar em vários projetos ao mesmo tempo e fazer planos e compromissos de forma flexível.
<b>Voltado para o interior versus Voltado para o exterior</b> (relação com o ambiente)	

Voltado para o interior	Nestas sociedades acredita-se que os indivíduos conseguem controlar o seu ambiente para atingir as suas metas, isto inclui a forma como trabalham em equipa e dentro de uma organização.
Voltado para o exterior	Estes indivíduos acreditam que a natureza, ou o seu ambiente, controla-os, devendo estes trabalhar com o mesmo para atingir os seus objetivos. No trabalho ou nos relacionamentos eles centram as suas ações nos outros e evitam conflitos quando possível. São indivíduos que têm necessidade de ser tranquilizados e assegurados de que estão a fazer um bom trabalho.

Figura 13: Modelo das dimensões culturais de Trompenaars e Hampten-Turner (1997: 8-10) – elaboração própria.

A importância de estabelecer uma comunicação eficaz deverá ser percebida por todos os intervenientes do processo, independentemente do grau de proximidade que estes possam ter do mesmo; por exemplo, um diretor de uma empresa pode nunca ter de comunicar diretamente com um cliente, mas, no entanto, deverá ter a compreensão que a capacidade dos responsáveis por essa tarefa em comunicar eficazmente irá ter um impacto direto no cliente (cf. Apetrei, Kureshi & Horodnic, 2015: 1519-1521). É vital que se tenha a perceção das diferenças culturais entre os países com os quais se procura fazer negócio, e também que é imperativo ter uma equipa que possua um profundo conhecimento da cultura-alvo, da sua língua, expressões idiomáticas e vocabulário, quer ao nível social como ao nível empresarial (cf. Omidi & Khoshtinant, 2016: 425-432). Há, portanto, uma grande necessidade de compreender quais as competências culturais internas da empresa, de forma a que se possa tornar a comunicação mais eficaz, possibilitando assim a negociação no mundo multicultural (cf. Chang, 2003: 567-570).



## Capítulo 3

# Projeto PortugalFoods

---

### 3.1. Caracterização

A PortugalFoods é uma associação composta por várias entidades do sistema científico e tecnológico nacional e por diversas empresas que em conjunto representam os subsectores que compõem o setor agroalimentar Português. É também uma marca promovida pelo Pólo de Competitividade e Tecnologia Agroalimentar e reconhecida pelo Ministério da Economia e pelo Ministério da Agricultura e Pescas Português como sendo o principal interlocutor do setor Agroalimentar Português.

O principal objetivo da PortugalFoods é reforçar a competitividade das empresas agroalimentares, promover a produção, transferência, aplicação e valorização do conhecimento orientado para a inovação, bem como a internacionalização das empresas, capacitando-as para a captação de oportunidades. De forma a cumprir com este objetivo, a MA foi contratada para prestar apoio aos processos de internacionalização da associação, promovendo a mesma nos mais diversos mercados. Destes mercados, destacam-se o Espanhol, Finlandês, Sueco, Norueguês, Dinamarquês e Holandês, pelos quais fiquei responsável durante uma parte da fase de implementação. A esta fase de implementação correspondem as tarefas abaixo descritas, tendo como objetivo o agendamento de missões inversas, explicadas na revisão da literatura.

Como em qualquer um dos projetos, é crucial compreender com exatidão quais são as necessidades dos clientes, quais os seus produtos, os seus *targets* e os objetivos que pretendem atingir, para que desta forma se possa fazer um afunilamento da informação até restar apenas a mais importante e relevante para o projeto. No caso específico da PortugalFoods procuraram-se clientes cujos



portfólios de produtos tivessem qualidade elevada ou qualidade gourmet, e onde os produtos de origem portuguesa pudessem ser integrados nas secções hortofrutícolas, lacticínios, peixe, charcutaria, doces e biscoitos, entre outros (vd. Anexo 2).

## **3.2. Tarefas realizadas**

Para o projeto com a PortugalFoods foram-me atribuídos 6 mercados. Dado que não foi um projeto no qual participei desde o início, as minhas tarefas foram um pouco mais reduzidas, mas não menos relevantes. Foi também o primeiro projeto em que participei, tendo mantido a minha colaboração até ao final do Estágio.

### **3.2.1. Prospeção e continuação do desenvolvimento das bases de dados**

Sendo as bases de dados elementos vitais para o funcionamento de qualquer empresa que necessite de estabelecer uma rede de contactos, foi-me pedido que continuasse com a procura por novos importadores e distribuidores nos países dos mercados alvo. Para tal, houve a necessidade de efetuar trabalho de prospeção, o que implicou, neste caso, recorrer a diretórios *online* de negócios (vd. FIS, 2016), de forma a tentar perceber quais seriam as empresas que poderiam ter interesse para a PortugalFoods, procedendo depois à filtragem das mesmas através da análise dos *websites* corporativos das empresas-alvo.

Os estudos de mercado analisados e a informação que me foi passada quer por elementos da equipa, que já tinham trabalhado no projeto, como pela Dr.<sup>a</sup> Juliana serviram para uma melhor compreensão dos mercados-alvo, e para perceber com exatidão quais das secções de produtos do portfólio da PortugalFoods que melhor neles se enquadrariam. As secções do portfólio da

PortugalFoods encontravam-se divididas nos seguintes grupos: leite e laticínios, peixe, carne, azeite, hortofrutícola, mel, bebidas (com e sem álcool), conservas e enlatados, congelados, chá e café, doces e biscoitos, charcutaria e enchidos. Por exemplo, os compradores do mercado holandês teriam interesse em comprar queijo português, logo, a procura inicial terá sido orientada para importadores e distribuidores de queijo. No entanto, numa fase mais avançada, e dada a dimensão geográfica do país em questão, houve a necessidade de estender a pesquisa às outras secções do portfólio de produtos.

As bases de dados da PortugalFoods encontravam-se divididas em três ficheiros separados em formato Microsoft Excel: um direccionado para os países nórdicos (onde se incluíam a Finlândia, Suécia, Noruega e Dinamarca), um centrado na Holanda e um outro respeitante à Espanha. Tal se deve ao facto de se procurar manter a tipologia de contactos organizados por proximidade cultural, língua, fuso horário e produtos com maior procura no mercado.

Estas bases de dados são elementos dinâmicos e passíveis de sofrer alterações desde o início até ao final de qualquer projeto. Isto deve-se ao facto de o processo de afunilamento de informação ter em vista a obtenção dos contactos diretos dos elementos-chave das empresas, sendo que no caso específico da PortugalFoods estes seriam os compradores das secções. Foi necessário recolher um mínimo de informação acerca das empresas-alvo (número de telefone, morada, endereço de e-mail geral) e, após os contactos diretos, foram acrescentados às bases de dados e-mails pessoais, números de telemóvel ou extensão direta e nomes dos compradores ou assistentes (dependente da dimensão da empresa a contactar).

### 3.2.2. Contactos diretos com importadores e distribuidores

A transição da fase de prospeção para a fase dos contactos diretos foi um momento que me deixou um pouco insegura no início, dado que teria de fazer uso das minhas competências linguísticas e culturais. Foi um momento em que tive de aprender a deixar de lado as inseguranças e por à prova o trabalho de pesquisa que já tinha feito, tentando perceber se, de facto, as empresas que estaria a contactar teriam ou não interesse para o projeto.

Na primeira fase, e enquanto estava a adaptar-me aos contactos telefónicos, não utilizei nenhuma estratégia muito elaborada de comunicação, tendo apenas sido educada e procurando passar barreiras empresariais, que por vezes se traduziram no anonimato dos funcionários, sendo que em alguns contactos não consegui ultrapassar a telefonista.

Num segundo momento procurei perceber melhor a cultura dos países em questão, para tal fazendo uso de ferramentas disponíveis *online* (vd. Kwintessential, 2015), que me foram apresentadas nas aulas de Línguas nas Relações Empresariais, no sentido de obter alguma informação acerca dos costumes, etiqueta e formalidades dos mercados-alvo. Esta ferramenta terá surgido da utilização da mesma para outro projeto que decorria em simultâneo com o da PortugalFoods, do qual falarei mais abaixo. A nova perspetiva acerca dos costumes e cultura dos mercados-alvo ajudou-me a perceber quais os horários de funcionamento das empresas, assim como quais os melhores momentos para estabelecer os contactos diretos. Daqui terá sido necessário ajustar o meu horário de trabalho de forma a que conseguisse estabelecer contactos efetivos com as empresas Finlandesas, sendo que isso requeria que por vezes comesse a fazer telefonemas a partir das 7h e 30 da manhã, o que se traduzia nas 9h e 30 no país-alvo, permitindo-me assim falar com os compradores antes de estes iniciarem as suas reuniões internas que teriam início às 10 horas. Ao chegarem as 8 horas em Portugal, seriam 9 horas na Suécia,

Dinamarca, Holanda e Espanha, sendo que optei por trabalhar uma base de dados por dia, implicando uma tipologia diferente por dia. Dado que ao mesmo tempo que decorria este projeto decorria outro em simultâneo que também requeria contactos com os países nórdicos, aproveitava para alternar o contacto com a Finlândia para PortugalFoods com os contactos Finlandeses de outro cliente Market Access.

Após a obtenção de contactos diretos de potenciais compradores, seriam depois enviados e-mails com uma breve apresentação da empresa, onde se incluía um convite para que o eventual comprador viesse a Portugal de forma a reunir com as empresas associadas da PortugalFoods que pudessem suscitar mais interesse, a fim de negociarem com elas e até de visitarem as respetivas fábricas. Os custos deste convite (viagem e alojamento) seriam comportados pela associação, o que pode parecer, à partida, uma oferta irrecusável. No entanto, tal não se verificou, pois para a cultura dos países nórdicos e para a Holandesa este tipo de convite terá sido interpretado como uma espécie de suborno. Esta forma de interpretar estas ofertas prende-se manifestamente com diferenças culturais, dado que nestes países predomina uma política de transparência nos negócios que está associada aos seus baixos índices de corrupção. Mesmo que não fosse intenção da PortugalFoods corromper ninguém ao enviar estes convites, creio que é fácil compreender como esta metodologia possa ser mal interpretada por clientes oriundos de um país com uma cultura corporativa e de marketing diferente da portuguesa. Apesar de tudo, após o melhoramento das comunicações (como se poderá ver mais abaixo), consegui marcar reuniões com uma empresa norueguesa, uma empresa dinamarquesa e ainda uma empresa sueca, tendo estas sido as primeiras do mercado nórdico a serem agendadas desde o início do projeto no ano de 2015.

Numa fase posterior ao envio de todo o material informativo da PortugalFoods, surge o *follow-up* telefónico, um processo que é crucial para o desenvolvimento de uma relação entre a empresa e os seus hipotéticos clientes.

Neste caso específico, lidou-se apenas com potenciais clientes e não com clientes efetivos. Eram então feitas chamadas telefónicas já com o contacto direto da pessoa que se pretendia trazer a Portugal, ou do comprador-chave, de forma a avaliar o interesse nos associados da PortugalFoods, a esclarecer potenciais dúvidas, a obter *feedback* e a medir até que ponto haveria possibilidade de desenvolver atividade comercial. Todas estas informações eram depois inseridas nas respetivas bases de dados, com as datas, de forma a que quem viesse posteriormente a consultá-las pudesse perceber em que fase é que cada processo se encontra e quais os próximos passos a seguir. Foi deste trabalho que surgiu a necessidade de realizar um melhoramento a nível da comunicação da associação, tal como se pode ver a seguir.

### **3.2.3. Melhoramento das comunicações**

Tal como já foi mencionado, este foi um projeto no qual não participei desde o início, tendo por isso encontrado material institucional e promocional previamente elaborado por outras pessoas da equipa, e também pela própria associação (vd. Anexo 3). Tendo feito uso da minha experiência e formação prévias (onde se inclui comunicação), sugeri à Dr.<sup>a</sup> Juliana que se melhorasse a apresentação da PortugalFoods, dado que o *feedback* que obtinha das empresas que contactava era que não conseguiam perceber se tinham interesse ou não, e outras nem chegavam sequer a abrir o ficheiro. Pude assim depreender que tanto o tamanho do ficheiro enviado como a informação nele contida e ainda o e-mail enviado precisavam de ser adaptados ao tempo que estes potenciais clientes dispunham para os ler. Por norma esta tipologia de contacto exige que a informação seja muito direta e de consulta fácil.

Dado que a apresentação inicial da PortugalFoods não dispunha de *links* para os *websites* dos associados, nem de uma categorização dos mesmos, foi

pedido a esta associação que desenvolvesse esse mesmo material, tendo sido disponibilizada uma nova apresentação pouco depois. Não me foi permitido desenvolver este material dado que a associação prefere elaborá-lo de forma a que a validação do mesmo seja mais rápida.

A partir da receção do novo documento foram feitos mais telefonemas e enviados novos e-mails, alguns dos quais foram já ao encontro das necessidades apontadas pelos clientes-alvo durante a conversa telefónica. Este procedimento redundou na obtenção de algumas respostas, que colocavam questões sobre associados ou sobre produtos específicos. Este processo contribuiu para uma melhor comunicação e concomitante relacionamento com os clientes-alvo, permitindo dar resposta às suas questões, não obstante a dificuldade em convencê-los a visitar a Portugal.

Foi também melhorado o formulário que os clientes-alvo teriam de preencher caso pretendessem visitar Portugal, formulário esse que inicialmente estava disponibilizado em formato Microsoft Word, e que não permitia o seu preenchimento em todos os dispositivos ou versões do Microsoft Office. Desenvolveu-se assim um formulário com a ajuda do Google Forms com vista a facilitar o processo de inserção e recolha da informação necessária.



## Capítulo 4

# Projeto O/M Light

---

### 4.1. Caracterização

A O/M Light é uma marca registada em 2012 pela empresa Osvaldo Matos. Foi fundada no Porto e opera no setor da iluminação há mais de 50 anos, tendo-se tornado numa das mais importantes empresas de iluminação no mercado português. O seu vasto conhecimento no setor é uma das suas principais vantagens competitivas. Para o desenvolvimento dos seus produtos, a Osvaldo Matos tem colaborado com arquitetos de renome, como é o caso de Álvaro Siza Vieira e de Eduardo Souto Moura.

Com um forte posicionamento na área da inovação, a marca O/M Light associa o *design* moderno e uma elevada capacidade de adaptação nos seus produtos. Considerando que o *Architectural Lighting Design*, uma área afeta à arquitetura, *design* de interiores e engenharia elétrica, mas virada para o *design* de sistemas de iluminação, incluindo luz natural e/ou elétrica, que vão ao encontro das necessidades humanas. Tendo consciência de que se trata de um nicho de mercado que tem vindo a assumir cada vez mais relevo, a O/M tem procurado desenvolver produtos que combinem eficiência e minimalismo estético para uma arquitetura sustentável, compreendendo a importância dos *inputs* de *lighting designers*, designadamente de arquitetos de e engenheiros. Esta atitude é parte integrante do ADN da empresa. A O/M Light é uma marca flexível ao nível dos seus processos industriais e de customização, procurando ir ao encontro das expectativas dos seus clientes.

Neste momento a O/M Light já está presente em quatro continentes (América do Sul, África, Ásia e Europa). A empresa sentiu, contudo, necessidade crescente de explorar melhor o mercado europeu, tendo contado com o apoio da



Market Access para a sua entrada nos mercados francófonos, germânicos e nórdicos.

## **4.2. Tarefas realizadas**

A minha colaboração neste projeto surgiu numa fase já próximo do final do mesmo, que correspondeu à fase inicial do meu Estágio. Comecei por apenas prestar apoio a uma das colaboradoras, ajudando-a a confirmar as reuniões que esta já tinha conseguido marcar para a Suécia e para a Dinamarca, agendando algumas novas e finalmente completando o itinerário de viagem para a representante comercial da marca. Sublinhe-se que foi o meu envolvimento neste processo que me permitiu prestar apoio à implementação deste projeto na Finlândia e na Noruega. É de salientar, contudo, que a minha colaboração neste projeto teve a duração de apenas um mês.

### **4.2.1. Prospeção e continuação do desenvolvimento das bases de dados**

A minha participação no projeto acabou por ser um pouco limitada, dado que, como mencionado, correspondeu a uma fase muito próxima da conclusão do mesmo. As bases de dados da O/M Light já estavam bastante completas, não tendo sido para isso necessário fazer muita pesquisa. Procedi, todavia, ao preenchimento da informação relativa aos distribuidores listados (pesquisando que outras marcas já distribuíam o tipo de produtos que têm no portfólio) e à sua divisão por tipologia: distribuidores do tipo A – interesse bastante elevado; tipo B – interesse médio; tipo C – baixo interesse; *lighting designers* (prescritores); e, por último, produtores, que não teriam interesse para a empresa, mas que teriam de ser, todavia, igualmente identificados na base de dados.

Apesar de no mercado Finlandês haver abundância de distribuidores e de *lighting designers*, o mesmo não se verificava na Noruega, onde existiam poucos gabinetes de *lighting design*, tendo sido por isso necessário efetuar trabalho de prospeção de gabinetes de arquitetura.

#### **4.2.2. Contacto direto com distribuidores, *lighting designers* e arquitetos**

Se no projeto anterior não houve necessidade de dividir a comunicação e o tipo de contacto tendo em consideração a tipologia dos clientes, para este projeto esse foi um elemento fulcral, dado que a listagem de argumentos para a conversação telefónica e para os contactos por e-mail eram bastante distintos. Esta divisão requeria a compreensão do portfólio de produtos da marca e uma clara distinção entre os argumentos para distribuidores (que consistiam maioritariamente na capacidade de customização dos produtos e na necessidade inexistente de encomendas mínimas) e os argumentos para os *lighting designers* e para os arquitetos, que se focavam nos elementos de *design* que tornavam os produtos únicos.

Os horários para contactar os distribuidores, caso pertencessem a grandes empresas, foi das 7 (hora de Portugal) até às 10 horas da manhã. A melhor altura para contactar os distribuidores de menor dimensão foi entre as 8 e as 13 horas. Os *lighting designers*, talvez devido ao facto de normalmente trabalharem por conta própria e terem assim maior flexibilidade com os horários, estiveram quase sempre contactáveis das 9 às 14 horas.

### 4.2.3. Agendamento de reuniões

Após a obtenção dos contactos directos dos elementos-chave e do envio da informação para os mesmos, procedeu-se ao *follow-up* telefónico de forma a agendar reuniões com os potenciais clientes ou prescritores cuja localização geográfica permitisse um acesso fácil, sendo para tal necessário proceder a uma filtragem.

Um exemplo prático que melhor ilustra um problema que poderia surgir, caso não se fizesse esta filtragem, terá sido o momento do contacto por parte de um *lighting designer* cujo gabinete, aquando do momento agendado para a deslocação ao mercado, ficava a 10 horas de viagem de Helsínquia, pelo que a representante comercial da marca perderia assim dois dias da missão com apenas um cliente. Outro problema poderia ter decorrido da minha falta de conhecimento dos produtos da marca, pelo que me foi pedido que os estudasse. Um exemplo do tipo de perguntas que me colocaram foi se as luminárias da marca aguentariam temperaturas inferiores a -40 graus centígrados. Esta e outras questões do mesmo género obrigaram-me a procurar mais informação junto da marca. Dado que uma eventual venda poderia decorrer da qualidade das respostas, tive necessidade de absorver o máximo de informação possível.

Nesta fase do processo foi necessário usar a filtragem e um pouco de bom senso com o objetivo de agendar o máximo de reuniões, gerindo ao mesmo tempo os momentos de pausa e de deslocação da representante comercial da O/M. Foi também importante ter em atenção a localização do hotel e os tempos de deslocação aquando da sugestão de horários para as reuniões.

#### **4.2.4. Desenvolvimento do itinerário**

Dado que nesta fase já estavam agendadas todas as reuniões, procurei desenvolver itinerários de forma a facilitar as deslocações e a rentabilizar a visita ao mercado, tornando assim o processo o mais eficiente possível para a comercial. Foram calculadas trajetórias tendo em consideração tanto o tempo como as distâncias a percorrer com a ajuda do Google Maps (vd. Google Maps, 2016) e apresentadas várias opções de transporte. Foi também necessário pesquisar preços de transportes públicos (vd. Journey, 2016), médias de custo de táxis, de forma a construir uma listagem de relação custo/tempo, apresentando assim várias opções à representante comercial da O/M. Foi ainda acrescentada informação útil acerca da cultura, etiqueta de negócios, horários e previsão meteorológica dos países a visitar (vd. Weather, 2016), assim como um horário completo da deslocação, incluindo os voos. Para a prossecução desta tarefa foi necessário fazer uso do meu conhecimento prévio de gestão de itinerário e das culturas dos mercados-alvo.



## Capítulo 5

# Projeto de internacionalização de incubadoras

---

### 5.1. Caracterização

As incubadoras são locais de prosperidade para pequenas empresas relacionadas com tecnologia e inovação, daí que tenham vindo a ganhar mais relevância em todos os países. Dado que hoje em dia o sucesso de qualquer empresa passa pela sua projeção nos mercados estrangeiros, a MA estabeleceu um protocolo com algumas entidades, como, entre outras, a Universidade de Aveiro, de forma a poder prestar apoio ao processo de internacionalização dos seus incubados.

### 5.2. Tarefas realizadas

O tempo que dediquei a este projeto foi relativamente menor, dado que, tal como já foi mencionado na introdução, para as incubadoras foi-me sido atribuído apenas um bloco por semana (correspondente um período de quatro horas).

#### 5.2.1. Melhoramento da comunicação

No caso de algumas das empresas às quais a MA prestou apoio no âmbito deste projeto, houve necessidade de melhorar a comunicação existente e de criar

apresentações de raiz, tendo sempre em consideração a informação que já existia (descrição da empresa, valores, missão, produtos e imagens).

Para esta tipologia de cliente houve necessidade de dar mais enfoque a informação específica, como, por exemplo, projetos atuais ou projetos premiados em primeiro lugar, respetivos parceiros e instituições a que estariam associados, portfólio de serviços/produtos e, por último, membros constituintes da empresa. Foi necessário seguir uma estratégia de prioridade de informação, partindo do princípio que um potencial cliente teria de perceber imediatamente em que medida é que a relação com a empresa em questão lhe poderia dar algum tipo de vantagem. No caso de micro e pequenas empresas ou *start-ups*, a informação que chegou até aos decisores teve de ser o mais eficaz possível, evitando assim que estas tivessem sido postas de lado logo à partida.

Foram desenvolvidas duas apresentações em formato PowerPoint para duas empresas incubadas, uma do ramo da inovação no desenvolvimento de soluções marítimas e outra no ramo de inovação ao nível dos serviços para mobiliário. Estas não eram muito extensas e apresentavam argumentos claros, a fim de facilitar a compreensão por parte dos decisores. As apresentações foram desenvolvidas em português, ficando depois à responsabilidade da empresa fazer a tradução dos documentos para as línguas dos mercados-alvo. O objetivo da MA seria de prestar apoio inicial e, em alguns casos, dar formação, o que deveria servir como uma rampa de lançamento para as empresas, capacitando-as com conhecimentos e ferramentas base, de forma a que pudessem prosseguir com os seus objetivos de internacionalização.

### **5.2.2. Revisão dos relatórios de diagnóstico e planos de ação**

O apoio prestado pela MA teve em consideração os planos de ação estratégica das empresas, o que significou fazer uma análise do respetivo contexto interno e externo, tendo sempre em vista a internacionalização. Partindo já de relatórios de diagnóstico elaborados pela MA, e tendo em conta os conhecimentos que adquiri nas unidades curriculares Estratégia e Competitividade e Marketing Industrial e de Serviços, foi-me permitido fazer correções e sugestões relativamente ao que deveria constar dos planos e da definição de objetivos (vd. Anexo 4). Para tal, tive também de tentar perceber bem as empresas em questão (que foram três), de forma a poder fazer sugestões para os diagnósticos dos contextos interno e externo, e também a análise SWOT, o que implicou algum conhecimento da concorrência. Foi também necessário adquirir algum conhecimento acerca dos respetivos mercados-alvo.

Fiz várias sugestões, principalmente ao nível da comunicação dos incubados com os seus potenciais cliente, reforçando sempre a ideia da importância da gestão de cada marca e respetiva imagem.

### **5.2.3. Prospeção e desenvolvimento de uma base de dados**

Mais uma vez foi dada ênfase à necessidade de compreender bem a empresa e o produto. Após reunião com um incubado, foi-me pedido que desenvolvesse uma base de dados de possíveis importadores. O produto do cliente era uma bicicleta com características muito específicas e diferenciadoras, o que o posicionava no mercado como um artigo de luxo e mais orientado para o segmento de *lifestyle*. A base de dados inicialmente desenvolvida por outrém, que não teria falado com o incubado, era de índole mais generalista e tinha como alvo os importadores que vendessem bicicletas para a prática do desporto e outras



que servissem de meio transporte. Esta tipologia de importador não teria qualquer interesse para o incubado, dado que o seu segmento-alvo era o *lifestyle* e o luxo, sendo, portanto, necessário desenvolver uma nova base de dados, cujos alvos seriam lojas com produtos diferenciados e de *design*, com um custo muito acima da média, e vendidos em quantidades muito reduzidas, diria, quase exclusivas.



## Capítulo 6

# Projeto «Inspire»

---

### 6.1. Caracterização

Dado que a empresa em questão quer manter a confidencialidade, não me é possível revelar o seu nome, nem entrar em demasiados pormenores em relação às tarefas que para ela realizei no âmbito do projeto «Inspire», que exigiu não só o envolvimento de um número significativo de membros da MA, mas também a assinatura de um termo de confidencialidade. Vi-me assim compelida a atribuir um nome fictício de «Inspire» à empresa/projeto.

A «Inspire» é uma empresa que opera no setor da inovação tecnológica e que desenvolveu um produto que proporciona apoio a pessoas com mobilidade reduzida ou condicionada em algumas das atividades do seu dia-a-dia. Para além de inovadora, a tecnologia utilizada possui características que lhe conferem outro tipo de funcionalidade, permitindo que o produto desenvolvido seja utilizado em pelo menos três vertentes diferentes: retalho, indústria e aeroportos.

### 6.2. Tarefas realizadas

No âmbito do projeto em apreço, foi-me atribuído o cargo de responsável pela comunicação e imprensa. Desenvolvi assim os materiais a enviar para os três mercados-alvo designados pela empresa (Reino Unido, França e Alemanha). Estes seriam por mim criados, tendo por base a informação fornecida pela empresa, sendo depois validados pela minha Supervisora e pela «Inspire» antes de serem enviados. Estes materiais destinavam-se não só à imprensa, mas também aos contactos comerciais da equipa. A sua tradução para o Francês e

para o alemão não ficaria ao meu encargo. A rede de comunicações referentes a este projeto foi por mim desenvolvida em Inglês. Este terá sido o primeiro projeto em que participei desde o seu começo, o que faz toda a diferença em termos de compreensão e adaptação às tarefas.

### **6.2.1. Prospeção e desenvolvimento da base de dados da imprensa**

No âmbito deste projeto, foi-me pedido que desenvolvesse uma base de dados para contactos a nível de imprensa (tanto impressa como digital), a fim de divulgar este produto específico. Dado que a rede de comunicações caía no domínio da responsabilidade social, acabou por ser bastante reduzido o possível leque de contactos a estabelecer.

No decorrer da prospeção deparei-me com algumas dificuldades, devido ao facto de ter de procurar por contactos em três mercados diferentes, designadamente Reino Unido, França e Alemanha. Dado que eu só dominava a cultura e língua de apenas um deles, tive de recorrer aos colegas da equipa que ficaram responsáveis pelos outros mercados, de forma a obter algum tipo de orientação para as minhas pesquisas.

Na medida em que tínhamos reuniões de *steering* (de orientação) com o cliente todos os meses, ia recebendo *input* acerca do tipo de contacto que seria necessário acrescentar à minha base de dados, à medida que iam surgindo novas ideias ou necessidades. Aquando da última reunião, o cliente decidiu que se procurassem contactos apenas de blogues eazedores de opinião, por forma a gerir melhor as expectativas dos potenciais clientes em relação ao produto. Foi assim necessário desenvolver uma segunda parte da base de dados, dedicada apenas a blogues de retalho, indústria, responsabilidade social e associações de apoio a pessoas com deficiência física.

### 6.2.2. Desenvolvimento dos materiais de comunicação

Considerando que o cliente pretendia alcançar três mercados-alvo e que o seu produto opera em três ramos diferentes, ficou acordado desde o início que a comunicação a desenvolver deveria ser dividida em três partes, de acordo com os referidos ramos. Foram assim criadas apresentações em inglês para o ramo do retalho e da indústria. Como o produto ainda não se encontra disponível no seu segmento para aeroportos, não faria sentido comunicá-lo, tendo por isso ficado em *stand-by*.

Esta fase passou pelo desenvolvimento de apresentações institucionais em formato PDF, que foram depois enviadas aos contactos dos mercados-alvo pelos elementos da equipa que ficaram encarregados da parte comercial do projeto. O documento inicial foi depois traduzido e adaptado para as línguas necessárias pelos outros elementos da equipa, dado que eu não dominava esses idiomas. Numa segunda fase, foram desenvolvidas as comunicações em formato infográfico e as listagens de argumentos a utilizar aquando do contacto direto com potenciais clientes ou parceiros.

Dado que este projeto foi desde o seu início bastante dinâmico, posso dizer que houve uma constante necessidade de ir adaptando e desenvolvendo os materiais de comunicação. Portanto, isto traduziu-se na elaboração de infográficos mais orientados para o retalho, para a responsabilidade social e para a imprensa, tendo surgido ainda, numa fase mais avançada, a necessidade de desenvolver infográficos para possíveis parceiros da «Inspire», igualmente divididos por tipologia.

Foram ainda desenvolvidos *press releases* que, numa fase inicial, anunciavam o produto, tendo vindo a sofrer alterações consoante o tipo de entidade a que se dirigia. Esta foi a tarefa com que mais dificuldades me

confrontei, dado que o produto já existe desde 2012 e, para comunicá-lo aos mercados estrangeiros, teria de usar um discurso em que este não parecesse nem uma novidade absoluta, nem algo de relativamente obsoleto (o que faz toda a diferença no setor da inovação tecnológica). Pretendia-se igualmente sensibilizar, de forma pedagógica, a sociedade para as necessidades e dificuldades das pessoas com mobilidade reduzida ou condicionada. Tudo isto foi realizado sem revelar demasiada informação acerca do produto, que ainda não se encontrava no mercado, preservando assim um certo secretismo à sua volta.

A solução que foi encontrada passou por comunicar o desenvolvimento do produto em formato protótipo desde a sua génese até ao início da fase de pré-comercialização e de testes piloto.

### **6.2.3. Contacto direto com a imprensa**

Relativamente aos contactos diretos com a imprensa, terá havido um atraso na agenda, não por parte da MA ou do cliente, mas devido ao facto de se ter alterado a natureza do contacto e o conteúdo daquilo que se pretendia comunicar. O que quero com isto dizer é que, devido à natureza do projeto, foi necessário dar mais atenção ao tipo de contacto que se estabelecia e à informação partilhada, dado que era necessário salvaguardar o conteúdo até ao momento do início dos testes piloto.

Foi-me permitido apenas estabelecer um primeiro contacto com a imprensa de forma a recolher os dados das pessoas a quem deveria enviar os *press releases*. Como os testes piloto só tiveram início em Junho do presente ano, não seria possível efetuar o envio de informação para a imprensa antes dessa data, pelo que tive de terminar os contactos diretos na fase final do Estágio.



## Capítulo 7

# Projeto DeTrigo

---

### 7.1. Caracterização

A DeTrigo é uma empresa cuja atividade integra o setor alimentar, produzindo e comercializando produtos de padaria e pastelaria ultracongelados. A empresa conta com mais de trinta anos de experiência no setor, tendo um excelente domínio das receitas tradicionais. Procura, contudo, inovar constantemente, adicionando novos produtos ao seu portfólio. Deste constam broas tradicionais e variações (como, por exemplo, broa de milho com bacalhau, salmão, sardinhas, etc.), pão com chouriço e bacalhau, e pastéis de nata entre outros doces tradicionais, alguns dos quais premiados internacionalmente.

A DeTrigo procurava chegar aos mercados espanhol e alemão, tendo plena consciência de que teria de adaptar as suas receitas aos palatos dos países em questão. Dado que a empresa em apreço tem uma capacidade instalada que lhe permite fazer a customização dos seus produtos, procurou então a MA de forma a obter apoio na entrada daqueles mercados selecionados.

### 7.2. Tarefas realizadas

Após a reunião de arranque com a empresa no início de Março, em Leiria, ficou acordado que, numa fase inicial, se começaria por desenvolver o mercado Espanhol, e mais tarde o alemão. Dado que domino a língua espanhola, fiquei encarregada de trabalhar este mercado. A reunião com a empresa permitiu-me ter



uma melhor compreensão do seu posicionamento, algo que não teria conseguido perceber somente da análise do seu *website* (vd. DeTrigo, 2016), tendo então ficado acordado que o segmento em que procuravam posicionar-se nos mercados estrangeiro seria o *gourmet*. Este foi o segundo projeto em que participei desde o seu começo, mesmo que, como se poderá ver mais adiante, tenha ficado pendente até ao final do meu Estágio.

### **7.2.1. Prospeção e desenvolvimento da base de dados para o mercado espanhol**

O processo de desenvolvimento da base de dados para a DeTrigo foi muito semelhante ao que tinha sido efetuado anteriormente para a PortugalFoods. Tive, contudo, de me concentrar na procura de importadores/distribuidores com características ainda mais específicas, dada a natureza dos produtos. Esta prospeção foi efetuada tendo em consideração o posicionamento dos produtos da DeTrigo, que são de segmento bastante alto, e também o facto de os produtos serem ultracongelados, o que exigiu que os importadores/distribuidores interessados no produto tivessem equipamentos adequados.

Inicialmente poderá parecer um processo fácil, mas, no entanto, deparei-me com alguns obstáculos no processo de pesquisa, dado que a Espanha também produz e exporta bastante pão ultracongelado. Apesar de tudo, foi através da procura por importadores de produtos *gourmet* que não pertencessem à cozinha espanhola e que fossem ultracongelados que consegui construir a base de dados. As maiores dificuldades centraram-se na obtenção dos contactos diretos, que, todavia, não chegaram a ser efetuados.

### **7.2.2. Melhoria dos materiais de comunicação e tradução para o espanhol**

O facto de a DeTrigo, aquando da reunião de arranque, ter mencionado a necessidade de participar em duas feiras, em Espanha, fez-me perceber que teria de fazer uma comunicação bastante diferente daquelas que tinha realizado no âmbito dos supramencionados projetos. No entanto, a empresa acabou por não recorrer ao apoio da MA, dado que a comunicação foi realizada internamente.

Numa segunda fase, foi necessário adaptar todos os materiais de comunicação já disponibilizados pela DeTrigo (apresentações da empresa e catálogos de produto com descrições), traduzindo-os então para espanhol. Esta tarefa foi iniciada, mas a sua entrega e validação acabou por ficar pendente até ao final do Estágio.



## Capítulo 8

# Projeto Somani

---

### 8.1. Caracterização

A Somani é uma empresa que opera no setor têxtil, especializada em produtos feitos em felpo, que desenvolveu um modelo de negócio com características diferenciadoras em termos da qualidade e técnica de manufatura dos tecidos. Do seu portfólio de produtos constam robes, vestuário de noite, o dito *loungewear*, e artigos de puericultura, designadamente vestuário e acessórios (mantas, malas, pequenos brinquedos). A Somani, que não tem marca própria, produz artigos para outras empresas, o que, em linguagem corrente de negócios, se designa por *private label*.<sup>9</sup>

Este projeto visava o desenvolvimento comercial nos mercados do Reino Unido, Irlanda e Suíça. Inicialmente, terá sido sugerido apenas o Reino Unido, mas dada a proximidade geográfica e cultural, propus à Senhora Dr.<sup>a</sup> Juliana Teixeira que este se estendesse ao país vizinho, principalmente devido ao facto de a Irlanda ser detentora de uma das taxas de natalidade mais elevadas da Europa e, como tal, estaria mais recetiva a produtos de puericultura. Para além disso, muitas das empresas sedeadas no Reino Unido têm igualmente sucursais na Irlanda.

---

<sup>9</sup> Leia-se a definição do conceito de *private label* no *Business Dictionary* [s.d.]: « Brand owned not by a manufacturer or producer but by a retailer or supplier who gets its goods made by a contract manufacturer under its own label. Also called private brand».

## **8.2. Tarefas realizadas**

Foi, mais uma vez, aquando da reunião com o cliente, que consegui compreender melhor as suas necessidades e o seu portfólio de produto, não obstante toda a informação inicialmente disponibilizada e a que se encontrava no *website* da empresa (vd. Somani, 2015). A preparação que foi necessário fazer antes da reunião de arranque do projeto teve uma relevância e peso diferentes daquele que tiveram as reuniões de arranque da «Inspire» e da DeTrigo. Na verdade, no âmbito do projeto em apreço, foram-me atribuídas funções diferentes, como se poderá ver mais adiante.

### **8.2.1. Avaliação do Mercado Irlandês**

De forma a perceber se a Irlanda seria de facto uma opção viável para a Somani, foi necessário investigar as características deste mercado e encontrar elementos que pudessem enquadrar o perfil da empresa e do seu portfólio de produtos. Para tal efeito, foram efetuadas pesquisas, com base nos seguintes tópicos referentes à Irlanda: dados estatísticos sobre o comércio de retalho, valores anuais de importação têxtil, demografia, taxas de natalidade, estudos de consumo, tipos de materiais importados e exportados e comportamentos de compra. Estudaram-se igualmente casos de estudo e análises de mercado referentes a este país (vd. Euromonitor, 2016).

Os resultados obtidos redundaram na aprovação da entrada neste novo mercado para a MA, com o qual esta já havia anteriormente contactado, muito embora esse contacto não se voltasse a repetido até agora. O facto de a Irlanda pertencer à União Europeia e de ter como moeda corrente o Euro também constituiu uma vantagem clara nesta avaliação.

## **8.2.2. Iniciação à Gestão de Projeto**

Para este projeto foi-me concedido o privilégio de ser iniciada à gestão de projeto pela Senhora Dr.<sup>a</sup> Juliana Teixeira, obviamente sob a sua supervisão. Assim sendo, eu ficaria encarregada da gestão do projeto e da implementação nos mercados anglo-saxónicos, e outra colega ficaria encarregada da implementação no mercado suíço, sob a orientação da Senhora Dr.<sup>a</sup> Juliana Teixeira.

A responsabilidade associada a este tipo de tarefa é manifestamente superior à que decorria de outras atividades que me tinham sido anteriormente atribuídas, pelo que encarei o meu envolvimento neste projeto como um novo desafio. Fui incumbida de estudar o cliente, tentando perceber os seus objetivos e alvos, e, a partir daí, desenvolver um cronograma provisório de projeto que seria submetido à aprovação do cliente na reunião de arranque. Neste cronograma, estariam previstas, para além de todas as tarefas necessárias para o desenvolvimento da atividade comercial, deslocações aos mercados a propor ao cliente. Com a ajuda da Dr.<sup>a</sup> Juliana construí o cronograma, ficando assim com uma melhor perceção sobre o tempo que demoraria a realizar cada uma das fases de desenvolvimento e implementação do projeto (vd. Anexo 5).

Esta nova tarefa traduziu-se num maior envolvimento da minha parte na preparação da reunião de arranque com o cliente. Elaborei o cronograma de projeto e compilei a informação que tinha recolhido aquando da avaliação dos mercados. Durante a reunião pude assim intervir de forma mais consciente e produtiva. Foi-me também permitido colocar questões que achasse pertinentes à medida a que ia tirando notas, tendo surgido, por exemplo, a necessidade de fazer perguntas sobre a certificação de produtos, entre outras.

Como já foi mencionado anteriormente, esta nova tarefa deu-me acesso, logo à partida, a um conhecimento muito mais aprofundado do produto, da

empresa e dos objetivos do projeto, o que mais tarde se traduziria numa comunicação mais eficiente e na obtenção de melhores resultados.

Fez também parte da função de gestora de projeto agendar a faturação consoante as fases, o tempo decorrido e as tarefas já realizadas. Para tal, foi utilizada a ferramenta ERP, de forma a ter o planeamento da faturação sempre organizado.

### **8.2.3. Prospeção e desenvolvimento das bases de dados para o Reino Unido e Irlanda**

Após a recolha de toda a informação relativa à Somani, foi dado início à prospeção de mercado e ao desenvolvimento das bases de dados. Este trabalho visava a procura de potenciais clientes, tendo sido tida em linha de conta a preferência da Somani pela tipologia a desenvolver. Tive então de realizar uma procura por marcas, por grandes retalhistas, por lojas de especialidade, por fornecedores do ramo hoteleiro, por estética, e, de acordo com uma sugestão minha, por empresas de merchandising (para clubes de futebol, rugby e *souvenirs*).

Aquando da procura por clientes destas tipologias, houve também a necessidade de os dividir por estratégia de empresa, isto é, indicar se se tratava de uma empresa que usava uma estratégia de preço alto e maior qualidade ou de preço baixo e encomendas em maior volume. Foi desta segmentação que surgiu a necessidade de desenvolver três tipos de comunicação, como se poderá ver de seguida.

#### **8.2.4. Desenvolvimento do material de comunicação segmentado por tipologia**

Tendo por base as notas da reunião, os materiais disponibilizados pela Somani (etiquetas, fotos e informação institucional) e a divisão dos clientes por tipologia das bases de dados, foram desenvolvidos materiais promocionais divididos em três categorias: segmento alto, segmento baixo e bebé. Dentro destas categorias incluíram-se as tipologias de cliente supramencionados (marcas, grandes retalhistas, etc.) e, fazendo uso da estratégia de custo ou produto correspondente a cada um dos possíveis clientes, desenvolveu-se uma linguagem mais apelativa para cada uma das referidas categorias.

Para os clientes que utilizam uma estratégia centrada no produto, desenvolveu-se uma comunicação mais orientada para a customização (*fitting*) e concentrada na elevada qualidade dos produtos e serviços prestados pela Somani. Foi importante destacar os elementos que esta tipologia de cliente mais valoriza e fazer menção dos mesmos (vd. Anexo 6), listar os tipos de produtos que a empresa produz para este segmento (vd. Anexo 7) e, por último, comunicar estes pontos centrais aquando do envio de e-mails aos decisores.

Relativamente aos clientes cuja estratégia é centrada no custo, ou designados por segmento baixo, a informação terá sido adaptada de forma a comunicar a facilidade de produção em grande escala, sem que, no entanto, se mencionasse que a qualidade não seria tão elevada como a dos produtos do segmento alto. Mesmo assim, a qualidade destes produtos seria também ela superior ao que se poderia encontrar em muitas outras marcas (vd. Anexo 8). O elemento que se pretendeu destacar foi a proximidade geográfica e os preços competitivos em relação aos praticados na China e na Turquia, dois grandes concorrentes a nível de têxteis de felpo. No segmento baixo, a Somani não teria possibilidade de produzir produtos da tipologia Hotel & Spa em grande escala, ficando esta automaticamente excluída da apresentação (vd. Anexo 9).



Foi desenvolvida uma apresentação para o segmento bebé, que constitui por si só uma tipologia, independentemente da estratégia do cliente (vd. Anexo 10). Devido ao facto de não se conseguir identificar a estratégia dos clientes por causa dos preços praticados no ramo da puericultura, optou-se por desenvolver uma apresentação comum onde se incluíram todas as possibilidades e vantagens de produção (vd. Anexo 11).

Por último, foi ainda necessário efetuar a tradução do código de conduta da Somani de português para inglês, de forma a cumprir com os requisitos dos grandes importadores do Reino Unido, cujo grau de exigência é bastante elevado.

#### **8.2.5. Contacto direto com os diferentes segmentos**

A divisão das bases de dados em duas partes e ainda por tipologia de cliente resultou em contactos telefónicos bastante diversos, dado que, tal como nas apresentações, haveria a necessidade de adaptar o discurso ao perfil das empresas a fim de obter o contacto do decisor. Assim, foram ponderados argumentários diversos, tendo em consideração cada tipologia de cliente (por exemplo, clientes que precisam de informação relativa ao peso dos produtos; clientes que pretendem saber mais acerca das certificações, entre outros).

Houve mais dificuldade em obter o contacto direto nas tipologias correspondentes aos hipermercados e grandes superfícies, devido ao volume de pedidos que estas empresas recebem diariamente, e que são também semelhantes ao da Somani. Apesar das dificuldades, logrei obter todos os contactos-alvo pretendidos.

Numa segunda fase, procedi ao envio de toda a informação da empresa por segmento e tipologia, ficando depois a aguardar respostas aos contactos efetuados. Estas respostas seriam sempre registadas nas bases de dados

correspondentes independentemente de serem positivas ou negativas, de forma a não se repetirem posteriormente esses contactos.

Por último, e antes da fase de agendamento de reuniões, foi ser efetuado o *follow-up* telefónico, a fim de a clarificar algumas dúvidas que pudessem ter surgido e de tentar agendar reuniões com o potencial cliente. Este tipo de contacto exigiu-me um elevado grau de persistência devido à dificuldade que por vezes encontrei em conseguir um espaço na agenda dos decisores para poderem falar comigo. Deste contacto, resultaria o agendamento de reuniões a efetuar aquando da deslocação da Somani aos mercados.

#### **8.2.6. Desenvolvimento de itinerário**

Após a confirmação do agendamento das reuniões com os clientes, foi necessário desenvolver o itinerário de viagem para a equipa da Somani. Ficou acordado com a empresa que deveriam passar 3 dias no Reino Unido e 2 na Irlanda com o objetivo de desenvolver os contactos. Sugeri ainda aos representantes da Somani que visitassem uma feira de puericultura que se iria realizar em Londres perto da data da deslocação, a fim de fazerem *networking* e de obterem, assim, outros contactos que lhes parecessem produtivos.

O itinerário para as viagens foi por mim elaborado de forma muito semelhante à que eu havia feito para a O/M Light, tendo sempre em consideração os tempos de deslocação, duração das reuniões e tempo de descanso da equipa.

### **8.2.7. Relatórios mensais**

Tal como o nome da tarefa indica, cabe ao gestor de projeto elaborar mensalmente um ponto de situação do mesmo, onde constam todas as atividades desenvolvidas ao longo do tempo decorrido. Responsabilizei-me assim pelo preenchimento dos relatórios mensais a enviar à Somani, que incluíam toda a informação relativa às atividades supramencionadas. As atividades desenvolvidas foram descritas o mais detalhadamente possível, respeitando sempre o respetivo cronograma. O relatório é, portanto, uma forma de gerir as expectativas do cliente, pelo que inclui a ilustração do trabalho já desenvolvido, bem como a indicação de situações que possam constituir eventuais barreiras.

Com efeito, dos relatórios que tive oportunidade de enviar à Somani constavam descrições bastante detalhadas das atividades por mim desenvolvidas em relação aos mercados que me correspondiam. Do segundo relatório, constava uma parte correspondente ao mercado Suíço, também por mim realizada, sempre sob a supervisão da Senhora Dr.<sup>a</sup> Juliana Teixeira. Compilei informação enviada pela colega encarregada do mercado suíço e redigi também o relatório com base nas atividades por ela desenvolvidas.



## Capítulo 9

# Projeto Aveiro Comercial

---

### 9.1. Caracterização

O projeto Aveiro Comercial teve uma índole diferente dos supramencionados, sendo que não esteve afeto a qualquer cliente da MA, e dedicando-se apenas às necessidades de penetração de mercado da própria empresa. Devido à localização do novo escritório da MA, e aproveitando a nova fase de crescimento da empresa, foi designado que deveria fazer-se usufruto desta posição privilegiada e vantajosa para aceder ao tecido empresarial da região de Aveiro. Daí que este projeto interno se prendesse maioritariamente com a procura de novos clientes para a MA no distrito de Aveiro, e também com a busca por potenciais parceiros estratégicos para a empresa.

### 9.2. Tarefas realizadas

Os clientes da MA encontram-se espalhados de norte a sul do país e até no estrangeiro, mas a proximidade geográfica e a disponibilidade da equipa conferem à empresa um tipo de conforto que não teria se tivesse de operar à distância. A abertura recente de um escritório em Aveiro permitiu à MA expandir a sua rede de contactos e angariar novos clientes. Foi exatamente no âmbito desta expansão da empresa que se consubstanciou urgiu a minha colaboração. As tarefas abaixo descritas tiveram início logo no começo do Estágio, tendo-se estendido até à sua conclusão.

### **9.2.1. Contactos diretos com empresas da região**

Aquando da abertura do novo escritório da MA em Aveiro, foi necessário estabelecer contacto com o tecido empresarial da região, dando-lhes conhecimento da novidade e procurando informá-los acerca dos serviços da empresa, caso ainda não conhecessem. Foi-me então enviada uma base de dados desenvolvida pela MA Sede (central de operações da MA, com localização em Matosinhos) que eu teria de completar com os contactos das empresas listadas e de procurar agendar reuniões. Estas reuniões visam apresentar a MA aos potenciais clientes e também esclarecer-lhes algumas dúvidas em relação aos serviços que presta. Com efeito, muitos dos potenciais clientes contactados tinham a ideia que a MA seria uma empresa de apoio a candidaturas a fundos comunitários (vd. Portugal 2020, 2014), pelo que respondiam imediatamente que já tinham uma empresa que lhes prestava esse tipo de serviço. Era então responsabilidade minha explicar-lhes a missão da MA, assim como os serviços por ela prestados.

Desenvolvi um infográfico da empresa em conjunto com a Senhora Dr.<sup>a</sup> Mariana Catarino, responsável de Comunicação da MA (vd. Anexo 12), de forma a poder ser enviada informação que resumisse bem a atividade e missão da empresa sem recorrer às apresentações mais extensas, que seriam apenas enviadas na eventualidade de o cliente desejar saber mais.

### **9.2.2. Agendamento de reuniões**

Na última fase do contacto direto, após o primeiro por telefone e o segundo por e-mail, foram feitas chamadas telefónicas no sentido de obter algum *feedback* por parte do potencial cliente e de tentar agendar uma reunião. Após vários

contactos, consegui marcar algumas reuniões nas quais tive a oportunidade de participar, assessorando a Senhora Dr.<sup>a</sup> Juliana.

Nestas reuniões pude observar como se faz a apresentação da MA a um cliente. Na verdade, estes serviços poderão ir para além daqueles que se encontram listados na apresentação, tendo em consideração as necessidades específicas de cada cliente. Pude observar como a Senhora Dr.<sup>a</sup> Juliana Teixeira geria as expectativas dos prospectos clientes e, ao mesmo tempo, ia colocando questões que lhe permitiam perceber os objetivos dos clientes. Enquanto este processo decorria, eu ia tirando notas da reunião, preenchendo um formulário por mim desenvolvido (vd. Anexo 13), de forma a obter um conjunto de informações importantes que viria a ser processado no departamento comercial da empresa.

### **9.2.3. Preparação e envio de informação para o departamento comercial**

Com base nas supramencionadas informações, o departamento iniciou o processo de prospeção de mercado, dando assim resposta às necessidades identificadas pela Senhora Dr.<sup>a</sup> Juliana durante as reuniões.

Tratava-se de enviar o máximo de informação possível, bem como uma pequena descrição da empresa em questão, de forma a que o departamento comercial pudesse identificar rapidamente quais os consultores que poderia contactar a fim de obter a informação pretendida pelo cliente.





## Capítulo 10

# Artigo para o *Diário de Aveiro*

---

Durante o tirocínio deparei-me com alguns projetos indicados no quadro de atividade da MA tendo como mercado-alvo o Reino Unido e Irlanda. No entanto, fui-me apercebendo que a Irlanda de que fazia menção a MA correspondia à Irlanda do Norte, também ela pertencente ao Reino Unido. Detetei aqui mais uma possível oportunidade de negócio para a MA, e para os seus respetivos clientes, ao identificar a República da Irlanda como um potencial mercado-alvo. Foi durante o desenvolvimento do projeto Somani que a Sr.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Juliana Teixeira me deu a oportunidade de iniciar o estudo do mercado irlandês, de forma a perceber se este teria espaço para os produtos da empresa. Ao aperceberem-se de que eu teria conhecimento acerca deste mercado, e que a MA não operava nele com a frequência desejada, passaram a colocar-me questões acerca do mesmo, de forma a que pudesse indicar-lhes se seria viável ou não a entrada de novos projetos no país.

A MA dá a oportunidade a todos os seus colaboradores de escreverem um artigo para o *Diário de Aveiro*, artigo esse que deverá ser referente ao mercado em que cada um opera. Isto processa-se quando os mesmos já se encontram em fase mais avançada de integração na empresa, quando os colaboradores já tiverem desenvolvido mais competências e conhecimentos para escrever o artigo com a confiança necessária. Por isso, foi-me igualmente oferecida essa oportunidade (vd. Anexo 14). O mercado da República da Irlanda foi-me atribuído pela Sr.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Juliana Teixeira, tendo-me mais tarde sido conferido o título de consultora do mercado irlandês.



Capítulo 11 – Projeto desenvolvido durante o Estágio na MA

# Identidade e Imagem da Market

## Access

---

*A product is something that is made in a factory; a brand is something that is bought by a customer. A product can be copied by a competitor; a brand is unique. A product can be quickly outdated; a successful brand is timeless.*

Stephen King, *apud* Aaker (1991: 1).

## **11.1. Caraterização do projeto**

Por sugestão da Senhora Dr.<sup>a</sup> Juliana Teixeira, ficou decidido que o projeto interno a desenvolver ao longo deste Estágio se prenderia com a comunicação. Tomei depois a liberdade de adaptar o mesmo aos conhecimentos que obtive da UC de Gestão de Marcas, transformando-o num projeto de Gestão da Imagem da Marca. Este projeto envolveu então o desenvolvimento de materiais de comunicação da marca MA, o que passaria por algumas tarefas específicas que descreverei em pormenor mais adiante.

Para a concretização deste projeto ficou acordado entre mim e a MA que deveria desenvolver dois tipos de materiais promocionais da empresa (fotografias e vídeos), bem como uma secção de testemunhos que envolvesse clientes, ex-funcionários e estagiários. A MA sugeriu que fosse feita a atualização da imagem da empresa, e para tal criei uma Proposta de Projeto com as tarefas que considerei importantes (vd. Anexo 13). Creio ser pertinente mencionar que me foi concedida plena liberdade criativa para o desenvolvimento deste Projeto Interno após a aprovação da minha Proposta de Projeto.

## 11.2. Enquadramento teórico

Os dois conceitos principais sobre os quais me debrucei para desenvolver este projeto são a Identidade da Marca e a Imagem da Marca. Ambos integram a área da Gestão da Marca e apesar de serem abordados frequentemente na literatura científica, e de também terem bastante relevância nos mercados internacionais, quando chega a vez de Portugal estes encontram-se ainda pouco desenvolvidos – salvo raras exceções, onde se incluem empresas multinacionais, empresas com grande penetração do mercado ou pequenas marcas com uma grande compreensão do mercado.

São dois conceitos que tornam mais fácil a compreensão do porquê determinadas marcas terem uma taxa de sucesso mais elevada comparativamente a outras, independentemente da qualidade dos seus produtos ou serviços. Servem também como distinção entre o Marketing e a Publicidade, sendo a segunda apenas um reflexo de todo o processo de estratégia Marketing.

### 11.2.1. Identidade da marca

A identidade de uma marca define-se pelo conjunto do nome, marca registada, aspeto visual, e comunicação que reflete a sua expressão exterior (cf. Kapferer, 1986, *apud* Silveira, Lages & Simões, 2010). É também o conjunto de associações que esta almeja, de forma a que este vá sempre ao encontro da promessa feita pela organização aos seus clientes. É ainda um reflexo dos valores e missão da organização afetas à marca e ao seu *marketing mix* (pessoas, processos, produtos, distribuição, comunicação, etc.), de forma a constituir a sua identidade corporativa (cf. Lencastre, 2007: 59).

Por outro lado, a imagem da marca é constituída por todos os estímulos, impressões, atitudes e crenças percebidos pelos recetores da mensagem emitida pela organização (cf. Aaker, 1991: 99).

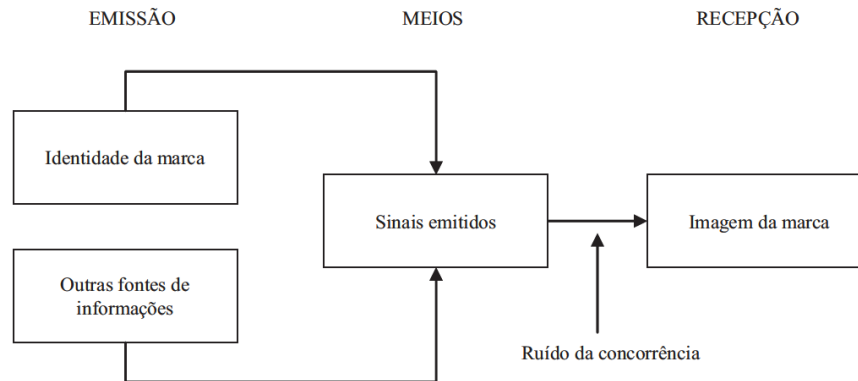


Figura 14: Emissão e recepção da mensagem da marca  
(Fonte: Fortes, 2015).

Pode, portanto, dizer-se que a identidade da marca é a forma como a organização pretende ser percebida (emissão), e que a imagem da marca é a forma como ela é percebida pelo consumidor/cliente (recepção).

De acordo com Kapferer (cf. 2008: 183), a identidade da marca compreende três pares de aspetos: físico (caraterísticas físicas) e personalidade (subjativa); cultura (contexto) e relação (com os consumidores/clientes); reflexo (perceção dos consumidores/clientes) e mentalização (sentimentos internos específicos por parte dos consumidores/clientes). Estes aspetos encontram-se ainda divididos em duas dimensões: emissor versus recetor (visão da marca como pessoa e como o seu utilizador típico); exteriorização versus interiorização (aspetos sociais que definem a expressão interna, e aspetos incorporados na marca).

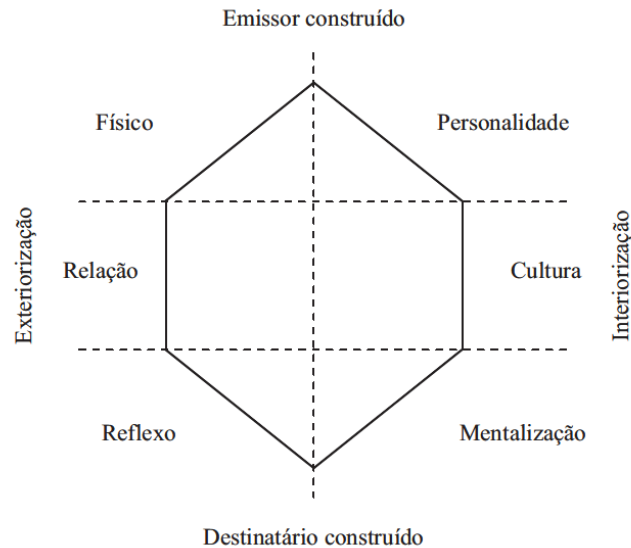


Figura 15: Prisma da identidade da marca (Fonte: Kapferer, 2008: 183).

Passando a explicar:

- Características físicas - corresponde ao conjunto de características físicas evocadas na mente do consumidor/cliente aquando da menção do nome da marca;
- Personalidade – corresponde ao caráter da marca, podendo este ser corporizado através, por exemplo, de uma *spokesperson*, ou de elementos de *design*, de cor ou de escrita que sejam muito específicos e exclusivos à marca;
- Cultura – corresponde ao sistema de valores e princípios base nos quais a marca baseia o seu comportamento/atitude (produtos e comunicação). Estas associações estão muitas vezes ligadas à cultura do país de onde a marca é oriunda;
- Relação – corresponde ao tipo de relacionamento que a marca estabelece com os seus consumidores/clientes, permitindo-lhe diferenciar-se dos seus competidores;
- Reflexo – corresponde à forma como o consumidor percebe os típicos usuários da marca;

- Mentalização – corresponde à imagem que o consumidor da marca tem de si mesmo devido ao facto de a usar.

Torna-se assim necessário que qualquer marca tenha uma excelente compreensão de si mesma (do seu *identity mix*) para que possa manifestar de forma clara a sua identidade corporativa: produtos/serviços, ambiente, informação e comportamento (cf. Olins, 1989, *apud* Fortes, 2015).

Após o desenvolvimento da identidade, a marca terá de consciencializar e educar o público-alvo, o que implica um processo de desenvolvimento da familiaridade, mediante uma repetida exposição a esse mesmo público, através da qual se possam controlar as associações que a ela são feitas. Só após serem dados estes passos na relação consumidor-marca, é que se poderá começar a construir uma imagem de marca (cf. Keller, 1998/2013: 76).

### **11.2.2. Imagem da marca**

Em 1993, Keller afirmava que a imagem da marca é o conjunto de perceções e crenças dos consumidores refletido nas associações que têm na sua memória (cf. Keller, 1993: 3). O conceito de imagem de marca é muitas vezes utilizado para expressar as emoções dos consumidores relativamente ao produto, tomando por isso a forma da experiência que os consumidores têm com a identidade da marca (cf. Riezebos, Kist & Kootstra, 2003: 62). Torna-se assim importante fazer uma gestão estratégica da imagem da marca, de forma a garantir que os consumidores a ela associem imagens fortes e favoráveis (cf. Heding, Knudtzen & Bjerre, 2009: 13).



A imagem de uma marca deverá ser construída com base naquilo que ela tem de único, naquilo que a diferencia das outras ou naquilo que apresenta de favorável, mesmo sem ser diferenciador (cf. Lencastre, 2007: 67). Keller (1998/2013: 68) enfatiza a importância dos pontos de diferença e dos pontos de paridade, por outras palavras, as associações feitas à marca que a diferenciam dos seus concorrentes, e as associações que estas têm em comum (categóricas, competitivas e correlacionais). Estes pontos são aspetos que permitem à marca equilibrar a balança de forma a ganhar vantagem competitiva.

No que toca aos serviços, haverá necessidade de desenvolver uma imagem e uma identidade mais fortes, de forma a que sejam geradas associações à qualidade, à competitividade e aos resultados (cf. Chernatory & McDonald, 2003: 219). É necessário ter também uma forte compreensão do facto de a qualidade do *marketing mix* (onde se incluem os funcionários – *people*) ter uma grande influência na identidade e na imagem da marca de serviços. Esta influência acaba esta por ser relativamente maior do que a que terá a qualidade do *marketing mix* sobre uma marca de produtos (cf. *ibid*)

### **11.3. Tarefas realizadas**

Tal como qual consta do cronograma da Proposta de Projeto (vd. página 3 do Anexo 15), as atividades desenvolvidas tiveram início com a atualização das fotos dos membros da equipa, tendo sido para tal necessário agendar datas em que os funcionários da MA estivessem presentes, e informá-los do código de vestuário para o efeito. As fotos foram recolhidas ao longo de três semanas, sempre à segunda feira (por ser o dia em que teria de me deslocar até ao escritório de Matosinhos da MA), contando para isso com a disponibilidade do espaço e da equipa. Ficou designado que se utilizaria um fundo branco para

todas as fotos, de forma a que os membros da equipa internacional as pudessem facilmente reproduzir, sendo depois editadas por mim com o programa Photoshop.

Num segundo momento, foram captadas todas as imagens para os vídeos da MA, tendo ficado as filmagens das entrevistas para mais próximo do final do Estágio. Foi criado um guião para ambos os vídeos (vd. Anexo 16) que serviria de fio condutor aos conteúdos a filmar, à organização das imagens e ao diálogo a gravar para o vídeo institucional. Procurei que as imagens captadas refletissem o posicionamento da MA, tal qual como sugerido nas *keywords* da Proposta de Projeto: dinâmica, multicultural, experiente, moderna, transparente e profissional (vd. página 2 do Anexo 15). Para tal, foi decidido que em ambos os vídeos deviam ser usadas imagens captadas no escritório da MA e no Porto de Leixões, tendo sido depois necessário recorrer a um banco de imagens para vídeos de aeroportos, de algumas capitais internacionais (Londres, Paris e Nova Iorque) e para o globo.

Tal como consta da Proposta de Projeto, o vídeo promocional da MA teria uma duração mais curta e não faria uso de voz-off, por isso foi necessário concentrar os esforços em transmitir as ideias propostas de forma rápida e eficaz. Seguindo a ordem proposta no Guião (vd. Anexo 16), procurei que a ordem das imagens que constam no vídeo promocional fossem um reflexo dos serviços e do método da MA durante o processo de internacionalização de uma empresa. Assim sendo, o vídeo abre com algumas imagens obtidas dentro da MA, listando depois os serviços prestados pela empresa. Seguidamente é mostrada uma imagem do aeroporto, onde o texto almeja mostrar a experiência da MA. Depois segue-se um segmento com a listagem de todos os países onde a MA se encontra presente, fechando por último com o globo terrestre, o logótipo e o *slogan* da MA, de forma a refletir o alcance da empresa. O vídeo promocional da MA foi desenvolvido primeiro de forma a que ficasse pronto aquando do aniversário da empresa, festejado a 16 de Maio.

Por outro lado, o vídeo institucional deveria ter uma duração mais longa, o que me permitiu fazer um maior e melhor uso das imagens captadas, assim como recorrer a voz-off. A estrutura do vídeo institucional deveria ser semelhante à do vídeo promocional em termos da ordem das imagens a utilizar, mas, no entanto, ao recorrer à voz-off foi possível transmitir mais informação (vd. Anexo 16). Dado que é extremamente importante para a MA manter o seu posicionamento como empresa internacional, optou-se por fazer o primeiro vídeo institucional em língua inglesa. Para tal, elaborei um texto para a edição do vídeo institucional em conjunto com a Senhora Dr.<sup>a</sup> Mariana Catarino, tendo por base informação obtida em reuniões com o Senhor Doutor Pedro Vieira e o Senhor Eng.<sup>o</sup> Rui Sousa, tendo depois efetuado a sua tradução para a língua inglesa. O objetivo deste texto seria responder às questões de potenciais clientes da MA acerca da identidade corporativa da MA, dos seus valores e missão, assim como dos serviços que esta presta (vd. Anexo 16). Num segundo momento, pedi aos colegas responsáveis pelos mercados de língua francesa, espanhola, russa, alemã e chinesa que procedessem à tradução do texto para as respetivas línguas.

O terceiro momento do projeto prendeu-se com as fotografias de grupo, que exigiram um grande esforço de coordenação e logística. Inicialmente foi necessário procurar locais no Porto que pudessem ser mais consentâneos com os objetivos do conceito da MA (vd. Anexo 15). Procurei por locais modernos que não tivessem elementos identificáveis que permitissem a associação imediata a cidades específicas. O objetivo seria impedir que a MA fosse identificada como uma empresa do Porto, procurando fazer com que fosse percecionada como uma empresa internacional, impedindo assim que a sua nacionalidade integrasse a sua identidade corporativa. Depois de ter efetuado essa filtragem, procedi ao contacto com os locais/entidades restantes, de forma a compreender os processos burocráticos inerentes à requisição dos espaços pretendidos. Como consta do Anexo 15, para as fotografias foi também acordado um código de vestuário e de cores. Este código compreendia a utilização de indumentárias com

as cores do logótipo da MA ou de cor branca, devido à sua neutralidade. Ficou decidido que as fotografias seriam tiradas no dia 16 de Maio, a fim de assegurar a garantir a presença de todos os elementos da equipa no dia de aniversário da MA.

## 11.4. Resultados

Os resultados deste projeto poderão ser visualizados em:

### **Videos:**

- Promocional

<https://www.youtube.com/watch?v=wrQNZHIEaNk>

<https://vimeo.com/171600111>

- Institucional em inglês

<https://www.youtube.com/watch?v=RjEPouqJmu0>

<https://vimeo.com/171133235>

- Institucional em espanhol

<https://www.youtube.com/watch?v=z0GY5DLqb80>

<https://vimeo.com/171133931>

- Institucional em russo

<https://www.youtube.com/watch?v=s322dqX5hL8>

<https://vimeo.com/171133507>

- Institucional em mandarim

<https://www.youtube.com/watch?v=0ONAA8wplh0>

<https://vimeo.com/172279249>

- Institucional em cantonês

<https://www.youtube.com/watch?v=PY5TyLLTcv0>

<https://vimeo.com/172278693>

Dado que os elementos da equipa designados para os vídeos em francês e alemão não dispunham de tempo para que fizéssemos a gravação do áudio, os respetivos vídeos foram excluídos do projeto em apreço, sendo que serão posteriormente desenvolvidos pela própria MA. Foi também feito o *upload* dos vídeos para o Facebook e LinkedIn da MA.

As fotografias encontram-se em posse da MA, sendo a breve trecho feito o seu *upload* para o *website* corporativo da empresa.

Como já foi mencionado, nos vídeos trabalhei dois conceitos diferentes, sendo que um teria um cariz mais promocional e outro mais institucional. O primeiro vídeo, que visava apresentar a empresa, tem uma duração mais curta, embora permita ao recetor compreender logo de início o conceito e o posicionamento da MA. O segundo vídeo tem um cariz mais informativo/institucional, pois inclui informação facultada pelos responsáveis pela gestão da MA. No entanto optou-se por não filmar as entrevistas, acabando os vídeos por conter um texto elaborado em conjunto com a Senhora Dr.<sup>a</sup> Mariana Catarino, baseado nas respostas às perguntas do guião. Estava inicialmente previsto que o vídeo institucional fosse apresentado em português, com legendas em inglês, e que o vídeo promocional fosse elaborado em inglês, de forma a que pudessem ser enviados não só para os clientes portugueses, mas também para os clientes estrangeiros. Optou-se finalmente por desenvolver o vídeo institucional em várias línguas, a fim de poder ser rececionado por clientes oriundos dos mais variados países sem a necessidade de recorrer a legendas.

As fotografias da empresa permitiram uniformizar e modernizar a imagem da mesma, e criar também uma subtil diferenciação entre equipa de gestão e equipa de implementação, revelando assim uma estrutura coesa e organizada. As fotografias foram igualmente publicadas no *website* da MA, nos perfis de LinkedIn dos funcionários, nas publicações de artigos em colaboração com o *Diário de Aveiro*. As fotografias de grupo também foram mostradas nas redes sociais.

O objetivo principal deste projeto foi desenvolver material promocional e informativo para a empresa, adaptando-o às novas tecnologias e às novas formas de comunicação, que têm vindo a exigir uma maior rapidez e eficácia na compreensão de conteúdo. Os vídeos desenvolvidos foram disponibilizados e partilhados em todas as redes sociais onde a MA tem presença (Facebook, LinkedIn, YouTube, Vimeo, Twitter, Google+), publicados na *newsletter* da empresa e ainda enviados aos endereços eletrónicos de contacto juntamente com os documentos que normalmente são enviados. Foi, portanto, assim desenvolvida a imagem da marca MA, procurando que se desenvolvesse a sua associação a dinamismo, a multiculturalismo, a experiência, a transparência e ao profissionalismo.



## Considerações finais

O presente Relatório de Estágio representa o culminar de um percurso extremamente importante na minha vida académica e o início de uma nova etapa na minha vida profissional. Foi graças a muito trabalho árduo e muita dedicação que me foi permitido chegar a esta etapa do curso de Mestrado em Línguas e Relações Empresariais da Universidade de Aveiro. O tirocínio realizado no âmbito da unidade curricular Dissertação/Estágio/projeto, e do qual resultou o presente Relatório, foi de facto um processo de aprendizagem, de obtenção de conhecimentos e de aquisição de competências que me permitirão, certamente, ter mais confiança em relação ao meu futuro profissional.

A oportunidade de integrar uma equipa de trabalho numa empresa internacional como é a MA foi, de facto, uma mais-valia profissional e pessoal, na medida em que pude ficar a conhecer a sua dinâmica de trabalho em contexto empresarial. Ao longo dos seis meses de Estágio, apurei as minhas capacidades de trabalho em equipa, de organização e de gestão de prioridades, reforçando ainda mais a importância que estas têm, não só para a MA, mas como para qualquer outra empresa. Adquiri igualmente novas competências e conhecimentos ao nível de gestão de projetos que certamente me permitirão alcançar novos objetivos profissionais. Aprendi a fazer uma melhor gestão do tempo e do *stress*, dado que grande parte das tarefas que me foram incumbidas tiveram de ser levadas a bom porto o mais rapidamente possível. Vi-me na contingência de ter de aproveitar bem o tempo no sentido de rentabilizar o trabalho da equipa. Compreendi de forma mais profunda a importância que a gestão da relação com o cliente tem em qualquer empresa, principalmente numa empresa que opera no setor dos serviços, como é o caso da MA. A Dr.<sup>a</sup> Juliana Teixeira ensinou-me a gerir expectativas dos (potenciais) clientes e a manter um nível de comunicação elevado, eficaz e direto, sempre adaptado à cultura e língua de cada recetor. Ao longo do Estágio Curricular em apreço demonstrei sempre



flexibilidade e abertura para aceitar as diversas tarefas de que fui incumbida, quer no âmbito das Línguas e Culturas, quer no âmbito da Gestão, do Marketing e da Comunicação.

Ao estar em constante comunicação com pessoas das mais diversas culturas, quer internamente na MA, quer com clientes (nacionais e internacionais), tomei consciência da complexidade de tarefas que *a priori* se me pareciam relativamente simples. Compreendi a necessidade de adaptar constantemente o discurso, os materiais disponíveis e a abordagem ao *target* do projeto, bem como a importância de avaliar, ainda que por um breve momento, o meu desempenho, a fim de o tornar mais eficaz. Lidar com clientes da MA e com potenciais clientes dos clientes da MA é um processo complexo que requer uma elevada capacidade de gestão das estratégias de comunicação, do tempo e do *stress*, bem como uma enorme capacidade de análise e, principalmente, de trabalho em equipa. É necessário que haja uma grande perceção e compreensão das necessidades do cliente MA e daquilo que este quer transmitir ao seu potencial cliente, de forma a não defraudar as expectativas de ambas as partes. Por este motivo é também necessário que haja uma elevada compreensão das prioridades das estruturas de comunicação, da segmentação e do contacto com o cliente, sendo o seu constante *feedback* crucial para a eficácia no desenvolvimento das várias fases do projeto. A importância do *feedback* revela-se importante em projetos como a «Inspire», em que as necessidades do cliente se foram alterando, o que acarretou uma constante adaptação do projeto às mesmas. No caso do projeto desenvolvido para a DeTrigo, foi também a vontade do cliente ditou o ritmo e o *timing* das diversas fases do mesmo.

No que diz respeito à vertente da gestão de projeto, foi vital perceber quais as necessidades do cliente, reunir com o mesmo de forma a obter toda a informação necessária, e, por último, manter sempre uma linha de comunicação aberta, transmitindo constantemente informação, quer para esclarecimento de dúvidas por parte de potenciais clientes, quer para o envio de relatórios das

atividades desenvolvidas, ou para validação de materiais promocionais elaborados. Foi igualmente muito importante ter conhecimento prévio das diferenças entre comunicar marca e *private label*, e ter a sensibilidade para perceber as diferenças entre os diversos segmentos de produtos, a fim lograr evidenciar as necessidades de cada cliente-alvo. Pude constatar também a importância de estudar bem a forma de funcionamento dos mercados onde se procura operar, assim como as culturas locais. O facto de a minha formação ter sido repartida entre Portugal e Reino Unido ajudou-me compreender com mais profundidade este aspeto.

O projeto desenvolvido internamente ao nível da imagem da marca é um constituiu de facto uma enorme mais-valia para o aprofundamento de saberes e para a aquisição de competências nesta área. O desenvolvimento do projecto afeto à imagem de marca da MA deu-me oportunidade de pôr em prática conhecimentos adquiridos ao longo da minha formação universitária, de conhecer melhor a empresa e o mercado em que esta opera, e, por último, de desenvolver algo na área a que pretendo vir a dedicar-me em termos profissionais. Tratou-se de um projeto que me deu imenso prazer em desenvolver, apesar das limitações de tempo, e que poderei incluir com orgulho no meu portfólio pessoal no âmbito da experiência em gestão de imagem de marca.

Este Estágio Curricular permitiu-me pôr em prática conhecimentos e competências que obtive no âmbito das unidades curriculares de Línguas nas Relações, Gestão de Marca, Multimédia Editorial, Marketing Industrial e de Serviços. Destaco ainda os conhecimentos obtidos na unidade curricular de Português – Projeto de Aplicação, que se revelaram cruciais para a organização e desenvolvimento dos materiais de comunicação. A unidade curricular de Gestão de Marca permitiu-me desenvolver toda a parte relativa à gestão da imagem da marca MA, bem como fazer uma melhor gestão da relação com os clientes. Na prossecução destas tarefas também se revelaram muito produtivos os saberes adquiridos na unidade curricular de Marketing Industrial e de Serviços. Graças à

unidade curricular de Línguas nas Relações Empresariais afinei a minha sensibilidade para a necessidade compreender bem o perfil cultural de quem se pretende contactar, adaptando o discurso, os materiais e até a própria forma de estar a cada recetor, a fim de tornar a comunicação mais eficaz. A realização desta unidade curricular auxiliou-me a compreender a cultura empresarial e a importância de mantermos os valores e princípios da empresa em primeiro lugar, sem, no entanto, perdermos a nossa individualidade. Esta forma de estar moldou também de algum modo a minha atitude ao longo do Estágio, em que procurei nortear o meu comportamento pelo otimismo, pela ética e pela vontade de aprender e de trabalhar em equipa.

É ainda importante sublinhar a importância que as unidades curriculares de línguas estrangeiras têm em qualquer Estágio Curricular desenvolvido em empresas internacionais que laborem, como é o caso da MA. Neste contexto, no meu caso específico, dado que domino muito bem o inglês pelas razões acima referidas, merece uma menção especial a unidade curricular Projeto de Aplicação de Espanhol, que me permitiu operar com mais confiança nos contactos com países de língua espanhola.

Deste Estágio surgiram ainda oportunidades que se prenderam com a divulgação do curso de Mestrado em Línguas e Relações e Empresariais (vd. Anexo 17) no *website* da Universidade de Aveiro e no *Diário de Aveiro* (vd. Anexo 18).



## Referências bibliográficas

AAKER, David A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Nova Iorque: The Free Press.

APETREI, Andreea / KURESHI, Nadeem Ishaq / HORODNIC, Ioana Alexandra (2015). When Culture Shapes International Business. *Journal of Business Research*, 68(7), 1519-1521, DOI:10.1016/j.jbusres.2015.01.044 (Consultado a 20 de Abril de 2016).

BENNET, Roger / BLYTHE, Jim (2002). *International Marketing: Strategy Planning, Market Entry & Implementation*. 3ª edição, Londres: Kogan Page Limited.

BOOMS, Bernard.H. / BITNER, Mary J. (1981). Extended Marketing Mix 7-P's. URL: <http://www.toolshero.com/marketing/service-marketing-mix-7ps/> (Consultado a 15 de Abril de 2016).

BRENNAN, Ross / CANNING, Louise / MCDOWELL, Raymond (2014). *Business-to-Business Marketing* (3.ª ed.). London: SAGE.

*BUSINESS DICTIONARY* [s.d.], URL: <http://www.businessdictionary.com> (consultado a 21 de Dezembro de 2015).

CHANG, Lieh-Ching, (2003). An Examination of Cross-Cultural Negotiation: Using Hofstede's Framework. *Journal of American Academy of Business*, 2 (2), p. 567, URL: <http://two.nitbj.com.cn/nit/content/references/Chang,%20L..pdf> (Consultado a 25 de Abril de 2016).

CHERNATORY, Lesley D. / MCDONALD, Malcolm (2003). *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.

CHRISTOPHER, Martin / PAYNE, Adrian / BALLANTYNE, David (2002). *Relationship Marketing: Creating Stockholder Value*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

CULLEN, Sarah / LACITY, Mary / WILLCOCKS, Leslie (2014). *Outsourcing: All you Need to Know*. Melbourne: White Plume Publishing.

DETRIGO (2016). URL: <http://www.detrigo.com> (consultado a 26 de Fevereiro de 2016).

DOOLE, Isobel / LOWE, Robin (2008). *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation* (5<sup>th</sup> ed.). Londres: Cengage Learning.

DUNNING, John (1977). Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach. *The International Allocation of Economic Activity*, 395-418, DOI:10.1007/978-1-349-03196-2\_38 (Consultado a 11 de Julho de 2016).

EDIE, Mike / BRADY, Joe (2011). Distribution Outsourcing: Creating and Executing an Effective Supply Chain Partnership. URL: <http://goo.gl/cjINMD> (Consultado a 29 de Março de 2016).

EUROMONITOR (2016). URL: <http://www.euromonitor.com> (Consultado a 17 de Março de 2016).

FERREIRA, Nadine Alves (2014). *Relatório de Estágio na Empresa Market Access*. Relatório de Estágio. Aveiro: Universidade de Aveiro, URL: <http://hdl.handle.net/10773/13720> (Consultado a 21 de Dezembro de 2015).

FIS [Fish Information & Services]. URL: <http://www.fis.com> (Consultado a 7 de Janeiro de 2016).

FILL, Chris / JAMIESON, Barbara (2006). *Marketing Communications*. Edinburgh: Edinburgh Business School.

FORTES, Nuno (2015). Gestão de Marca [PowerPoint slides]. Obtido de: <http://elearning.ua.pt> (Consultado a 20 de Maio de 2016).

FOUGÈRE, Martin / MOULETTES, Agneta (2007). The Construction of the Modern West and the Backward Rest: Studying the Discourse of Hofstede's Culture's Consequences. *Journal of Multicultural Discourses*, 2 (1), 1-19, DOI:10.2167/md051.0 (Consultado a 11 de Abril de 2016).

GOOGLE MAPS (2016). URL: <http://maps.google.com> (Consultado a 18 de Janeiro de 2016).

GRONROOS, Christian (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, Vol. 32 Ed: 2, 4-20 DOI: 10.1108/00251749410054774 (Consultado a 4 de Abril de 2016).

GRONROOS, Christian (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. Chichester: Wiley.

GUMMESSON, Evert / GRONROOS, Christian. (2012). The Emergence Of The New Service Marketing: Nordic School Perspectives. *Journal of Service Management*, 23(4), 479-497, DOI: 10.1108/09564231211260387 (Consultado a 6 de Abril de 2016).

HEDING, Tilde / KNUDTZEN, Charlotte F./ BJERRE, Morgan (2009). *Brand Management: Research, Theory and Practice*. Abingdon, Oxon: Routledge.  
HENNIG-THURAU, Thorsten, GWINNER, Kevin P. & GREMIER, Dwayne D. (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. *Journal of Service Research*, 4(3), 230-247, DOI:10.1177/1094670502004003006 (Consultado a 22 de Abril de 2016).

HINKLEMANN, Edward G. (2008). *Dictionary of International Trade*. Petaluma: World Trade Press.

HITT, Michael, IRELAND, Duane, & HOSKISSON, Robert. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and globalization: Concepts*. Cincinnati, OH: South-Western College Pub.

HOFSTEDE, Geert (1994). The Business of International Business is Culture. *International Business Review*, vol. 3, ed. 1, 1-14, DOI: 10.1016/0969-5931(94)90011-6 (Consultado a 26 de Abril de 2016).

HOFSTEDE (2016). URL: <http://www.geert-hofstede.com> (Consultado a 1 de Maio de 2016).

JAN, Anisa (2012). Services Marketing Theory Revisited: An Empirical Investigation into Financial Services Marketing. *IOSR Journal of Business and Management IOSRJBM*, 4(4), 36-45, DOI: 10.9790/487x-0443645 (Consultado a 28 de Março de 2016).

JOHANSON, Jan / VAHLNE, Jan-Erik (1977). 'The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments', *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32, DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490676 (Consultado a 11 de Julho de 2016).

JOHANSON, Jan / VAHLNE, Jan-Erik (1990). "The Mechanism of Internationalisation", *International Marketing Review*, Vol. 7 (4), 1-24, DOI:10.1108/02651339010137414 (Consultado a 11 de Julho de 2016).

JOHANSON, Jan / VAHLNE, Jan-Erik (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: Form liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40 (9), 1411–14-31, DOI:10.1057/jibs.2009.24 (Consultado a 11 de Julho de 2016).

JOURNEY (2016). URL: <http://www.journey.fi> (Consultado a 18 de Janeiro de 2016).

KANTER, R.M. (1994). Collaborative Advantage: The Art of Alliances, *Harvard Business Review*, July–August, 96–108, URL: <https://hbr.org/1994/07/collaborative-advantage-the-art-of-alliances> (Consultado a 25 de Abril de 2016).

KAPFERER, Joel-Noël. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.

KELLER, Kevin Lane (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57 (1), 1, DOI: 10.2307/1252054 (consultado a 20 de Maio de 2016).

KELLER, Kevin Lane (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Boston: Pearson.

KIM, W. Chan / MAUBORGNE, Renée (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.

KWINTESSENTIAL (2015). URL: <http://www.kwintessential.co.uk/> (consultado a 14 de Janeiro de 2016).

KOTLER, Philip / ARMSTRONG, Gary (<sup>13</sup>2013). *Principles of Marketing*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.



LENCASTRE, Paulo (2007). *O Livro da Marca*. Lisboa: Dom Quixote.

LOVELOCK, Christopher / WIRTZ, Jochen (2011). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Boston: Prentice Hall.

LOVELOCK, Christopher / GUMMESSON, Evert (2004). Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research*, 7 (1), 20-41, DOI: 10.1177/1094670504266131 (Consultado a 22 de Abril de 2016).

MARKET ACCESS (2015). URL: <http://www.marketaccess-global.com> (Consultado a 10 de Janeiro de 2016).

MORGAN, Robert M. / HUNT, Shelby D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38, DOI: 10.2307/1252308 (Consultado a 21 de Abril de 2016).

NEARY, Peter J. (2009). "Foreign direct investment: The OLI framework," in K.A. Reinert, R.S. Rajan, A.J. Glass and L.S. Davis (ed.): *The Princeton Encyclopedia of the World Economy*, Volume I, Princeton: Princeton University Press, 472-477. URL: <http://users.ox.ac.uk/~econ0211/papers/pdf/fdiprinceton.pdf> (Consultado a 12 de Julho de 2016).

NOBRE, Helena (2015). Marketing Industrial e de Serviços [PowerPoint das aulas na plataforma Moodle].

OMIDI, Alireza / KHOSHTINAT, Behnaz (2016). Factors Affecting the Implementation of Business Process Reengineering: Taking into Account the Moderating Role of Organizational Culture (Case Study: Iran Air). *Procedia Economics and Finance*, 36, 425-432, DOI: 10.1016/s2212-5671(16)30058-2 (Consultado a 23 de Abril de 2016).

PORTUGAL 2020 (2014). URL: <http://www.pt2020.pt> (Consultado a 2 de Fevereiro de 2016).

PETERSEN, Bent / PEDERSEN, Torben / SHARMA, Deo (2003). The Role of Knowledge in Firms' Internationalisation Process: Wherefrom and Whereto? Copenhagen Business School. URL: <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/6595/linkwp01-5.pdf?sequence=1> (Consultado a 12 de Julho de 2016).

PINTO, Claudia Frias / GASPAR, Luis Filipe / FERREIRA, Manuel Portugal / SERRA, Fernando A. Ribeiro (2010). *A influência de John Dunning na Investigação em Estratégia e Negócios Internacionais: Um Estudo Bibliométrico no Strategic Management Journal*. Working Paper 53/2010. Leiria: Instituto Politécnico de Leiria. URL: [http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2010/02/working\\_paper-53\\_globadvantage.pdf](http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2010/02/working_paper-53_globadvantage.pdf) (Consultado a 12 de Julho de 2016).

PRATES, Rodolfo Coelho / BALBINOT, Zandra (2010). Integrando as Abordagens de Uppsala e do Paradigma Eclético: um modelo econométrico, XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 25-29 de Setembro. URL: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eso2570.pdf> (Consultado a 12 de Julho de 2016).

RIEZEBOS, Rik, KIST, Bas, / KOOTSTRA, Gert (2003). *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach*. Harlow: Pearson Education.

ROUTAMAA, Vesa / HAUTALA, Tinaa M. (2008). Understanding Cultural Differences The Values in a Cross-Cultural Context. *International Review of Business Research Papers*, Vol. 4 (5), 129-137, URL: [http://www.bizresearchpapers.com/13\[1\].Vesa.pdf](http://www.bizresearchpapers.com/13[1].Vesa.pdf) (Consultado a 11 de Abril de 2016).

SILVEIRA, Catherine da / LAGES, Carmen / SIMÕES, Cláudia (2013). Reconceptualizing Brand Identity in a Dynamic Environment. *Journal of Business Research*, 66 (1), 28-36, DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.07.020 (Consultado a 22 de Maio de 2016).

SOMANI (2015). URL: <http://www.somani.pt> (Consultado a 17 de Março de 2016).

TAN, Alvin / BREWER, Paul / LIESCH, Peter (2007) Before the First Export Decision : Internationalisation Readiness in the Pre-export Phase. *International Business Review*, 16(3), 294-309, DOI:10.1016/j.ibusrev.2007.01.001 (Consultado a 12 de Julho de 2016).

TEIXEIRA, Juliana (26-01-2016). Aveiro um distrito cada vez mais Internacional!, *Diário de Aveiro*, pg. 16. A1, A4.

TOMÉ, Vânia (2015). *Mercados B2B e a Comunicação na Relação com o Cliente*. Relatório de Estágio. Aveiro: Universidade de Aveiro. URL: <http://hdl.handle.net/10773/14871> (Consultado a 6 de Janeiro de 2016).

TROMPENAARS, Fons / HAMPDEN-TURNER, Charles (1998). *Riding The Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill.

WEATHER (2016). URL: <http://www.weather.com> (Consultado a 19 de Janeiro de 2016).



# Anexos

## Anexo 1. Plano de Estágio



**Mestrado em Línguas e Relações Empresarias**

Plano de Estágio

Aluna: Heloísa dos Santos  
N.º Mecanográfico: 75956  
Ano Letivo: 2015/2016

### 1. Identificação

Nome da Aluna: Heloísa Gaspar dos Santos  
N.º Mecanográfico: 75956  
Curso: Mestrado Em Línguas e Relações Empresariais  
Ano Letivo: 2015/2016

### Contactos

Morada: [REDACTED]

N.º de Telefone: [REDACTED]  
Endereço electrónico: heloisa.santos@ua.pt

### 2. Dados da Empresa

Nome: Market Access  
Morada: Av. Dr. António Macedo,  
Exponor Entrada C, Centro de Negócios  
4454 – 515 Matosinhos | Portugal

Endereço electrónico: info@marketaccess-global.com  
Telefone: + 351 229 957 766  
Fax: 707.500714

### 3. Plano de estágio

O estágio curricular de Heloísa Gaspar dos Santos, aluna da Universidade de Aveiro, irá realizar-se na empresa Market Access, e terá a duração de 6 (seis) meses, com início previsto para Janeiro de 2016.

Este estágio será realizado numa empresa portuguesa especializada em consultadoria em negócios internacionais, sediada no Porto. O trabalho do estagiário consistirá em aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do seu percurso formativo no âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais no desenvolvimento da comunicação internacional e intercultural da referida empresa. As actividades a desenvolver serão principalmente direccionadas para o mundo empresarial e cultural de língua inglesa.

#### Atividades a desenvolver:

- Apoio no desenvolvimento de projetos de internacionalização de empresas portuguesas para os mercados para os quais se verifique que a estagiária reúna competências necessárias;
- Apoio à equipa de assessoria/coordenação no âmbito das actividades de representação;
- Apoio à equipa de assessoria de órgãos superiores de administração e decisão empresarial em contextos inter e pluriculturais;

### 4. Supervisora

Supervisora da Market Access: Dr.ª Juliana Bolhão Teixeira  
Endereço electrónico: [REDACTED]  
Telemóvel: [REDACTED]

### 5. Cronograma do Estágio curricular

Atividades   Datas	Jan/16	Fev/16	Mar/16	Abr/16	Mai/16	Jun/16
Apresentação e caracterização da Entidade de Acolhimento						
Apresentação da equipa de trabalho e das principais tarefas e objetivos						
Descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio						
Diagnóstico do relatório de estágio e possíveis sugestões de melhoria						
Considerações Finais						
Entrega do relatório final do estágio						





## Anexo 2. Catálogo PortugalFoods 2016 categorizado

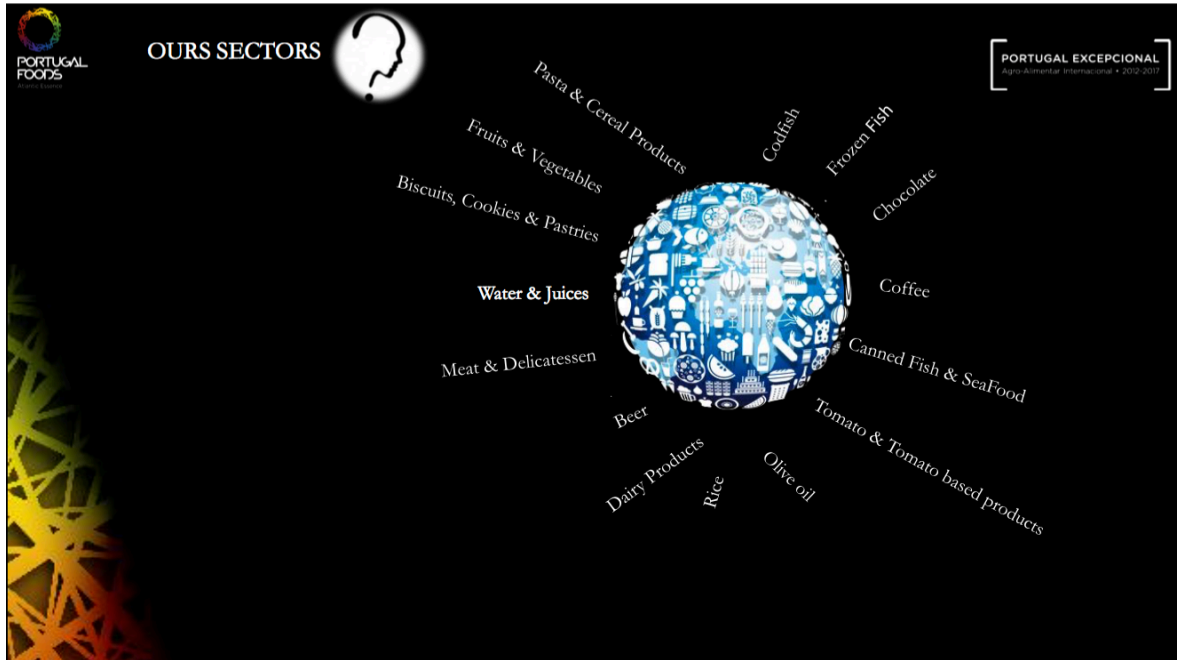


### MEMBERS CATALOGUE

March 2016

FRUITS & VEGETABLES (Fresh and Processed)	pg 3
DAIRY	pg 6
OYSTERS, SNAILS & FRESH FISH	pg 9
CANNED FISH & SEAFOOD	pg 11
CODFISH	pg 13
OLIVES, OLIVE OIL & FATS	pg 15
READY MEALS	pg 17
SAVOURY & SWEET SPREADS	pg 19
MEAT & DELICATESSEN	pg 21
SWEETS & BISCUITS	pg 23
HONEY	pg 27
BEVERAGES (Alcoholic & non-alcoholic)	pg 29
COFFEE & TEA	pg 32

Anexo 3. Catálogo PortugalFoods 2015 com listagem sem categorização



WOULD YOU LIKE TO BE INTRODUCED TO THE BEST PORTUGUESE COMPANIES OF THE FOLLOWING SECTORS?

- |   |   |   |
|---|---|---|
|  MEAT & DELICATESSEN |  CHEESE            |  BEVERAGES   |
|  FISH & SEAFOOD      |  SWEETS & BISCUITS |  HORECA      |
|  GROCERY             |  PRIVATE LABEL     |  READY MEALS |

CONTACT US!

## Anexo 4. Exemplo do conteúdo de um relatório de diagnóstico e plano de ação estratégica para um incubado




### Índice

Secção I .....	3
Objectivos.....	3
a. Objectivos Gerais do Projeto .....	4
b. Objectivos Gerais da Fase de Diagnóstico .....	4
Secção II .....	5
Diagnóstico Empresarial.....	5
a. Apresentação da Empresa .....	6
I. Informação geral sobre a empresa.....	6
II. Lógica Evolutiva .....	7
III. Estrutura Organizacional .....	7
b. Envolve Interna .....	8
I. Caracterização geral da oferta de produtos e/ou serviços.....	8
II. Política de Preços .....	8
III. Ações de Promoção.....	9
IV. Distribuição .....	9
c. Envolve Externa.....	9
I. O Mercado.....	9
II. Envolve Transaccional.....	9
Secção III .....	11
Análise SWOT .....	11
Secção IV .....	13
Análise Estratégica .....	13
a) Factores Críticos de Sucesso.....	14
b) Objectivos estratégicos de internacionalização .....	14
Secção V .....	15
Plano de Acção.....	15
a) Onde? .....	16
b) Como?.....	16
c) Quando? .....	16



Anexo 5. Exemplo de um cronograma de projeto para desenvolvimento comercial

		<b>Cronograma Projecto "xxx"</b>															Logo Cliente									
Data: Rev.: 00		Grid for task planning (25 columns, 10 rows)																								
Tarefas		Grid for task planning (25 columns, 10 rows)																								
Semanas		Grid for task planning (25 columns, 10 rows)																								
Adaptação e tradução da documentação de apresentação		Grid for task planning (25 columns, 10 rows)																								
Construção de BD		Grid for task planning (25 columns, 10 rows)																								
Obtenção dos contactos diretos		Grid for task planning (25 columns, 10 rows)																								
Envio de informação		Grid for task planning (25 columns, 10 rows)																								
Avaliação de interesse, seguimento e desenvolvimento comercial		Grid for task planning (25 columns, 10 rows)																								
Deslocação prevista ao mercado		Grid for task planning (25 columns, 10 rows)																								
Follow-up comercial e desenvolvimento de potencial do negócio		Grid for task planning (25 columns, 10 rows)																								
Mês:		Grid for task planning (25 columns, 10 rows)																								



# WHY BUY SOMANI?

- ▶ Our fitting and design departments are one of the best in the country, we offer nothing but supreme quality goods.
- ▶ You can save time if you buy from our collections and make any changes you need, or, if you wish, you can design your products from scratch.
- ▶ Everything in our value chain is traceable because at Somani we operate with transparency and safety.
- ▶ Not only do our products offer your brand with the highest quality fabrics, but they also ensure safety as we do not use any hazardous dyes or substances in our production.
- ▶ Our prices may be competitive, but our quality is unmatched



Anexo 7. Exemplo das categorias de produto Somani para Segmento alto (não inclui bebê).



# WHAT WE MAKE

Home and Nightwear

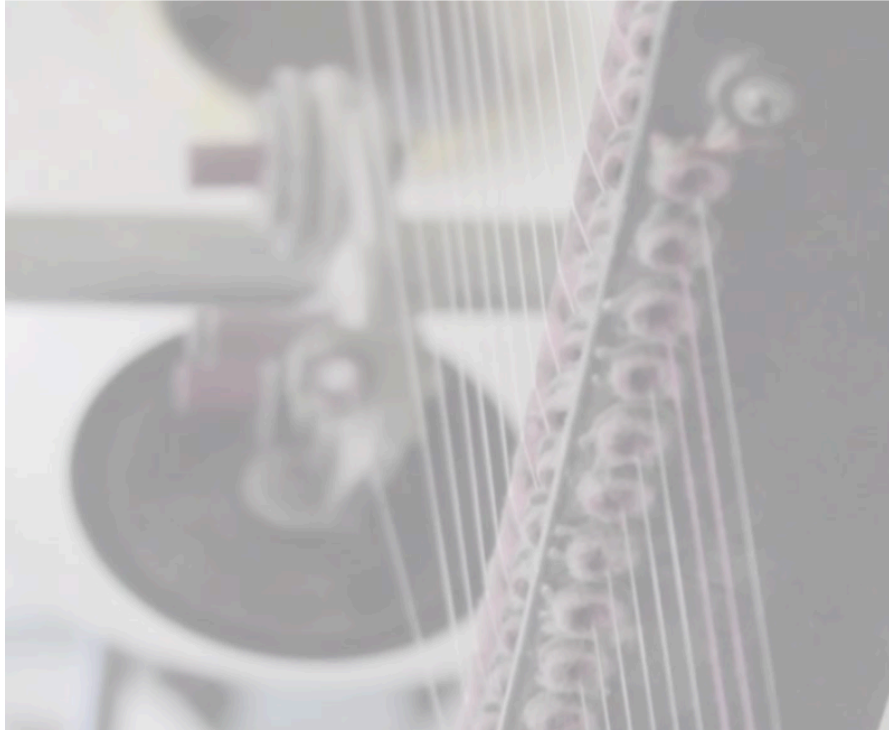
Robes and Dressing Gowns

Hotel and Spa



# WHY BUY SOMANI?


- ▶ We have the capacity to produce large quantities and deliver on time. Because we control every step of the value chain you will have nothing to worry about. Why order from far away when you can have everything you need close by?
- ▶ You can save time if you buy from our collections and make any changes you need. But if you need a particular product you can have a chat with our design department. We are here to assist you
- ▶ Everything in our value chain is traceable because at Somani we operate with transparency and safety.
- ▶ Not only do our products offer your brand with the superior quality fabrics, but they also ensure safety as we do not use any hazardous dyes or substances in our production.
- ▶ Our prices allow us to compete with China and Turkey, but our quality ensures that we have the advantage.



Anexo 9. Exemplo das categorias de produto Somani para Segmento baixo (não inclui bebê).



## Anexo 10. Exemplo do argumentário Somani para bebê



▶ Our knitted terry is snag free and it also dries up to 40% faster than others, due to its netted structure.


▶ This accounts for a higher durability and eco-friendly product, which helps save water and time during the washing and drying processes.

▶ Our materials' supreme quality netted structure also allows for a much lighter fabric, which is what makes them so suitable for babies.

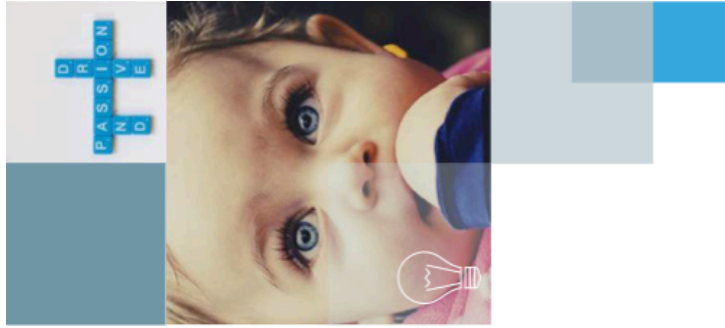
▶ This ensures your customers' babies will be safe, dry, comfortable and will be able to move freely, without the burden of heavy garments

▶ Every process in our value chain is traceable, because we believe in operating with transparency and safety.

▶ We do not use transgenic plants or unsafe dyes in any of our products



**Anexo 11. Exemplo das categorias da segmentação de produto por estratégia (bebé).**



# SOMANI

We make the cutest, most adorable and comfortable baby clothing to suit your brand's needs. Are you looking for supreme or superior quality items?

## Supreme quality items

- Smaller orders
- Combine items to sell them as sets
- Extreme comfort
- Ultra light
- Quick dry

**+value**

**+customisation**

**- quantities**

## Superior quality items

- Larger orders
- Super comfort
- Ultra light
- Quick dry

**+quantities**

**- price**



## Anexo 12. Infográfico da Market Access

# marketaccess

EXPERTS IN INTERNATIONAL BUSINESS

**Apoiamos empresas a ter sucesso nos mercados internacionais**

- **Desenvolvimento Comercial**
- **Missões Empresariais de Prospecção**
- **Participação em Feiras**
- **Missões Inversas de Compradores**
- **Consultoria Especializada**
- **Representação Internacional**
- **Estudos de Mercado**
- **Coaching e Formação**

[www.marketaccess.pt](http://www.marketaccess.pt) | [info@marketaccess.pt](mailto:info@marketaccess.pt)

- **50 países**
- **350 empresas**
- **11 anos**

**PORTO** Av. Dr. António Macedo, Exponor, Entrada C. - Centro de Negócios  
4454-515 Leça da Palmeira, Matosinhos | Tel: 229 957 766

**AVEIRO** Rua José Afonso, nº9 3800 - 438 Aveiro | Tel: 234 346 134

## Anexo 13. Guião de notas de reunião

---

**COMPANY NAME**

Logo da empresa

### Notas da Reunião

Preparado para: Departamento Comercial

Preparado por: Heloíse dos Santos

22 March 2016

Proposal number:

---

**COMPANY NAME**

**Duração do Projeto:**

**Mercado(s) alvo:**

**Target mercado (segmento):**

**Target cliente:**

**Tipologia:**

**Empresa:**

**Posicionamento:**

**Cientes em Portugal:**

**Produtos chave:**

**Marcas registadas pela empresa:**

**Mercados em que já estão presentes:**

**Faz private label?**

**Especificações:**

**Certificações:**

**Outros tipos de produtos relevantes:**

**Notas:**

---



---

**COMPANY NAME**

## SUMÁRIO

**Descrição da empresa**

**Objetivo**

**Metas a atingir**

**Metodologia**

---



## Anexo 14. Artigo sobre o mercado irlandês no Diário de Aveiro

Diário de Aveiro

TERÇA-FEIRA | 14 JUN 2016 | 03

Inovação



A Cliria mudou de nome e agora chama-se Hospital da Luz Aveiro

# Hospital da Luz Aveiro é o novo nome da Cliria

**Área da Saúde** Cliria – Hospital Privado passa a designar-se Hospital da Luz Aveiro, alteração que visa englobar sob uma marca única – Hospital da Luz – a rede de hospitais e clínicas do grupo Luz Saúde

Com esta nova entidade, a Luz Saúde, um dos maiores grupos de prestação de cuidados de saúde a nível nacional, vem reforçar a ligação assistencial entre as 19 unidades do grupo no nosso país, no qual se incluem oito hospitais privados, um hospital do Serviço Nacional de Saúde explorado em regime de Parceira Público-Privada (PPP), sete clínicas privadas a operar em regime de ambulatório e duas residências sénior.

A mudança responde à vontade e ao compromisso da Luz Saúde em avançar por uma

saúde com futuro, ancorada na marca Hospital da Luz, nome da principal unidade hospitalar do grupo e que é já uma referência na prestação de cuidados de saúde privados e um modelo de inovação a nível europeu.

A nova designação é extensiva às duas clínicas da rede na região, a Cliria – Clínica de Oia e a Cliria – Centro Clínico de Águeda que passam a chamar-se, respetivamente, Hospital da Luz Clínica de Oia e Hospital da Luz Clínica de Águeda.

O principal objetivo da rede Hospital da Luz na região Cen-

tro continua a ser o de disponibilizar um leque completo de cuidados de saúde, em locais com toda a comodidade para assim responder às principais necessidades dos seus clientes.

### Corpo clínico especializado

O Hospital da Luz Aveiro conta com um corpo clínico especializado e experiente que inclui alguns dos médicos mais prestigiados do Centro e Norte do país. Esta unidade está equipada com tecnologia médica recente e diferenciada e garante um nível de prestação de cui-

dados de saúde aos seus clientes que se distingue pela aposta na especialização médica e por uma forte personalização e humanização.

No Hospital da Luz Aveiro estão disponíveis todas as especialidades médicas e cirúrgicas e os meios complementares de diagnóstico mais modernos.

As unidades da rede Hospital da Luz na região Centro mantêm todos os acordos estabelecidos com as principais seguradoras, sistemas complementares de saúde, empresas e entidades. ◀

## Irlanda: o pote de ouro no fundo do arco-íris

**Heloise dos Santos**  
Consultora Mercado  
Irlandês, Market Access  
– Consultores em Negócio  
Internacional



É muito comum para nós, portugueses, pensarmos na Irlanda como parte do Reino Unido, acabando por deixar passar completamente ao lado várias oportunidades de negócio cuja moeda de troca poderia ser o Euro. Isto deve-se à usual confusão com a vizinha Irlanda do Norte, que há muito não faz parte da República da Esmeralda – sim, porque para qualquer irlandês de gema que se preze a Irlanda do Norte não integra o país deles, considerando inadmissível que não façam a distinção entre irish e northern irish.

Desde 2011 que o país não via a sua economia em tão bom estado, tendo em 2015 o valor do PIB chegado à casa dos 220 mil milhões de euros, e a sua taxa de desemprego atingido os 8,9% à data de Janeiro de 2016.

Estes valores indicam as melhorias significativas que conferiram ao país o aumento da sua estabilidade, segurança e confiança para a negociação. As suas exportações são mais do que apenas a famosa cerveja Guinness e o whiskey Jameson, passando também pela indústria farmacêutica (26,4% do total), químicos orgânicos (21,2%), equipamento médico especializado (10,5%) e cosmética (7,3%). Longe vão os tempos em que o país vivia quase exclusivamente da agricultura e da indústria têxtil.

Neste momento o hub tecnológico da Europa conta com a presença das grandes multinacionais como a Apple, Google, Amazon e Microsoft, entre várias, importando constantemente os melhores talentos mundiais. Apresenta, também, várias oportunidades para importação, principalmente nos sectores alimentar (vinhos, congelados, fruta e legumes, pasteleria) e da construção (cimento, metais, produtos em madeira).

Existe ainda lugar para o sector dos combustíveis (fóssil, carvão e gás), sendo que o país se encontra em desvantagem competitiva no mercado energético internacional. São, assim, inúmeras as oportunidades para Portugal provar que tem mais para oferecer para além dos pastéis de nata e do icónico Cristiano Ronaldo.

Apesar das duras legislações e regras para a entrada de produtos no país, a Irlanda continua a ser um grande porto de distribuição de produtos pelo Atlântico, sendo por vezes usada como porta de entrada no mercado dos E.U.A. Presentemente, exportam principalmente para a América, Reino Unido e Alemanha, e importam de vários pontos da Europa (para sourcing, trading e distribuição), onde se inclui também Portugal.

Claro está que a recente onda de migração de terras lusas para o país da Esmeralda terá contribuído parcialmente para o aumento das importações de produtos nacionais mas, não nos podemos esquecer que ambos os países viveram momentos históricos semelhantes em períodos muito próximos. A evolução de ambas as sociedades tem sido feita quase a par, partilhando valores interculturais e, por esse motivo, acabam por se entender melhor do que qualquer outro conjunto de países Europeus.

Juntos na crise e no crescimento, olhemos para Portugal e Irlanda como grandes parceiros comerciais de longa data, com um potencial de crescimento futuro a par e passo. ◀

## Ciclo de Debates CIP 2016: Política Industrial para o Século XXI, Indústria 4.0

**INICIATIVA** A CIP (Confederação Empresarial de Portugal) e a AIDA (Associação Industrial do Distrito de Aveiro) vão realizar uma sessão dedicada ao

tema "Política Industrial para o Século XXI", que terá lugar no auditório da AIDA, no dia 15, pelas 16.45 horas.

Esta sessão insere-se no "Cic-

lo de Debates CIP 2016", que levará este tema a cinco cidades portuguesas e com o qual se pretende juntar as forças vivas de cada região para debater,

com os empresários, o papel da indústria no crescimento económico e do emprego em Portugal". A participação é gratuita mas de inscrição obrigatória. ◀



## Anexo 15. Plano de Projeto – Imagem da MA

---

### MARKET ACCESS



## Proposta de Projeto

Preparado para: Pedro Vieira, Rui Sousa, Juliana Teixeira, João Sardo e Mariana Catarino

Preparado por: Heloíse dos Santos, Estagiária

13 March 2016

## SUMÁRIO

### Objetivo

Este projeto tem como objetivo desenvolver e atualizar a imagem da empresa, pretendendo, se possível, dar apoio na definição do seu posicionamento, e uniformizar a imagem da marca. Proponho, humildemente, que o conceito para a Market Access vá para além de *Experts em Negócios Internacionais*, mostrando uma equipa jovem e multicultural, liderada por pessoas experientes. O que se pretende com isto é que ao associar a empresa a "juventude" não se obtenham associações negativas relacionadas com "inexperiência". No entanto, é importante enfatizar o aspeto jovem, dinâmico e multicultural sem passar uma imagem de empresa demasiado jovem, o que poderá levar a outras associações negativas relacionadas com inexperiência. O termo *expert* poderá ter uma associação positiva ou negativa dependendo de quem estiver a analisar a empresa, por isso serão propostos outros termos a associar-lhe. Para esse efeito proponho as seguintes *keywords* para a Market Access:

**dinâmica; multicultural; experiente; moderna; transparente; profissional.**

### Metas propostas

Tentar captar todas as *keywords* em conjunto com o lema da empresa, e fazer com que esta imagem seja passada para o exterior sem qualquer margem para outras interpretações. Para demonstrar o dinamismo da empresa, seria pertinente destacar e fazer a distinção entre funcionário e estagiário no website. Isto permitirá construir uma imagem sólida, coesa e organizada, mostrando que a Market Access é uma empresa que mantém o seu *know-how* atualizado ao integrar estagiários na sua equipa de *experts*. É extremamente importante dar também destaque ao lado da formação que a empresa presta, sendo que é mais uma oportunidade para gerar e acrescentar valor.

### Soluções

Para cumprir com o objetivo e com as metas propõe-se a realização de:

- *update* das fotografias de todos os membros da equipa;
- *update* das fotografias da empresa, dando-lhes uma imagem mais estilizada e conceptual, enfatizando o crescimento (os dois escritórios);
- fotos estilizadas em grupo;
- criação de uma secção para testemunhos de estagiários e outra para clientes;
- criação de um vídeo promocional (conceptual) de não mais de 1 minuto, que deverá ter uma imagem clara, concisa e de rápida compreensão da marca;
- criação de um vídeo institucional mais longo (não mais de 10 minutos), onde constarão depoimentos por parte da equipa e casos práticos

---

## MARKET ACCESS

### Outline do Projeto

Numa primeira fase será necessário fotografar cada um dos membros da equipa individualmente, e depois em equipa, tanto em ambiente "estúdio" como em ambiente de trabalho.

Na segunda fase serão feitas as filmagens para o video promocional, que não irá requerer fala ou participação ativa de ninguém em concreto.

Na última fase será desenvolvido o video institucional, o que irá requerer a criação de um guião.

## REQUERIMENTOS

### Espaços e guarda-roupa

Para as sessões fotográficas de grupo sugerem-se os seguintes espaços (datas a determinar de acordo com a disponibilidade da equipa):

- Casa da Música (interior)\*
- CEIIA\*
- qualquer outro que possa ser sugerido

\* requer o preenchimento de um pedido e aprovação por parte da entidade, o que poderá demorar algum tempo.

No que diz respeito ao guarda-roupa, sugeriria que houvesse uma distinção entre equipa sénior e equipa júnior, não necessariamente formal, mas apenas para passar a imagem de experiência e responsabilidade, que são dois elementos fortes da marca. Em primeiro lugar a sugestão de cores: preto, branco e vermelho, não havendo necessidade de usar as 3 ao mesmo tempo, poderá optar-se por uma, duas ou todas.

**Equipa sénior:** talvez um ar mais formal apresentando-se de fato (os homens) e as senhoras também com um guarda-roupa mais formal sem necessidade de recorrer ao tradicional, pode ser moderno, desde que cumpra com os requisitos de cor.

**Equipa júnior e estagiários:** casual smart, sem necessidade de blazers ou gravatas, desde que sigam as cores dos requisitos.

## CRONOGRAMA

**Para que este projeto esteja completo em Junho propõe-se o seguinte:**

	Março		Abril			Maio				Junho		
Semana	21	28	4	11	18	2	9	16	23	30	6	13
Fotos individuais e grupo												
Video promocional												
Video institucional												

A vermelho - datas em que deverão ser efetuadas as sessões fotográficas/filmagens

A vermelho escuro - entregas

---

## Anexo 16. Guião de filmagem para os vídeos promocional e institucional

### Guião

Tuesday, 26 April 2016 15:53

**Objetivo**  
Fazer um video promocional

**Locais a filmar**

- Aeroporto
- Porto de Leixões
- Bancos de imagens para as seguintes cidades: Londres, Paris, Tokyo, Berlim, Madrid, Moscovo, New York, Roma, Zurich, São Paulo, Pequim, Dubai, Casablanca, Estocolmo, Helsinquia, Vilnius, Riga, Maputo, Colombia, México, Canadá.

**Storyline**

Eixo condutor:  
Começar por filmar os relógios, porto de Leixões, empresas em Portugal e seguir para imagens do aeroporto.  
Inserir imagens das cidades e fechar com o globo

Ultimo plano:  
Entrada 1 - Market Access  
Entrada 2 - International Business Experts

#### Cidades

- Londres
- Paris
- Tokyo
- Berlim
- Madrid
- Moscovo
- New York
- Roma
- Zurich
- São Paulo
- Pequim
- Dubai
- Casablanca
- Estocolmo
- Helsinquia
- Vilnius
- Riga
- Maputo
- Bogotá
- Cidade do México
- Toronto

#### Extra

- Relógios
- Porto de Leixões
- Empresas/Business
- Aeroporto
- Pessoas a andar na rua
- Globo

Projeto Imagem MA ▾ Projeto Imagem Guião Institucional +

### MA 3 minutos (max)

Monday, 9 May 2016 10:28

**Filmagens**

- Reunião interna
- Quadro: discutir resultados + explicar (formação)
- Relógios
- Pessoas a fazer chamadas numa sala
- Pessoas a trabalhar no computador
- Pedro a falar da génese
- Rui a falar
- Reunião de preparação para missão
- Mapa mundo
- Caneca

**Perguntas a fazer:**

1. Como é que surgiu a MA?
2. O que faz a MA?
3. Como tem sido a evolução destes 10 anos na MA?
4. Em que países está presente?
5. Como é que a MA consegue estar presente em tantos mercados?
6. Quais são os sectores em que opera a MA (associações, empresas, etc)?
7. Quais são as vantagens que a MA oferece aos clientes?
8. Que tipo de apoio pode a MA dar a uma empresa?



## Anexo 17. Artigo sobre o MLRE no Jornal da Universidade de Aveiro

### Ensino e Formação

Formação em Línguas e Relações Empresariais regista empregabilidade total  
Dominar a língua, conhecer a cultura e a empresa, ser motor da internacionalização  
29.4.2016

Partilhar 41

Tweetar



Nesta era, na qual nunca fizeram tanto sentido os conceitos de internacionalização e multiculturalidade, assumidos como verdadeiros desígnios para Portugal, os formados em Línguas e Relações Empresariais (LRE) da Universidade de Aveiro (UA), licenciatura e mestrado, mostram o que valem. Empresas como a Teka, a Renault, a Bosch, a Fabridoce e a Fernetto, entre muitas outras, em Portugal e no estrangeiro, têm contribuído, anos após anos, para a plena empregabilidade nesta área, com o contributo de estágios em meio empresarial. A Market Access, empresa dedicada à internacionalização, é um caso paradigmático.

Em Janeiro de 2016, a Market Access, empresa com sede no edifício da Exponor, Matosinhos, e dedicada a apoiar a internacionalização de outras empresas, escolhia Aveiro para instalar um novo posto avançado. A dinâmica económica da região e, particularmente, a sua vocação exportadora, com várias das empresas que mais contribuem para as exportações nacionais, a isso convidavam. Um projeto desenvolvido em parceria com a UA e com a Incubadora de Empresas da Região de Aveiro (IERA), assim como um número crescente de lugares de estágio, acrescentaram motivo à abertura da delegação. Nesta jovem delegação trabalham Juliana Teixeira, antiga aluna de LRE e há seis anos na empresa, e também a aluna Heloísa Santos, a realizar um estágio curricular em ambiente empresarial.

“O curso de LRE é uma mais valia pela sua vertente linguística e cultural, aliada a conhecimentos de comunicação, de marketing e gestão que permitem ao formado a atuação em várias áreas da empresa”, considera Juliana Teixeira, responsável pela delegação de Aveiro e coordenadora de projetos no mercado europeu. “Sabendo que a internacionalização pressupõe uma combinação perfeita entre várias áreas da empresa, a formação traz, portanto, uma mais valia para a internacionalização e exportação nas empresas”, salienta a antiga aluna da UA.

### Particularidades que fazem a diferença

“Para além de capacidade de lidar com as diferenças de língua, as especificidades culturais e no funcionamento das organizações de cada país, é a perceção das particularidades nas entrelinhas da comunicação que pode fazer a diferença”, destaca Juliana Teixeira.

A responsável pela delegação de Aveiro refere um exemplo sugestivo de um cliente brasileiro que produz água de coco para quem a Market Access desenhou uma solução para abordar o mercado europeu. “Desde a estratégia de internacionalização, da definição de preços, da logística, etc... foi tudo feito por nós. É um dos exemplos que mostra bem como é útil a formação em LRE. A adaptação cultural a uma empresa brasileira não é nada imediata, mesmo para uma empresa portuguesa. Mais difícil ainda a construção de pontes com o mercado do Reino Unido, francês, alemão, ou outros mercados europeus que não o português”.

### “Sinto que estou a pôr em prática tudo o que aprendi”

Heloísa Santos, ao longo do estágio que realiza na empresa, já teve oportunidade de colaborar em oito projetos dirigidos a mercados nos países nórdicos, Holanda, Reino Unido, Irlanda e Espanha. “Todos eles têm métodos diferentes de operar”, explica a aluna da UA.

“Sinto que estou a pôr em prática tudo o que aprendi nas mais diversas unidades curriculares do curso. Desde as Línguas, Relações Interculturais, passando pela Comunicação, até à Gestão de Marca e de Imagem... A nossa formação equilibra bem as *soft skills* e as *hard skills*. A lógica é a lógica, mas é preciso perceber a cultura por detrás da lógica. Eu tenho tido a oportunidade de colocar tudo isso em prática. Tenho aprendido muito”, afirma Heloísa.

A aluna considera-se uma privilegiada pela oportunidade que teve ao ser apoiada por uma antiga aluna da UA formada na mesma área, que percebe as dificuldades de qualquer aluna com formação nesta área.

### Formação virada para internacionalização



## Línguas e Relações Empresariais com empregabilidade total

SEGUNDA, 02 MAIO 2016



Numa altura em que os conceitos de internacionalização e multiculturalidade são assumidos como verdadeiros desígnios para Portugal, os formados em Línguas e Relações Empresariais (LRE) pela Universidade de Aveiro (UA) (licenciatura e mestrado), mostram o que valem. Empresas como a “Teka”, a “Renault”, a “Bosch”, a “Fabridoce” e a “Fernetto”, entre muitas outras, em Portugal e no estrangeiro, têm contribuído, ao longo dos anos, para a plena empregabilidade nesta área, com o contributo de estágios em meio empresarial. A “Market Access”, empresa dedicada à internacionalização, é um caso paradigmático. Em Janeiro último, a “Market Access”, com sede no edifício da Exponor, em Matosinhos, e dedicada a apoiar a internacionalização de outras empresas, escolheu Aveiro para instalar um novo posto avançado. A dinâmica económica da região e, particularmente, a sua vocação exportadora, com várias das empresas que mais contribuem para as exportações nacionais, a isso convidavam. Um projecto desenvolvido em parceria com a UA e com a Incubadora de Empresas da Região de Aveiro (IERA), assim como um número crescente de lugares