



**TIAGO ANDRÉ
FERREIRA
QUEIRÓS**

**ESTÁGIO NA HM CONSULTORES: AS LÍNGUAS, AS
CULTURAS E OS NEGÓCIOS**



**TIAGO ANDRÉ
FERREIRA
QUEIRÓS**

**ESTÁGIO NA HM CONSULTORES: AS LÍNGUAS, AS
CULTURAS E OS NEGÓCIOS**

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 do Doutor Carlos Morais, Professor Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro

Dedico este relatório a todos aqueles que sempre remaram comigo rumo ao sucesso.

o júri

presidente

Prof.^a Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Carlos Manuel Ferreira Morais
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (orientador)

Licenciado Lúcio Baltasar Martins Rua Trigo
Diretor Geral da empresa HM Consultores e Reconhecido como Especialista pela Universidade de Aveiro (arguente).

agradecimentos

Serve este espaço para demonstrar a minha imensa gratidão às várias personalidades que, ao longo do meu percurso, se tornaram importantes pelo apoio que me deram e pelas oportunidades que me forneceram, cada um dentro das suas possibilidades.

Como a família é a base que sustenta todas as alegrias e tristezas, não poderia começar de outra forma. É a todos os meus familiares próximos que dedico o meu sucesso, porque são o suporte quando os malogros acontecem e nos dão força para renascer.

Quero deixar um especial agradecimento a todos os professores do Departamento de Línguas e Culturas e do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, com quem tive oportunidade de me cruzar ao longo do percurso académico, pelas habilitações que me deram e que foram o suporte do sucesso do estágio curricular.

Particularizando, no que concerne à realização deste relatório, não poderia deixar de agradecer ao Professor Carlos Morais pelo pertinaz apoio que me prestou e que se tornou na base do aperfeiçoamento das várias páginas deste relatório.

Ao Engenheiro Lúcio Trigo assevero a minha gratidão pela sua total disponibilidade, mesmo nos momento mais complicados, para orientar da melhor forma as minhas atividades e, com isso, permitir que o estágio se realizasse da maneira mais construtiva possível.

Não querendo particularizar em demasia, sinto necessidade de agradecer a duas pessoas em especial. Primeiro ao Doutor Humberto Martinho por me ter “aberto as portas” e me ter congratulado com esta incrível oportunidade de estágio. Depois ao Francisco Santa Bárbara por ter acreditado em mim e nas minhas ideias, tendo-me dado a possibilidade de acompanhar o crescimento do seu projeto movido pela partilha de um gosto em comum.

Como não poderia deixar de ser, tenho que agradecer a todos os maravilhosos colegas da HM Consultores, sem exceção, pela receptividade que tiveram e pela excelente integração que me fizeram ao ponto de eu me sentir parte do grupo há imensos anos.

Para terminar, deixo a minha gratidão aos amigos pelo apoio prestado nas várias ocasiões, porque a velha máxima não é uma frase feita, mas sim uma verdade indubitável: afinal, “os amigos são para as ocasiões.”

palavras-chave

Tradução, Terminologia, Consultoria, Feiras Internacionais, Bases de Dados, Línguas, Culturas, Evolução Linguística, Técnicas de Aprendizagem.

resumo

O presente trabalho propõe-se divulgar as experiências vividas numa empresa de consultoria, durante a realização de um estágio com vista à conclusão do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais. Este relatório procura demonstrar a necessidade que as empresas têm em possuir recursos humanos com conhecimentos de línguas nas suas empresas. Além disso, na parte final, o relatório apresenta recomendações para todos aqueles que pretendam aprender novos idiomas, auxiliando-os na sua escolha. Este documento conta igualmente com um Manual de Participação em Feiras Internacionais, que se apresenta com um guião útil para todos aqueles que desejem promover os seus produtos no exterior.

keywords

Translation, terminology, Consulting, International Fairs, Database, Languages, Cultures, Evolution of Languages, Learning Techniques.

Abstract

This work intends to disseminate the experience in a consulting firm during an internship in order to obtain the Master degree. This report seeks to demonstrate the need that companies have to own human resources with language skills in their companies.

In the final part, the report presents recommendations for all autodidacts who want to learn new languages, helping them also to choose the best language to learn. This document also includes a manual for participation in international fairs which is a useful guide for anyone wishing to promote their products in other countries.

Índice

Introdução.....	13
1. Uma análise pessoal ao Mestrado em Línguas e Relações Empresariais.....	15
2. Caracterização da entidade de Acolhimento – HM Consultores	17
2.1 Estruturação do Grupo HM Consultores.....	22
3. Estágio.....	23
3.1 Tradução de documentação.....	23
3.1.1 Formação Profissional	24
3.1.2 Documentos da marca HMBO	24
3.1.3 Outras Traduções	25
3.1.3.1 Tradução: Guiné Bissau 2025 – Plano Estratégico e Operacional 2015-2020 «Terra Ranka».....	26
3.1.4 Traduções esporádicas.....	26
3.2 Apoio à marca HMBO	27
3.2.1 Pesquisa de Fundos de Investimento em Espanha	27
3.3 Suporte à área de comunicação do Grupo HM Consultores.....	28
3.3.1 Análise da Concorrência.....	28
3.3.2 Produção textual.....	29
3.4 HMW	32
3.4.1 O Guia das Feiras e Concursos Internacionais.....	32
3.4.2 Atualização da Base de Dados de Clientes	34
3.4.3 Adaptação de Documentos.....	35
3.4.4 Criação de Cadeias de Valor	35
3.4.5 Tarefas de <i>Back Office</i>	37
4. Presença em Feiras Internacionais – Guia Preparatório	39
4.1 Introdução.....	39
4.2 O que são Feiras Internacionais?.....	40
4.3 Vantagens da presença em Feiras Internacionais	41

4.4 Pré-Feira: Preparação	43
4.4.1 Como preparar uma Feira	43
4.4.2 Definição de Objetivos	43
4.4.4 Pré-requisitos	46
4.4.5 Pré-requisitos Internos	46
4.4.6 Pré-requisitos Externos.....	49
4.4.7 Como avaliar o seu produto?.....	52
4.4.7.1 Capacidade da sua empresa	52
4.4.7.2 A Concorrência	52
4.4.7.3 Cultura e Religião	53
4.4.7.4 Relevância do produto no mercado.....	53
4.4.7.5 Economia.....	53
4.4.7.6 Condições do Produto.....	53
4.4.7.7 Assistência e pós-venda	54
4.4.8 Material de Suporte	54
4.4.8.1 Cartão de Visita	54
4.4.8.2 Catálogo de Produtos	55
4.4.8.3 Folhetos ou desdobráveis	56
4.4.8.4 Amostras.....	56
4.4.9 Como definir o preço de venda?	56
4.4.10 Apoios estatais/governamentais	57
4.5 Durante o Evento	58
4.5.1 Comunicação	58
4.5.1.1 Linguagem a utilizar	58
4.5.1.2 Apresentação Pessoal.....	59
4.5.1.2.1 O homem	60
4.5.1.2.2 A mulher	60
4.5.2 Objetivo comunicacional.....	61

4.5.2.1	Objetivo Comercial	62
4.5.2.2	Objetivo de divulgação.....	62
4.5.2.3	Objetivo de Reforço	63
4.6	Pós-feira: Avaliação dos Resultados	63
4.6.1	Relatório da Feira.....	63
4.6.1.1	Parte I - Enquadramento	63
4.6.1.2	Parte II – Durante o Evento	64
4.6.1.3	Parte III – Análise de Resultados	64
4.6.2	Avaliação Final.....	65
4.7	Costumes do país – a importância da adaptação cultural	66
4.7.1	Tipos de adaptação Cultural.....	68
4.7.1.1	No produto	68
4.7.1.2	A atenção aos detalhes	70
4.7.2	A interferência da cultura – no Geral	71
4.7.3	Como analisar outras culturas.....	71
4.7.4	Como ultrapassar os impactos causados pelas diferenças culturais?	73
4.7.5	O Modelo de Hofstede em prol da identificação cultural	74
5.	Técnicas de Aprendizagem Linguística	79
5.1	Técnicas que facilitam a aprendizagem	81
1ª	Recomendação – obrigar-se a pensar noutra língua	83
2ª	Recomendação – Regresse às origens	85
3ª	Recomendação – dê uso aos <i>post-it</i>	86
4ª	Recomendação – A criação de uma imagem representativa	86
5ª	Recomendação – É mais fácil decorar frases/expressões do que palavras isoladas.....	87
6ª	Recomendação – Faça amigos e fale com eles	88
7ª	Recomendação – Não tenha medo de se ouvir	89
8ª	Recomendação – Se for possível, evite a língua materna	89
9ª	Recomendação – Se não faz sentido, investigue.....	90
10ª	Recomendação – A prática é inimiga do esquecimento	90

5.2 Balanço Crítico	91
5.3 Motivantes para o estudo	92
5.4 Que línguas aprender?	96
5.5 Evolução das línguas	99
6. Considerações Finais	103
6.1 Reflexão Pessoal – Balanço do Percurso Académico e do Estágio.....	103
Bibliografia	107
Anexos	111

Índice de Anexos

Anexo I – Organograma Grupo HM Consultores	113
Anexo II – Tabela representativa do número de falantes por país	115
Anexo III – Guiné-Bissau – Plano Estratégico e Operacional «Terra Ranka».....	116

Introdução

O presente relatório de estágio representa a última etapa com vista à conclusão do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais. Ao longo de dois anos foram lecionadas disciplinas que me permitiram alargar os meus horizontes e conhecimentos. No final, surgiu o estágio que foi uma certificação, na prática, de que atingi o nível esperado e que tenho a competência necessária para exercer funções em tarefas para as quais me preparei.

Com este relatório, pretendo documentar todo um período de aprendizagem que resultou de uma experiência de cinco meses numa organização, onde desempenhei funções na área das Línguas e Relações Empresarias.

Este relatório apresenta-se dividido em cinco partes: 1) Análise pessoal ao Mestrado em Línguas e Relações Empresariais; 2) Caracterização da Entidade de Acolhimento; 3) Descrição do Estágio; 4) Presença em Feiras Internacionais – Guia Preparatório; 5) Técnicas de Reforço para a Aprendizagem Linguística.

As primeiras três são, de forma genérica, uma descrição daquilo que foi a utilização dos conhecimentos obtidos nas aulas, em prol da execução das tarefas propostas ao longo de período de estágio, na HM Consultores que presta serviços de consultoria.

As restantes duas partes surgiram após uma investigação mais detalhada, fruto de várias exigências. Destaco a quarta parte do relatório, “Presença em Feiras Internacionais – Guia Preparatório”, que engloba vários tópicos que procuram auxiliar, de forma ativa, todos aqueles que anseiem participar numa Feira Internacional e retirar proveitos da mesma. Este trabalho surgiu de uma necessidade da empresa em criar um “Guia” que acrescentasse valor face à concorrência nesta temática em específico.

Por sua vez, a última parte do relatório, “Técnicas de Reforço para a Aprendizagem Linguística”, partiu de uma necessidade pessoal, após constatar várias necessidades a que somos expostos no “mundo do trabalho”, que me fizeram compilar um conjunto de recomendações com vista ao aprimoramento

dos conhecimentos linguísticos, tentando ainda decifrar quais as línguas com mais futuro e que devem ser estudadas por parte dos interessados na área.

No final espero, através deste relatório, conseguir transmitir vários conhecimentos, aplicados e adquiridos, que possam ser relevantes para outros que me sigam. Tentarei descrever todas as sensações resultantes das novas experiências, procurando destacar os vários ensinamentos que adquiri e que possam orientar outros que enfrentem esta situação no futuro.

1. Uma análise pessoal ao Mestrado em Línguas e Relações Empresariais

Há quem veja na língua um útil instrumento de comunicação e há quem veja nela um poço infinito de possibilidades. Duas perspectivas, duas formas de agir e, naturalmente, resultados diferentes.

Com a certeza de que a língua é algo mais do que uma ferramenta de comunicação que decidi ingressar no Mestrado em Línguas e Relações Empresariais.

O que o Mestrado em Línguas e Relações Empresariais oferece, além de conhecimentos linguísticos, são sólidas teorias sobre a importância da noção cultural e da abertura à diferença. Naturalmente que ninguém sairá deste curso a saber agir em todos os locais do Mundo, até porque esse não é o objetivo. A grande questão é ter noção da diversificação cultural e da necessidade de utilizar ferramentas de estudo fidedignas (que não sejam baseadas em preconceitos e estereótipos) que facultem informações sobre os comportamentos e crenças dos outros povos, de modo a que se possa alinhar a nossa atuação pessoal de acordo com o país que nos vai receber.

Só depois desta noção, surge a questão das Relações Empresariais, isto porque o uso das línguas faz sentido em vários contextos – férias inclusive – mas tem ainda mais relevância no meio empresarial e na mediação de negócios.

Um exemplo disso poderá ser o encontro de um Árabe e de um Português numa reunião de negócios a decorrer em Portugal. Nessa reunião está presente o intermediário árabe, com a sua comitiva, e o empresário português, que tem ao lado a sua filha (pertencente aos quadros de gestão da empresa). Nisto o árabe abraça-se à filha do empresário português que, por sua vez, fica indignado com o ato atrevido e envolve-se numa acesa discussão com o seu interlocutor. Conclusão: Negócio arruinado!

A situação anterior é caricata, mas pode tornar-se real. Para um português ter a filha na reunião, sendo ela uma alta responsável pelos assuntos da empresa, faz todo o sentido. Na perspectiva do árabe, o português ao apresentar a sua filha é como que a oferecer-lhe um presente. Duas visões diferentes, duas noções culturais distintas, mas nem um nem outro se prepararam devidamente para o

“encontro”, pois não procuraram perceber as diferenças culturais de ambos. Quem sofreu, no final, foi o negócio.

Esta questão vem introduzir o tema das Relações Empresariais que, nos dias de hoje, são uma realidade ainda maior, pois as empresas vivem da comunicação que é feita não só no país onde se executam funções, mas com o resto do Mundo, uma vez que a globalização tem quebrado, cada vez mais, as fronteiras.

Como tal, as negociações entre empresas de países diferentes devem ser sempre representadas por pessoas que conhecem, não só a língua de destino do país para onde se vai negociar, mas também a cultura desse país para, desse modo, se evitarem erros cruciais que comprometam grandes oportunidades de negócio.

No seguimento da ideia anterior, verifica-se que, por parte do aluno de Línguas e Relações Empresariais, é da maior relevância a aquisição de conhecimentos de gestão, economia, marketing, entre outras áreas do saber empresarial, de modo a preparar esse mesmo aluno para discutir qualquer assunto relacionado com uma empresa, em qualquer língua.

Poder-se-á constatar que o Mestrado em Línguas e Relações Empresariais constitui um *mix* entre a aprendizagem linguística, a abordagem ao tema da diferenciação cultural e as noções de gestão de empresas que permitem ao mestrando, após concluir a sua formação, desempenhar funções de interlocução privilegiada, com capacidade para participar nos processos de gestão e coordenação, resolvendo assuntos com os vários públicos afetos à organização onde exerça funções. No final será uma peça-chave no reforço positivo da imagem empresarial, contribuindo seguramente para a notoriedade internacional da organização.

2. Caracterização da entidade de Acolhimento – HM Consultores

O Grupo HM Consultores, sediado em Aveiro, presta serviços na área da consultoria de gestão nos vários setores de atividade, desde a indústria e a agroindústria, até ao comércio, serviços e turismo. O Grupo apresenta uma ampla gama de serviços que vão ao encontro das necessidades das organizações, contendo até ao momento 4 empresas distintas.

Neste contexto, o Grupo HM desenvolve o seu serviço com o principal objetivo de criar proximidade com os seus clientes, assegurando a criação de valor e a obtenção de soluções competitivas e sustentáveis. Em função deste modo de atuação tem um diversificado portfólio de clientes, distribuído por todo o território nacional e por vários setores de atividade.

Atualmente o Grupo HM Consultores oferece um vasto leque de serviços ao mercado.



A HM Consultores, empresa-mãe, nasceu em 1987 pela mão de um conjunto de economistas que, trabalhando inicialmente em regime de tempo parcial em acumulação com lugares de gestão em empresas industriais e comerciais, foram desenvolvendo as suas atividades na área da consultoria de gestão.

A ideia começou a fazer sentido, atendendo às necessidades das Pequenas e Médias Empresas após a integração de Portugal na Comunidade Económica Europeia, em 1986. De facto, a integração de Portugal numa Europa “partilhada” trouxe a possibilidades de evolução para as empresas de média e pequena dimensão, fruto dos apoios comunitários, nomeadamente no investimento nas infraestruturas, desenvolvimento social, estabilidade política e numa maior eficácia do sistema bancário. Além do reforço da capacidade interna, as empresas começaram a internacionalizar-se.

Esta nova filosofia empresarial, fortemente alicerçada no conhecimento, na competência, na formação dos recursos, numa gestão perspetivada para o futuro e com suporte na inovação e nas mais modernas tecnologias de produção, informação e comunicação, foi o pilar onde a HM Consultores assentou a criação da sua base empresarial com vista ao auxílio das empresas na sua adequada adaptação à “nova” conjuntura económica e social europeia.

A atividade da HM Consultores tem-se desenvolvido, apoiando as empresas nas suas áreas de gestão, elaborando estudos diversos de viabilidade técnica e económica de investimento e formação profissional, implementando sistemas de gestão funcionais e promovendo a competitividade, a produtividade, o rendimento e o lucro.

Na sua atuação, a HM Consultores procura orientar as Pequenas e Médias Empresas para projetos que assentem em fatores dinâmicos de competitividade, nomeadamente no desenvolvimento de projetos de inovação tecnológica, de internacionalização, de aumento de produtividade, de melhoria da qualidade, de turismo, de *design* industrial e de comunicação, de criação de marcas, de formação dos recursos humanos e de eco-tecnologias.

De forma a cumprir com todos os pressupostos em que a sua atuação assenta, a HM Consultores desenvolveu várias áreas internas com objetivos bem definidos, sendo elas:

- a Área de “Projetos & Incentivos”, na qual assume particular destaque a elaboração de candidaturas aos sistemas de incentivos ao investimento (*PORTUGAL2020 / ProDeR / Formação / Internacionalização / I&DT / Inovação*);
- a conceção e execução de projetos de formação profissional (estando a empresa acreditada pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho – DGERT);
- a implementação de sistemas de gestão em várias áreas, tais como a Qualidade (ISO 9001:2008), Segurança Alimentar (ISO 22000, BRC, IFS, Codex Alimentarius), Ambiente, Higiene e Segurança no Trabalho e Inovação,

através da norma NP 4457 / 2007 - Certificação de Sistemas de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação;

- a prestação de serviços de consultoria no domínio do “Marketing & Vendas” (Marketing Estratégico, Marketing Digital, Plano Estratégico de Comunicação, entre outros);
- a consultoria e assessoria na “Gestão Estratégica e Inovação”;
- a implementação e desenvolvimento de sistemas de “Desempenho Organizacional”;
- a consultoria em “Gestão de Recursos Humanos”;

A experiência acumulada ao longo dos últimos 27 anos de atividade permitiu a formulação de uma metodologia de trabalho baseada numa organização de trabalho em equipa pluridisciplinar, assente numa dicotomia técnico-económica. A articulação entre as diferentes áreas faz da HM Consultores uma empresa fortemente instruída e capaz de dar resposta aos mais variados problemas.

O surgimento de novas oportunidades e a especificidade de alguns serviços trouxe a necessidade de um posicionamento específico nessas áreas mais críticas. Por esse motivo, a HM Consultores procurou adaptar-se às nossas exigências de forma competente e produtiva. O aparecimento de novas áreas de negócio tornou a HM Consultores num Grupo Empresarial vasto e capacitado.



No sentido de prestar um serviço de consultoria financeira especializada, o Grupo HM Consultores decidiu registar a marca “HMBO” *Business Opportunities* para agregar todos os serviços de consultoria nas áreas de “Corporate Finance” e “Mergers and Acquisitions”. A HMBO tem como objetivo principal apoiar as Empresas, nas várias etapas do seu desenvolvimento, satisfazendo as suas necessidades de financiamento e crescimento. A HMBO diversificou o seu

conceito de negócio ao incluir uma área dedicada à promoção e gestão de oportunidades de negócio.

A HMBO já concluiu, com sucesso, várias operações de compra e venda de empresas, de angariação de financiamento, de promoção de ativos imobiliários, de captação de capital e de reestruturações financeiras. Ao todo, foram mais de 350 clientes que movimentaram valores a rondar os 3000 milhões de euros.

LEANKED

A *LeanKed* surgiu da necessidade de orientar e apoiar as organizações que pretendam obter a Excelência Operacional. A equipa, composta por especialistas em consultoria de operações, rege os seus princípios através da implementação no terreno das metodologias *Lean Management* e *Kaizen*. O objetivo é criar mais valor para os clientes, sendo que, para isso, a *LeanKed* substituiu os modelos tradicionais, a típica abordagem do mundo da consultoria, pela aplicação no terreno de filosofias e práticas *Lean* e *Kaizen*. O conhecimento avançado em Engenharia e Gestão Industrial, por parte dos membros da equipa, amplia a hipótese de sucesso. Esta nova abordagem implica um maior envolvimento da empresa consultora que, dessa forma, partilha com o cliente o risco do projeto.

Sem receios, após vários projetos bem-sucedidos, a *LeanKed* garante aumentos na melhoria de produtividade (cerca de 30%), na redução em inventários (- 25%) e no aumento de eficiência (+ 40% de eficiência organizacional).

As práticas da *LeanKed* assentam em projetos de mudança operacional que visem a criação de valor e/ou a aplicação de metodologias avançadas para a eliminação de desperdícios e a maximização da produtividade, eficiência e valor. Para o conseguir a *LeanKed* promove o envolvimento do pessoal afeto à empresa cliente, formando-os e orientando-os para o “caminho certo”. Formações e *Workshops* são ferramentas vitais para instruir as pessoas.

Além da formação do pessoal, a *LeanKed* atua também na resolução de problemas e até em questões de mudanças culturais nas organizações, possuindo uma grande experiência e capacidade de liderança em transformações operacionais, com resultados de sucesso garantidos, sendo um valor seguro do grupo HM Consultores.



Ainda em fase embrionária, a HMW surge da necessidade de focalização num dos setores mais relevantes do portfólio do Grupo HM Consultores. Desde sempre a HM Consultores investiu no setor agrícola, com maior enfoque na produção de vinhos e azeites, o que permitiu aumentar consideravelmente o número de clientes provindos desta área.

A experiência foi-se acumulando e a especialização na resposta aos problemas deste setor foi-se aprimorando. Até ao momento, a HM Consultores afirma-se como líder nacional na mobilização de incentivos financeiros e na aplicação de sistemas de gestão funcionais nas empresas vitivinícolas e oleícolas.

Com o passar dos anos a HM Consultores ganhou um *know-how* e um *expertise* no setor dos vinhos e azeites. Essa capacitação foi aproveitada para reforçar e alavancar a especialização dos serviços de consultoria nestes setores tendo, para tal, sido criada a HMW.

Com a HMW, será possível inovar o conceito de consultoria especializada no setor agrícola. Com um enfoque total na questão dos vinhos e azeites será possível estudar ao pormenor esta área, com o objetivo de identificar novas necessidades e oportunidades no setor, incitando à melhoria contínua e promovendo a competitividade internacional dos clientes. O objetivo será aconselhar cada vez mais o cliente vindo de um setor em clara ascensão.

2.1 Estruturação do Grupo HM Consultores

O quadro de efetivos do Grupo HM Consultores é composto por cerca de 30 colaboradores, distribuídos segundo uma departamentalização de funções que se traduz no agrupamento visível no organograma da empresa (Anexo I).

Pela análise do organograma, observa-se que existem dois níveis hierárquicos entre os quais se desenvolvem os circuitos de comunicação descendente e ascendente. A informação entre os níveis hierárquicos circula através de comunicados, reuniões gerais e pelas redes internas (telefónica e de Intranet), podendo designar-se como “*horizontal organization*”. Devido ao reduzido número de níveis hierárquicos, resultado de uma pressão crescente para que as grandes estruturas burocratizadas se tornassem flexíveis, é possível dar respostas mais eficazes e mais exigentes que resultam num aumento da rapidez da tomada de decisão, numa maior flexibilidade, na criação de um ambiente organizacional propício à criatividade e numa proximidade entre a gestão e os níveis operacionais.

Em termos de estrutura organizacional, a hierarquia inicia-se na função do administrador, seguido do diretor geral, ambos assessorados pelas áreas administrativa-financeira e pelo secretariado. O departamento comercial é responsável pela prospeção de novos clientes e pela divulgação dos serviços da HM Consultores. Por sua vez, o departamento de *marketing* e comunicação elabora os materiais publicitários de suporte ao departamento comercial. Todas as restantes áreas estão sob a alçada das anteriores e são geridas pelos respetivos diretores operacionais.

3. Estágio

As funções a desempenhar ao longo do meu período de estágio foram definidas num plano traçado e aprovado pela entidade de acolhimento e pela direção do mestrado.

As tarefas previstas assentavam em dois grandes pilares: na tradução da documentação existente e na elaboração de novo material de suporte à internacionalização da empresa, mais concretamente da marca HMBO, que carecia de intervenção prioritária.

As atividades iniciais enquadraram-se no plano previsto, tendo sido despendido algum tempo na tradução e na criação de materiais relevantes para o suporte externo da empresa. Com o avançar do tempo a realização deste tipo de funções foi diminuindo, sendo que outras oportunidades surgiram.

A possibilidade de integrar a equipa de criação de conteúdos internos foi uma dessas oportunidades que me permitiu desenvolver competências de escrita criativa, possibilitando-me a participação no processo de elaboração de documentação promocional de todo o Grupo HM Consultores. Dessa forma, auxiliiei o processo de criação dos documentos, desde a origem, não me limitando à sua adaptação internacional.

Em paralelo, por questões de afinidade com o projeto, tive a possibilidade de integrar o grupo de trabalho da marca HMW. Como a marca se encontrava em fase de lançamento existia ainda muito trabalho de base para desenvolver. Por esse motivo, o contacto com funções das áreas da gestão foram uma constante e uma fonte de aprendizagem extra para o futuro.

Passo a descrever a minha contribuição nas várias tarefas, que me permitiram um aumento de conhecimentos técnicos.

3.1 Tradução de documentação

Esta tarefa foi prioritária logo no início do estágio. O Grupo HM Consultores dispunha de imenso material interno, destinado à publicitação dos seus serviços, e existia alguma urgência em traduzir esses documentos de modo a corresponder

aos interesses que vinham de fora. As línguas necessárias foram o Inglês, o Francês e o Espanhol.

As áreas a necessitar dessas funções eram a Formação Profissional e a HMBO.

3.1.1 Formação Profissional

Os documentos da Formação continham, além da apresentação do grupo empresarial, uma descrição alargada dos vários cursos e das respetivas áreas formativas. As formações estão divididas em dois grandes grupos: formações para o setor público e formações para o setor privado. As primeiras englobam áreas como finanças e administração pública e as segundas têm áreas mais práticas de ramos como a construção civil ou a metalomecânica.

Os documentos originais, redigidos em português, continham em média 70 páginas cada, o que constituiu uma tarefa árdua, uma vez que a tradução de terminologias específicas das diferentes áreas exigem muita pesquisa e algum trabalho de verificação e validação dos termos traduzidos.

Esta tarefa obrigou-me a realizar uma pesquisa constante e a uma revisão permanente do texto desenvolvido. A presença de terminologias específicas ao longo dos textos complicou todo o processo, mas fez-me compreender que o ato de traduzir é moroso.

Além disso, a extensão dos documentos foi um excelente teste à minha capacidade de resistência. Com o passar do tempo fui forçado a compreender que a pressa é inimiga da perfeição e que, por vezes, as pausas são vitais para trazer alguma lucidez. O cansaço pode conduzir a erros tão básicos que nem são perceptíveis, mas que comprometem o rigor profissional.

3.1.2 Documentos da marca HMBO

Na linha dos documentos anteriores, a especificidade da terminologia financeira da marca HMBO exigiu um trabalho redobrado de pesquisa. A diferença em termos de metodologias é mínima, mas as fontes de pesquisa e de validação da informação são diferentes. Nesse sentido a necessidade de

encontrar recursos *online* fidedignos e de confiança é vital para o sucesso da tradução. Algo aparentemente irrelevante, mas decisivo, são os detalhes da simbologia. Na área financeira ocorre a colocação do símbolo monetário (no caso o “€”) que segundo as normas nacionais se coloca após o montante, mas que em Inglaterra – por exemplo – surge antes do número. Parece um detalhe, mas que denuncia uma boa ou má abordagem do tradutor. O profissionalismo requer cuidados nos mais ínfimos pormenores, onde uma apresentação descuidada do material promocional da empresa compromete toda a imagem da organização. Um documento cuidado, livre de erros e de gafes transparece dedicação e sobretudo profissionalismo.

3.1.3 Outras Traduções

Além das traduções planeadas, foram surgindo outras necessidades de tradução. Apesar da frequência deste tipo de tarefas ao longo do estágio, percebi, na prática, que a cada documento que traduzia aumentava exponencialmente a minha capacidade. Palavras que ontem não conseguia traduzir sem consulta, hoje saem de forma automática, porque já as escrevi mais de cem vezes. Embora exagerada, a frase anterior explicita que a capacidade do tradutor aumenta por via da prática. Nesse sentido, o estágio trouxe-me uma grande experiência nas tarefas de tradução que me permitiram fazer uso das minhas ferramentas linguísticas adquiridas no meu percurso académico.

O que na teoria parece direto, na prática complica-se. Por exemplo, o termo “Vistos Gold” é a tradução portuguesa do original “Golden Visa”. Contudo, o que em português se traduz, por vezes, não carece de uma tradução específica noutra língua, pois recorre-se à utilização da expressão original, no caso “Golden Visa”.

O exemplo anterior é apenas um caso no meio de tantos outros. Essa confrontação com as especificidades da tradução conferem ao profissional uma atenção redobrada em funções futuras. Foram experiências deste tipo que me levam a afirmar que o estágio se relevou extremamente útil na minha formação.

3.1.3.1 Tradução: Guiné Bissau 2025 – Plano Estratégico e Operacional 2015-2020 «Terra Ranka»

Embora não tenha sido o único documento a ser traduzido, decidi destacá-lo por ser um documento político, com estratégias e propostas, com vista à evolução da Guiné Bissau em áreas como o setor das Pescas, Turismo e Juventude, entre outras.

A proposta de tradução deste documento surgiu da necessidade de a HM Consultores analisar oportunidades num país em potencial desenvolvimento. Na situação da HM Consultores encontrar-se-ão outras empresas que procurarão ter acesso a este documento que se encontra única e exclusivamente redigido em língua francesa, pelo que esta minha tradução para português poderá ser útil a outros interessados na sua leitura (cf. Anexo IV)

3.1.4 Traduções esporádicas

O contacto permanente com o exterior acarretou tarefas adicionais de tradução, fruto de situações excecionais.

Muitas vezes foi necessário responder a clientes estrangeiros, estabelecer contactos internacionais, traduzir documentação afeta a determinada serviço, de modo a corresponder às exigências dos clientes, entre muitas outras tarefas, não planeadas, que foram surgindo.

Isto veio comprovar que as empresas que pretendam estabelecer contactos internacionais ou, mesmo, vender os seus produtos/serviços no exterior serão, mais cedo ou mais tarde, confrontadas com a necessidade de possuir recursos linguísticos suficientemente capazes de dar resposta às exigências. Certamente que a subcontratação de tradutores pode ajudar na conversão textual dos documentos promocionais, por exemplo, mas quando começam a surgir os primeiros contactos, que carecem de resposta urgente e imediata, é necessário que as empresas sejam capazes de responder às solicitações com qualidade. Como tal, não basta traduzir. É preciso também que a empresa possua recursos

capazes de interagir com várias situações imprevistas, de modo a dar resposta imediata para conquistar os clientes.

3.2 Apoio à marca HMBO

3.2.1 Pesquisa de Fundos de Investimento em Espanha

A HMBO, que presta serviços de consultoria financeira (compra e venda de empresas, mobilização de fundos, reestruturações empresariais...), teve necessidade de encontrar, em Espanha, fundos de investimentos de média dimensão que pudessem possuir algum interesse nos negócios intermediados pela marca.

Por possuir conhecimentos linguísticos em Espanhol, acabei por ficar encarregado de investigar esses fundos de investimento. Foi-me pedido o maior cuidado, uma vez que nas áreas financeiras essa competência é vital, pois o que está em jogo é dinheiro, sendo necessário agir com prudência para não se comprometer a empresa e o negócio.

Após alguma orientação, iniciei a minha pesquisa. Rapidamente me apercebi que a tarefa não se podia basear numa pesquisa simplista num qualquer motor de busca e que era necessário recorrer a fontes seguras. Neste caso a *CNMV* (equivalente à *CMVM* portuguesa) e a *ASCRI* (Associação Espanhola de Entidades de Capital de Risco) foram as maiores fontes de recolha de informação.

O objetivo era encontrar fundos de investimento dispostos a arriscar em empresas de pequena/média dimensão com atuações generalistas, ou seja, sem restrição de áreas de atividade.

A grande dificuldade desta tarefa prendeu-se com a capacidade de identificação de terminologia específica. Esta dificuldade evidencia a necessidade de preparação de um mestrando em Línguas e Relações Empresariais para dar resposta a todas as situações, uma vez que o empregador espera que o mestrando nesta área possua capacidade para responder a estas exigências.

Contudo, é impossível conhecer toda a terminologia existente nas várias línguas. Assim com um espírito de aprendizagem contínua fui encontrando formas de se superar as dificuldades, executando a tarefa com distinção.

Após realizar a pesquisa, tive de proceder à seleção, compilação e tratamento de toda a informação recolhida para a apresentar ao responsável pela área.

3.3 Suporte à área de comunicação do Grupo HM Consultores

Inicialmente estava previsto que as minhas tarefas se centrassem na adaptação da documentação empresarial a outras línguas, traduzindo e adaptando todo o material, de acordo com a realidade de cada país. Contudo, por motivos de força maior, surgiu a oportunidade de integrar a equipa de produção de conteúdos, ocupando uma vaga deixada em aberto.

As finalidades destas funções passavam pelo desenvolvimento de textos criativos que pudessem ser usados como material de publicitação dos vários serviços da empresa. Neste tipo de escrita, o essencial é perceber-se qual a linha de orientação da concorrência, para que se consiga inovar e, assim, destacar a HM Consultores das restantes empresas do ramo.

Após um longo período de utilização da mesma estratégia comunicacional, instituída há alguns anos, a equipa de comunicação tinha como objetivo renovar a mensagem e a imagem de todo o Grupo Empresarial com a produção de nova documentação (nomeadamente renovação das monofolhas e dos *websites*).

3.3.1 Análise da Concorrência

Para ajustar a linha criativa à concorrência, foi necessário investigar a forma como as outras empresas divulgavam os seus serviços: as denominações atribuídas aos diferentes serviços, o destaque a determinados serviços em detrimento de outros, a escolha das cores, a seleção de imagens, a disposição

dos conteúdos nos documentos físicos e nos *websites*, entre muitos outros aspetos. A primeira conclusão a que cheguei foi a de que todas as empresas se orientam de forma diferente.

Este tipo de análise é essencial, porque só quando se conhece o trabalho dos concorrentes é que se pode estudar a estratégia adequada para os superar. Neste caso, a análise baseou-se na pesquisa direta dos concorrentes da dimensão da HM Consultores (o que permitiu analisar as movimentações dos pares mais próximos), mas também dos concorrentes de maior dimensão (nacionais e internacionais), pois, uma vez que estão “um passo à frente”, podem trazer ideias revolucionárias às empresas de menor dimensão.

Com este trabalho de análise, recolhi muita informação que tive de tratar. Acabei por criar um documento que me ajudou na prestação dos resultados da minha pesquisa.

3.3.2 Produção textual

Após compreender as diferentes linhas de comunicação possíveis, a equipa de comunicação, onde eu estava integrado, delineou a estratégia mais acertada para transmitir a mensagem promocional do Grupo. Decidiu-se que a produção textual ficaria a cargo da equipa, enquanto que, por sua vez, a imagem e o *design* gráfico dos suportes documentais ficariam a cargo de uma empresa subcontratada.

De modo a dar início à tarefa foi necessário definir uma linha comunicacional a seguir, uma vez as várias empresas do Grupo Empresarial HM Consultores têm estratégias comunicacionais diferenciadas. Após reflexão, traçou-se o objetivo de uniformizar, ao máximo a produção textual, de modo a que fosse possível ao leitor identificar os textos (e a mensagem) da HM Consultores, independentemente da empresa em questão. Com isto, tentar-se-ia corrigir uma lacuna do passado que foi o grande afastamento discursivo entre as várias

empresas do Grupo. Para se solucionar esta situação, acordou-se em atribuir a produção textual apenas a um único elemento da equipa, de modo a que fosse mais fácil uniformizar o estilo de escrita. Acabei por receber um voto de confiança e fiquei responsável pela escrita criativa. Naturalmente que, apesar de toda a autonomia que me foi dada, a aprovação final incumbia à equipa no seu todo.

Para conseguir elaborar este tipo de tarefas tive que receber orientações, nomeadamente do CEO do Grupo, de modo a compreender os objetivos primordiais do discurso e a conseguir ajustar os meus textos às exigências da organização. Assim, fizeram-me uma apresentação cuidada das várias áreas do Grupo para que conseguisse falar sobre elas com conhecimento de causa. Esta etapa de aprendizagem foi de extrema relevância, porque sem conhecer o serviço sobre o qual se vai falar é impossível compreender quais os aspetos que trazem uma maior vantagem competitiva e que devem ser publicitados.

Após essa etapa fui aconselhado a procurar fontes de “inspiração”, nomeadamente com a consulta de documentos promocionais produzidos por outras empresas. Essa consulta deviria ser o mais abrangente possível, mas dedicada sobretudo a empresas de maior dimensão que o Grupo HM Consultores. As grandes empresas, que movimentam milhões nos seus orçamentos, têm fundos exorbitantes para produzir campanhas publicitárias, pelo que contratam especialistas de alta qualidade para idealizarem os seus materiais promocionais. Um grande investimento em publicidade conduz, normalmente, campanhas bem-sucedidas. Analisar as campanhas das grandes empresas é uma excelente fonte de inspiração para a produção da publicidade das empresas à escala do Grupo HM Consultores. Com esta estratégia iniciei o meu trabalho de construção de textos de comunicação e de promoção da empresa, tendo sempre o cuidado de apresentar várias versões.

Por exemplo, a criação de um *slogan* que fique no ouvido requer uma recolha de opiniões sustentada, pois todos temos perceções diferentes. Uma vez que os gostos são relativos, tive que estar preparado para ouvir um “não”, em

sinal de reprovação ao meu trabalho. Assim, para tentar minimizar esse problema, acabei por ter um cuidado redobrado na criação de frases, procurando apresentar sempre várias alternativas passíveis de aprovação.

Numa empresa todos esperam que os profissionais que a integram sejam capazes de concluir de forma autónoma (e bem sucedida) as suas funções. No entanto, ninguém é detentor de todo o conhecimento, pelo que é necessário muitas vezes recorrer à ajuda de colegas mais entendidos em determinadas matérias. Com a sua preciosa ajuda fui melhorando os meus textos e recebendo aprovação antecipada, dessas pessoas, em relação àquilo que escrevia. No final, aquando da validação da equipa de comunicação, as reações eram, no geral, positivas.

Esta foi uma tarefa que se prolongou por várias semanas, uma vez que o processo de escrita deve respeitar *timings* específicos, além do tempo necessário para pesquisas e definição de objetivos. Além disso, fui desenvolvendo vários *drafts* que iam sendo apresentados e melhorados com base nas sugestões da restante equipa. Apresentei também sugestões de conteúdos para as áreas de Projetos e Incentivos, Formação Profissional, HMBO e Sistemas de Gestão. Só após várias reuniões com a equipa é que os *drafts* acabaram por se tornar definitivos, tendo seguido, depois, para os *designers* que trabalharam a parte do grafismo e da imagem.

Embora tenha sido a minha estreia nestas lides, sinto que esta experiência foi uma grande mais-valia para a minha formação. De facto, mais que adaptar os textos existentes para outras línguas, nesta tarefa acabei por produzir também os meus próprios textos, apoiado em leituras de muitos textos de outras empresas, que fui reformulando e reescrevendo com a ajuda dos outros elementos da equipa de trabalho.

3.4 HMW

A minha entrada neste grupo de trabalho surgiu de forma ocasional por afinidade pessoal com o projeto. Um dos meus *hobbies* é o “mundo dos vinhos”, nas suas várias vertentes, desde a produção à prova, do tinto ao verde, do Douro ao Alentejo. As experiências que ia trocando com o responsável pela HMW acabaram por me aproximar do projeto. Acabei por me ir tornando um aliado da nova marca lançando desafios e sugerindo novos recursos.

3.4.1 O Guia das Feiras e Concursos Internacionais

O mundo dos vinhos é pautado pelos eventos que promovem as suas maravilhas. Todos os produtores anseiam por participar em concursos prestigiados para poderem apresentar os seus produtos. Esta visão romântica do setor vitivinícola fez-me associar esta pretensão dos produtores com um outro trabalho que estava a desenvolver em paralelo (e que apresentarei mais à frente) – o Manual de Feiras. Se possuir um manual (guião) de atuação em Feiras Internacionais é um ponto a favor da HM Consultores na forma como dá resposta às necessidades de alguns clientes, aliar a esse manual uma base de dados que englobasse as várias Feiras Internacionais existentes (no setor dos vinhos), criando filtros de acordo com as características de cada produtor, ampliaria o virtuosismo do trabalho e acrescentaria mais valor à tarefa.

Com a aprovação do orientador acabei por me juntar à equipa HMW para poder desenvolver esta tarefa extra. Em conjunto com o diretor da nova marca, acabei por delinear o fio condutor desta tarefa, à medida que se ia idealizando o projeto final. O grande objetivo era possuir um recurso no *website* da HMW onde todos os visitantes registados (clientes inclusive) pudessem ter acesso a materiais de informação exclusivos e de interesse relevante para as suas atividades. Para alcançar esse objetivo, a par da elaboração do Manual de Feiras, decidiu-se anexar este recurso adicional para a marca HMW.

Para a construção a base de dados começou por se definir uma estratégia de recolha de informação, com base em estatísticas nacionais e internacionais. Em conjunto, chegámos à conclusão de que o que todos os produtores

ambicionam é exportar para os destinos com maior aceitação dos seus produtos, sendo que nem sempre conhecem esses mesmos destinos. Assim o que fazia mais sentido era dotar a base de dados com informação de feiras e concursos de países onde o vinho português fosse apreciado e desejado, ampliando as hipóteses de sucesso após a participação nos eventos. Além disso, decidimos ser mais ousados e arriscar um pouco mais na pesquisa. Procurámos não olhar para o vinho português como um todo, mas sim dividir o país por zonas vitivinícolas (Douro, Vinhos Verdes, Alentejo, Lisboa, Tejo, Beiras e Bairrada) e procurar descobrir para cada uma das zonas os destinos de exportação mais aliantes de modo a apresentar, na base de dados, apenas as feiras e concursos que mais interesse teriam para as especificidades de cada produtor, dependente da zona e do tipo de vinho que produzia.

Apesar da nossa audácia, a quantidade de informação disponível não era muita, sendo que a pesquisa acabou por se tornar difícil. Os dados dos institutos nacionais eram muito antigos e a informação disponibilizada por grandes agências de tratamento de dados internacionais era apenas feita a preço de ouro. Como tal, tivemos que adaptar a estratégia de pesquisa. Em vez de analisarmos os dados “de dentro para fora”, decidimos pesquisar nos vários países o índice de aceitação aos vários tipos de vinho português, recorrendo a informação disponibilizada pelos institutos de estatística de várias nações.

Apesar de muitos países continuarem a ser uma incógnita, por falta de informação disponível, a quantidade de informação recolhida permitiu começar a construir a base de dados de forma sólida e credível.

A próxima seguinte consistiu em olhar para os vários países considerados relevantes e encontrar, em cada um deles, feiras e concursos onde os produtores nacionais pudessem promover os seus vinhos. Terminada esta pesquisa conseguimos finalmente ter um conjunto de eventos para iniciar a construção da base de dados, mas sentimos que faltava algo mais. Disponibilizar apenas o nome da feira pareceu-nos algo simplista, pelo que decidimos acrescentar mais informação. Para cada feira e concurso decidimos aliar dados como o número médio de visitantes de cada evento, o preço por m² e por *stand*, uma estimativa de valores de viagem e estadia, entre outros dados que achámos relevantes.

Entretanto, surgiu-nos uma nova ideia para acrescentar algum valor à informação. Uma vez que a HM Consultores possui vários clientes do setor, tendo já elaborado vários projetos de internacionalização, havia muita informação interna que continha alguns dos destinos (feiras e concursos) dos vários clientes da HM Consultores ao longo dos anos. Confrontados com este facto, decidimos analisar os vários projetos feitos pela empresa e seleccionar, por regiões vitivinícolas, as várias feiras e concursos que os clientes visitaram, para que, no final, pudéssemos confrontar esses dados com aqueles que tínhamos pesquisado.

Decidimos que todas as Feiras e Concursos que tivessem sido visitadas por mais de três clientes diferentes tinham interesse em ser analisadas. Seleccionados os eventos, fomos confrontá-los com a informação que recolhemos na primeira pesquisa e percebemos que estávamos no caminho certo.

Concluída a fase de pesquisa comecei por estruturar a base de dados. O objetivo era que, ao analisar a informação, cada utilizador pudesse seleccionar a região vitivinícola que lhe interessasse e automaticamente lhe aparecessem as feiras e concursos de maior interesse para o seu tipo de produção, ocultando todos os outros eventos que não fossem pertinentes. Com base nesta premissa iniciei a construção da Base de Dados que, como ficou definido, não deveria incorporar apenas o nome do evento, mas sim todos as outras informações que decidimos ser importantes.

3.4.2 Atualização da Base de Dados de Clientes

Paralelamente, e fruto da minha integração na equipa HMW, acabei por ficar responsável por algumas tarefas relevantes para alavancar a nova marca, ainda em “construção”.

A transição da base de dados de clientes do setor vitivinícola da HM Consultores para a HMW exigiu uma revisão e atualização de alguns dados. Fiquei responsável por essa tarefa que exigiu algum cuidado na verificação. Encontrei vários registos de clientes sem *website*, com os contactos desatualizados e todos eles sem indicação da sua presença nas redes sociais, algo importante no contexto atual.

Após completar toda a informação, o diretor da HMW sugeriu que acrescentasse um novo campo na base de dados que identificasse as regiões vitivinícolas de cada cliente. Esta nova informação permite que o diálogo com o cliente possa ser ajustado de acordo com as especificidades de cada zona de produção. Para conseguir completar esta tarefa tive de pesquisar o tipo de produção dos mais de cento e trinta clientes com o máximo rigor para não cometer erros de análise.

Assim que concluí esta tarefa, houve necessidade de a divulgar pelos clientes. O diretor da HMW idealizou uma ação publicitária que seria aplicada a alguns “clientes-chave” que teriam de ser contactados através das moradas disponibilizadas na base de dados, recentemente atualizadas.

Esta tarefa alertou-me para a necessidade de atualização da informação, uma vez que os dados presentes em bases de dados com vários anos tendem a ficar ultrapassados.

3.4.3 Adaptação de Documentos

Sendo a HMW uma marca da HM Consultores, especializada no setor vitivinícola, há um conjunto de serviços que interagem entre uma marca e a outra. Contudo, apesar de a apresentação do serviço ao cliente assentar sobre os mesmos pilares, as questões estéticas e de *layout* dos suportes digitais deve ser ajustada consoante a marca, mantendo-se, contudo, a coerência. Por esse motivo havia vários materiais de apresentação dos serviços da HM Consultores que tinham de ser adaptados ao grafismo e cores da HMW.

Dada a minha disponibilidade, sugeri auxiliar nestas tarefas que são de grande interesse, uma vez que uma imagem cuidada e coerente com o discurso tende a aproximar o cliente.

3.4.4 Criação de Cadeias de Valor

As Cadeias de Valor são a base de qualquer organização, pois são elas que determinam os vários procedimentos dentro e fora da empresa, que permitem analisar os vários fluxos comunicacionais, os processos de maior e menor impacto, em suma, são a estruturação da empresa no papel.

Porque possuía alguns conhecimentos nesta matéria, com alguma orientação, acabei por integrar a equipa responsável pela criação das Cadeias de Valor para a HMW.

A minha tarefa era definir procedimentos para a área de “Projetos e Incentivos”, ou seja, especificar no papel todas as etapas desde a angariação do cliente até à elaboração de um projeto.

Comecei por definir as várias fases, sendo elas a “Primeira reunião”, “Enquadramento do projeto no programa de incentivo”, “Proposta e negociação”, “Elaboração do contrato”, “Elaboração da candidatura”, “Acompanhamento do projeto” e “Encerramento”.

Cada uma das fases tem intervenientes diferentes, responsáveis distintos e finalidades díspares. Na primeira fase, até à “Proposta e negociação”, os gestores de clientes são os intervenientes principais no processo de mediação da relação com o cliente. A “Elaboração do contrato” fica a cargo dos Serviços Administrativos, sendo que as restantes fases são da responsabilidade da área de “Projetos e Incentivos” da HM Consultores.

Além de estruturar as tarefas e de as descrever, foi necessário encontrar os “pontos de contacto” comunicacionais, ou seja, a partir do momento em que o cliente é entregue à área de “Projetos e Incentivos” (para que esta trate da elaboração da candidatura ao programa de incentivos), deixa de haver um acompanhamento constante da HMW, pelo que é importante que sejam criados momentos em que as áreas devem partilhar informação para que os gestores de cliente HMW continuem a par do processo.

São todos estes detalhes que na prática fazem falta e que têm de ser devidamente trabalhados. Foram precisas várias semanas para conseguir apresentar uma versão final devidamente concluída. Sendo uma tarefa que implica o envolvimento de várias áreas, foi preciso recolher informações sobre *timings*, tipos de documentos a utilizar, pessoal responsável, entre outros dados que devem ser conhecidos para que, ao elaborar os procedimentos, o trabalho flua com naturalidade. Além disso, tendo a HMW uma estruturação idêntica à da HM Consultores e sendo as mesmas pessoas a trabalhar nas duas empresas, é preciso atender ao tipo de procedimentos que já são feitos atualmente para que

não existam grandes discrepâncias que travem o fluxo natural de trabalho. Neste processo, além da experiência que adquiri, que me permitiu aprofundar alguns conhecimentos de gestão, tive a possibilidade de conhecer por dentro a empresa e compreender os vários passos desde o início até ao fim das cadeias.

3.4.5 Tarefas de *Back Office*

Uma vez mais a possibilidade de integrar esta equipa de trabalho trouxe-me uma nova experiência, desta vez a nível de *back office*, ao dar suporte na visita a Feiras comerciais. Sendo a HMW uma nova marca, a necessitar de divulgação, e estando o seu público-alvo presente em Feiras do setor vitivinícola, fazia sentido que alguns elementos da equipa estivessem presentes nesses locais. Estavam previstas duas visitas, uma delas em Portugal (*Essência do Vinho*), outra à Alemanha (*Prowein*). A visita a estas feiras baseou-se em dois grandes objetivos: I) visitar atuais clientes da HM Consultores para apresentar a nova marca; II) tentar contactar potenciais clientes.

Para alcançar os objetivos são necessárias várias tarefas de suporte para que a ação seja bem-sucedida. Assim fiquei encarregado de analisar a listagem dos vários expositores nas duas feiras, de identificar os atuais clientes e a sua localização no recinto. Depois disso, elaborei um documento a compilar toda essa informação com a particularidade de que o documento deveria ser acessível através de dispositivos móveis (dado que a consulta seria feita através de telemóvel aquando da visita à feira).

Depois de receber orientações acerca dos potenciais clientes a contactar durante a visita, criei uma página para a localizar esses alvos, com indicação do nome do responsável pelo *stand*.

No final desta tarefa, apercebi-me de que quanto melhor se prepara uma ação maiores são as *chances* de sucesso. Desta forma poupou-se tempo, ganhou-se algum conhecimento e os representantes da HMW não foram apanhados desprevenidos, pois sabiam perfeitamente o que iam encontrar, transmitindo, assim, uma imagem de rigor e de profissionalismo.

4. Presença em Feiras Internacionais – Guia Preparatório

O seguinte manual resulta de um desafio lançado pelo orientador da entidade de acolhimento, que me sugeriu realizar este trabalho, uma vez que o mesmo constitui uma oportunidade para acrescentar valor à organização, dado que a HM Consultores lida com vários clientes com projetos de internacionalização, que implicam a presença constante em Feiras Internacionais. Desse modo, este tipo de documento, acaba por transmitir uma imagem de dedicação e proximidade com as necessidades desse público-alvo da empresa, gerando valor ao serviço prestado pelo Grupo HM Consultores.

Consciente dessa realidade, iniciei uma pesquisa aprofundada a várias fontes e fui aliando a isso algum do meu conhecimento e experiência, o que me permitiu criar o manual que se segue.

4.1 Introdução

O Mundo é cada vez mais a “nossa casa” e a globalização é a prova desse facto. Hoje em dia uma empresa que se queira global não pode olhar para o seu país como um lugar de oportunidades, pois mais cedo ou mais tarde atingirá os limites e o produto ou serviço oferecido não terá como crescer.

Qual é a solução para chegar a mais gente?

A Globalização, isto é, olhar para o Mundo como sendo um espaço de oportunidades onde mais e mais pessoas poderão estar à espera do seu produto/serviço.

Para Bauman (1999)¹ a globalização não é uma exceção, mas sim a regra, ou seja, a tendência manifestada desde os descobrimentos (recusa pelo isolamento), para a descoberta de algo novo e melhor. O ser humano tenderá, no futuro, a adotar cada vez mais as práticas que melhor lhe pareçam mais adequadas, mesmo que vindas de outras culturas. A história tem comprovado essa evidência com a substituição, em muitas culturas (mesmo na portuguesa),

¹ Bauman, Zygmunt (1999). *Globalização: as consequências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, pp. 7

de práticas antigas por outras vindas de fora. Estados mais fechados, como os conversadores muçulmanos, apesar da resistência, têm já evidenciado sinais de mudança que são uma evidência da montra global a que têm sido sujeitos.

O mesmo se passa nos negócios. Por muitos e bons produtos que um país possua a atenção às inovações que vêm de fora são uma realidade e uma oportunidade. Ainda assim, o Mundo não é um lugar sem fronteiras e as especificidades culturais dos povos ainda podem trazer problemas. Esse assunto será o enfoque deste documento.

E por onde devemos começar?

Um das melhores abordagens ao mercado internacional são as Feiras, pois é lá que se concentra a maioria dos interessados no seu produto/ serviço. Quem vai a uma Feira Internacional numa perspectiva de procura de oportunidades vai aberto a sugestões e à procura de pontos de interesse.

Afinal, o que é preciso para estar numa Feira e obter resultados?

É o que vamos descobrir neste manual. Primeiro é preciso encarar a Feira como um investimento em “publicidade” e perceber que não é um ato barato, mas que pode trazer muito lucro num curto/médio prazo. Depois é essencial ter atenção a pequenos aspetos que podem evitar o fracasso da ação de internacionalização. Dar a devida atenção à seleção dos produtos a promover (caso o leque de oferta seja vasto), à seleção dos instrumentos de comunicação, ao investimento necessário para evitar gastos prejudiciais, aos aspetos culturais do país de destino, à escolha do preço (que deve ser ajustado face à realidade económica do país onde se vai tentar vender), entre outros fatores que serão abordados neste manual.

4.2 O que são Feiras Internacionais?

Uma Feira é bem mais do que uma presença ativa da sua marca num espaço comercial. Uma Feira é um espaço de contacto direto com o seu público-alvo, onde é possível “vender” diretamente o seu produto e receber *feedback* imediato da reação/aceitação do comprador. A partir daí, é possível retirar ilações e perceber se a sua marca está no caminho certo ou precisa de algo mais. O truque é não retirar conclusões precipitadas, pois um fracasso de vendas numa

feira pode dever-se à inépcia do vendedor, à pouca atratividade do produto, ao preço de venda, ao desconhecimento do mercado da sua marca ou até mesmo a fatores externos, como a falta de capacidade financeira do comprador (má seleção do possível cliente) ou a falta de interesse daquela pessoa no seu produto. Enfim, pode ser tanta coisa ou até nada do que foi dito. Por isso, o ideal é fazer uma análise bem fundamentada tanto do sucesso (para cimentar as coisas boas) como do fracasso (para perceber o que é preciso melhorar) de modo a que numa próxima Feira as coisas corram melhor.

Contudo, nem só de vendas vive uma Feira. Há questões que podem marcar o seu sucesso no processo de internacionalização, visto que as Feiras são apenas uma “rampa de lançamento” para esse processo.

As Feiras, além de permitirem mostrar o seu produto aos clientes, mostram-no também a outros agentes, nomeadamente possíveis fornecedores e parceiros comerciais, que estão igualmente presentes nas Feiras com esse propósito (procurar bons negócios e boas ligações).

Como afirmou Barry Siskind (2014)², “numa demonstração [feira] todos os presentes têm a oportunidade de tocar, sentir e questionar os vendedores”. Na verdade, a Feira mostra o seu produto e todos o podem experimentar, sejam compradores ou possíveis parceiros comerciais. O fundamental é sair da feira com uma boa rede de contactos, pois poderão ser fundamentais para o seu sucesso na internacionalização para aquele país ou até mesmo para a inovação do seu produto (dependendo do objetivo do parceria).

4.3 Vantagens da presença em Feiras Internacionais

No seguimento do capítulo anterior, este tópico vem comprovar a importância da participação em Feiras Internacionais.

Um dos motivos mais interessantes para a sua presença internacional num evento deste tipo é a existência de inúmeras possibilidades de contactos, desde potenciais clientes a possíveis fornecedores, passando por potenciais

² Siskind, Barry (2014). *Booth Staff Attendee Engagement Techniques that Help Maximize Lead Generation*. Visitado em Abril, 2015, em: <https://ceirblog.wordpress.com/tag/barry-siskind/>

parceiros comerciais ou até investidores interessados nos seus produtos. Em suma, uma Feira Internacional é uma porta aberta para a sua entrada num novo mercado, dada a existência de uma infinidade de possibilidades de expansão para o seu negócio.

Outra vantagem de uma Feira é a segmentação. Assim, a sua empresa só vai estar presente em Feiras onde o público que a visite seja um potencial alvo da sua ação, ou seja, onde estejam pessoas que procurem o seu produto.

A própria presença numa feira, por si só, é já uma vantagem. Estar atento ao tipo de interesses do público que visita a feira, às tendências de venda, aos concorrentes, à tecnologia, aos preços praticados, entre outros fatores, vai ampliar os seus conhecimentos no terreno e desse modo poderá ajustar a sua atuação, tornando-a mais realista, para que se traduza numa maior taxa de sucesso.

Na sequência da premissa anterior, não só o posicionamento da sua empresa face ao mercado pode ser melhorado, mas também o próprio produto e todo o serviço envolvente pode ser aperfeiçoado. Se o produto dos seus concorrentes tem algo que o seu não tem, o melhor é melhorá-lo. Mais do que isso, se o seu serviço pós-venda, por exemplo, oferece menos regalias que o da concorrência, tem de alinhar a sua atuação pela dos concorrentes. Pode-se concluir que a análise da concorrência, aquando da sua participação em Feiras, pode dar-lhe informações úteis que permitam ao seu produto e/ou serviço evoluir.

Por fim, para concluir este capítulo, falta a principal vantagem da participação em Feiras: as vendas. Quem se dirige às Feiras vai à procura de algo e, muitas vezes, acaba por comprar. Como tal, a maioria das pessoas que passam pelo seu *stand* são potenciais clientes o que aumenta as chances de fechar um negócio com sucesso. Não é difícil perceber que as Feiras são uma potencial fonte de rendimento. O segredo para ser bem-sucedido está apenas nos detalhes. Como tal sugere-se que leia atentamente os tópicos seguintes.

4.4 Pré-Feira: Preparação

4.4.1 Como preparar uma Feira

Segundo Minervini (2001)³ é fundamental ter-se consciência de que a participação em Feiras Internacionais é veículo indireto para competitividade, pois, se bem organizada e preparada tecnicamente, com profissionalismo, resultará em exportações, levando o produto a novos mercados. Das palavras do autor, o que mais me apraz destacar é a preparação que a empresa deve ter para que o resultado, no final, seja o esperado. Como tal, nunca é de mais lembrar que o sucesso da sua participação se deve, em grande parte, à boa preparação das ações a desempenhar.

A primeira grande sugestão para o sucesso é que, caso seja a sua primeira participação numa Feira Internacional, tenha a noção da sua falta de experiência. Como tal, recomenda-se que utilize a sua rede de parceiros e que procure saber qual deles vai estar presente na Feira para que, desse modo, o possam orientar. Não tenha receio de pedir ajuda. Naturalmente que convém recorrer a um parceiro que já tenha alguma experiência, pois, caso contrário, a ajuda valerá de pouco. Fica o conselho: Evite a participação isolada nas primeiras vezes. Vá em conjunto e, se possível, partilhe o *stand* com outra empresa até que se sinta preparado para avançar sozinho.

Após esta sugestão, passo, de seguida, a detalhar os aspetos fulcrais a ter em conta aquando da sua participação numa Feira Internacional.

4.4.2 Definição de Objetivos

É preciso ter-se a clara noção de que a presença numa Feira Internacional implica um grande investimento na mobilização de recursos. Como tal, é preciso fazer-se uma correta seleção dos mesmos para evitar gastos desnecessários.

³ Minervini, Nicola (2001). *O Exportador*. São Paulo: Makron Books, pp. 5-8

Esta ideia foi lançada por Daniel Sáenz Rodríguez (2007)⁴ que reforça a ideia de que a sua participação numa Feira deve ter um propósito.

Afinal, que tipo de objetivos posso ter?

4.4.2.1 Objetivos Institucionais

Se a sua participação tiver como intuito o aprimoramento da sua estratégia comercial, deve mobilizar recursos no sentido de captar informação acerca dos concorrentes, anotar a aceitação do seu produto pelo seu público-alvo, descobrir as tendências dentro do seu mercado e selecionar os melhores exemplos a seguir, para que, no pós-feira, possa analisar convenientemente toda a informação recolhida, de modo a detetar oportunidades de melhoria com vista à otimização da estratégia comercial da sua empresa.

4.4.2.2 Reforço da Imagem da Empresa

Caso a sua participação tenha por base o fortalecimento da imagem da sua marca num determinado mercado deve orientar os seus recursos para esse fim. O trabalho de casa tem de estar devidamente concluído e vem na sequência do tópico anterior. A sua forma de atuar tem de estar devidamente alinhada com a concorrência e, se possível, deve até inovar, oferecendo algo mais. Como tal, se pretender reforçar a sua imagem, o ideal é fazê-lo em segurança, de preferência tendo já alguma experiência no mercado onde vai expor, pois dessa forma é mais fácil prever aquilo que a concorrência tem para dar (o que lhe permite estar “um passo à frente”).

A nível de recursos tudo tem de ser pensado, desde o *design* do *stand* (que deve ser apelativo, mas não exageradamente), à capacidade de comunicação do seu vendedor ou responsável na Feira que tem de ter um discurso alinhado com a mensagem da sua marca. Igualmente se deve ter em atenção a diferenciação dos produtos que devem estar visíveis aos olhos do público-alvo (seja pela inovação ou pelo preço mais baixo), a oferta posta à

⁴ Rodríguez, Daniel (2007). *How to successfully participate in International Trade Show*. Miami: IICA –

disposição, os documentos de suporte que devem ser bem redigidos (sejam panfletos ou desdobráveis) e, por fim, as vantagens postas à disposição do comprador (seja uma promoção em período de Feira, seja um desconto proporcional na compra de determinada quantidade ou até um a oferta de um “brinde” na compra de determinado produto).

Importante é também a fidelização dos clientes habituais, caso já tenha alguma presença naquele mercado. Se reconhecer alguém ou se o procurarem apenas para “falar bem” do produto não hesite, fale com a pessoa de uma forma descontraída e amigável. Os clientes devem sentir-se acarinhados pela sua empresa de eleição e nunca devem ser relegados para segundo plano. Por muito que a sua intenção seja vender, não se esqueça que um antigo cliente, desde que satisfeito, é uma forte meio para conseguir esse objetivo.

4.4.2.3 Objetivos Promocionais

Se o seu objetivo for meramente promocional, então a sua atuação deve ter em conta a demonstração do seu produto, principalmente se for a sua primeira vez naquele mercado. Se tem confiança na capacidade do seu produto, não deixe de o colocar à disposição de quem o procura. Mostre-o, teste-o e faça-o brilhar aos olhos dos interessados. Para isso, é importante que quem represente a sua empresa na Feira seja um verdadeiro entendido no produto, pois os compradores podem fazer perguntas difíceis e o responsável não pode ficar sem resposta. Além disso não rejeite nenhum contacto, mesmo que lhe pareça que a pessoa não vai comprar. O que importa, nas primeiras vezes, é demarcar o seu espaço. Não esquecer que há interlocutores de vários tipos, onde se incluem os investidores. Como tal, faça sempre boa figura e tire o máximo partido do seu produto. Quem sabe se não está diante si a oportunidade de ingressar num novo mercado.

4.4.3 Clarificação dos Objetivos da Participação

Além dos três grandes “grupos” de objetivos que descrevi acima a Exponor (2015)⁵ lançou no seu website uma listagem de objetivos mais genéricos, mas que resumem toda a temática e clarificam quais as possibilidades de atuação.

Segundo a Exponor a participação na Feira pode servir para:

- Atrair novos mercados/clientes para a empresa;
- Promover o contacto pessoal com os clientes;
- Medir o sucesso de apresentação de um produto;
- Aumentar a notoriedade da empresa;
- Conhecer as tendências do setor;
- Analisar a concorrência;
- Marcar presença junto dos clientes e potenciais clientes.

4.4.4 Pré-requisitos

A ida a uma Feira Internacional deve ter em conta, na sua preparação, um conjunto de pré-requisitos que podem determinar certos fatores. Por exemplo, a segmentação do mercado a abordar pode influenciar a seleção do destino da Feira.

4.4.5 Pré-requisitos Internos

4.4.5.1 O produto

Por tudo o que já foi dito até aqui, a participação numa Feira Internacional constitui uma forte oportunidade de crescimento. Ainda assim, há um conjunto de questões que deve ponderar.

O ponto de partida é fazer uma cuidada análise ao seu produto, antes de arriscar tudo numa Feira.

Segundo Adir Ribeiro (2013)⁶, em primeiro lugar, deve avaliar o potencial que o seu produto tem no mercado de destino, quando comparado com o dos

⁵ Exponor (2015). *Participar em Feiras*. Visitado em Junho de 2015 em: <http://www.exponor.pt/participaremfeiras.aspx>

⁶ Ribeiro, Adir (2013). *Gestão Estratégica do Franchising*. São Paulo: DVS Editora, pp. 48-58

concorrentes. Deve analisar atentamente o que já existe lá fora para perceber se o que a sua empresa leva é ou não valorizado e, desse modo, perspetivar o sucesso ou fracasso da sua ação.

Se tem a certeza que o seu produto é bem visto e que é inovador, então, está em condições de arriscar, mas tem de ter em atenção um ponto sensível – o preço, que tem de ser ajustado ao mercado que o vai receber.

Se for novo nestes circuitos, as pessoas olharão para si com alguma desconfiança, pelo que o preço pode influenciar na hora de comprar.

Tenha sempre uma real noção da sua capacidade. Se prevê que a aceitação do seu produto vai ser boa e que as vendas vão disparar após a Feira, é preciso ter capacidade para responder às encomendas. Se a sua empresa não tem capacidade produtiva numa grande escala, para servir grandes mercados, o melhor é “não dar um passo maior do que a própria perna”. Analise a dimensão da sua empresa e molde os seus objetivos em função disso. Se for uma média empresa que queira começar a internacionalizar a sua atividade, o melhor é fazê-lo gradualmente. Escolha um mercado onde veja potencial e invista tudo aí. Quando consolidar a sua posição é que deve pensar em conquistar novos horizontes. Seja calculista e, acima de tudo, realista.

Ainda na sequência do tema anterior deve compreender que uma das melhores formas de transmitir confiança ao cliente no ato da compra é garantir-lhe um serviço de suporte pós-venda digno. Se o seu produto necessitar de assistência técnica, a sua empresa deve estar em condições de garantir esse serviço ao cliente, caso contrário ele não comprará.

Assim sendo, se sente que a sua empresa não tem capacidade de apoiar o cliente no pós-venda, o melhor é nem arriscar a sua presença no estrangeiro. Estruture esse serviço primeiro e só depois avance.

Outra questão que deve ponderar é se as características do seu produto são adequadas ao país de destino. Uma questão tão simples, como o clima, pode influenciar a qualidade do seu produto. Veja se aquilo que vende deve, ou não, ser alvo de algum ajuste antes de ir vender lá fora. Não só o clima pode prejudicar o seu produto, mas fatores culturais e religiosos podem ser comprometedores. Se for um produtor têxtil tenha em atenção as cores que podem ou não ser aceites

por determinados povos. Parecem detalhes, mas podem comprometer todo o seu investimento.

Deve atender ainda ao facto de o seu produto ser ou não de instalação fácil. Caso seja um produto para ser utilizado conforme é vendido não há problema, mas se vende algo que só um técnico é capaz de montar tenha isso em consideração. Não vá vender um produto que ninguém sabe instalar, sem garantir que isso é feito por si. Parece elementar, mas muitas vezes é esquecido.

Por fim, mas não menos importante, veja que tipo de relacionamentos lhe interessam. Se a sua intenção é fazer uma participação esporádica para se limitar a vender a partir de Portugal, tudo certo, mas se tem intenções claras de se fixar no país de destino o melhor é começar a procurar apoios, sejam possíveis investidores ou parceiros comerciais que se comprometam a distribuir o seu produto naquele país. A sua empresa por si só, sozinha, não vai conseguir fazer tudo.

4.4.5.2 de Perspetiva

Ir para uma Feira Internacional implica algo mais do que simplesmente “ir”. É preciso perceber para onde se vai. Daniel Rodríguez (2007)⁷ alerta para o facto de que não adianta ir a uma Feira muito conhecida no seu setor de atividade se depois não tiver forma de tirar daí proveito. Só porque as grandes empresas do seu setor estão nessas Feiras não quer dizer que a sua empresa, principalmente se não tiver as condições daqueles, tenha de estar, até porque estará numa posição de desvantagem face a esses enormes concorrentes. Será sempre mais proveitoso estar presente numa Feira em que a concorrência seja menos feroz.

Além disso, se for a sua primeira presença numa Feira Internacional será preferível começar por uma Feira de menor expressão, onde a sua exposição ao erro seja menor.

4.4.5.3 Publicitação

Já foi referido antes que uma Feira é uma “montra” de oportunidades no processo de internacionalização, mas por si só não é suficiente. Como também já foi dito que uma Feira é uma “rampa de lançamento”. Mas a partir daí é preciso sempre mais. A nível de estruturas comerciais certamente já sabe do que necessita, mas a nível publicitário tem de utilizar outros canais para cimentar a sua presença e chegar ao seu público. Aproveite os contactos que a Feira lhe proporciona e procure outros canais publicitários para deixar a sua marca.

4.4.6 Pré-requisitos Externos

4.4.6.1 Análise à feira

Vender é importante, mas para o conseguir temos de falar com as pessoas certas. Eu posso ser produtor de vinho e deslocar-me a uma grande Feira Alimentar, onde este tipo de produto está presente, mas o público que visita a Feira não vai à procura do vinho em particular, mas sim de outro tipo de produtos alimentares. Neste caso, a presença na Feira, por muita afluência que tenha, vai ser em vão. Assim, a escolha da Feira tem de se basear no que o público procura. Ou seja, se eu quero vender vinho, o ideal é ir a uma Feira onde quem a visita procure pelo vinho.

Outra questão pertinente é perceber se a Feira é o canal de comunicação ideal para o tipo de internacionalização pretendida. Se a pretensão é mostrar-se ao público e estar presente num meio onde possam surgir bons contactos comerciais, a Feira é, sem dúvida, uma boa opção.

Por outro lado, se tiver noção de que a sua implementação em determinado país vai ser impossível, mesmo através da Feira, uma vez que a concorrência é grande e o mercado do país de destino está saturado, o melhor é optar por outras soluções.

Contactar com importadores, pensar em possíveis parcerias comerciais ou encontrar distribuidores pode ser uma solução mais equilibrada para si. A

⁷ Rodríguez, Daniel (2007). *How to successfully participate in International Trade Show*. Miami: IICA – Directorate of Agribusiness Development, pp. 9-23

participação até pode trazer algumas vantagens, mas provavelmente não será a solução ideal para um arranque eficaz no processo de internacionalização.

Tenha em consciência que muitas das Feiras não se esgotam em si próprias, pois têm outros eventos associados que podem fazer muito pela imagem do seu produto. Um exemplo claro são as Feiras do setor vitivinícola onde, geralmente, estão associados concursos nos quais os produtores se podem inscrever e aproveitar para dar um pouco mais de visibilidade e credibilidade aos seus produtos.

4.4.6.2 Análise ao Mercado

Esta temática é relevante e pode influenciar muito a sua atuação. O alerta deixado por Adir Ribeiro (2013)⁸ é de que é essencial perceber que tipo de condições se vai encontrar no país de destino para se conseguir definir a estratégia adequada. Um dos indicadores a que deve atender é a questão da saturação do mercado e da abundância de oferta. Se vai estar presente numa Feira onde a concorrência está presente em grande escala, o ideal é repensar a sua participação. Simplificando, tente saber quem vai competir consigo na Feira e, depois, perceba que tipo de produtos os seus concorrentes vão levar. Se ficar claro que, à partida, o seu produto está em desvantagem o ideal é melhorá-lo e só depois avançar para a demonstração em Feira. Em suma, a mensagem que fica é que nunca se deve esquecer que não está sozinho no mercado e que as opções à mercê do comprador podem ser vastas, pelo que o seu produto deve ser competitivo.

Outra questão relevante é estudar o perfil da Feira e do público que a visita. Dando um exemplo prático, em Feiras de tecnologia, o público espera por inovações e coisas novas, relegando para segundo plano aquilo que já conhecem (por muito bom que seja). Neste caso, é preferível perspetivar se a sua presença na Feira vai ser produtiva. Se, por outro lado, souber que o público presente na Feira não tem expectativas tão altas, então, nesse caso, avance.

⁸ Ribeiro, Adir (2013). *Gestão Estratégica do Franchising*. São Paulo: DVS Editora, pp. 48-58

Não esquecer, ainda, que o mercado não é só o económico, pois existem pessoas e são elas que o compõem. As pessoas identificam-se com uma cultura que pode ser diferente da sua e podem pertencer a uma religião que tenha regras distintas daquelas por que se rege. Assim sendo, o seu produto pode fazer sentido para si, mas ser uma ofensa para o outro. Tenha cuidado com isso, para que a sua presença não seja mal sucedida. Se a sua marca ofender alguém, a imagem da sua empresa sai denegrida.

Outra questão, também ela relevante, refere-se às transações monetárias, mais propriamente ao câmbio. O câmbio não deve ser feito segundo a lógica. Recomenda-se, assim, que calcule todas as margens antes de ponderar a sua participação, de modo a definir os lucros que devem ser aplicados a determinado país. Caso o preço a praticar nesse país implique perdas para si, o ideal é encontrar soluções apropriadas (custos de produção mais baixos, por exemplo) para superar essas diferenças e só depois dar o passo da internacionalização, nomeadamente através da participação numa Feira.

Para finalizar, outra consideração a ter é a legislação. Conheça as leis do país para onde vai para evitar problemas judiciais. O seu produto pode ter uma lei específica que regule a sua comercialização, pelo que deve reger-se por essa lei e agir em conformidade.

4.4.6.3 Análise às Barreiras

As barreiras são “muralhas invisíveis” que o podem impedir de progredir sem que você se aperceba.

Pode nem se ter apercebido, mas um “simples” estereótipo pode arruinar o seu negócio em determinado país. Se um certo povo achar que a tecnologia portuguesa é fraca e sem qualidade, ao ver um produto tecnológico “made in Portugal” vai recusá-lo. Naturalmente que a premissa não tem fundamento, mas as pessoas aplicam-na com base no que ouvem dizer.

A este fator Adir Ribeiro (2013)⁹ chama de “Força da Marca”, onde também incluiu o reconhecimento e a aceitação do mesmo pelo público-alvo.

⁹ Ribeiro, Adir (2013). *Gestão Estratégica do Franchising*. São Paulo: DVS Editora, pp. 48-58

Como tal, estude bem a cultura do país de destino para perceber o perfil das pessoas que vai encontrar. Claro, estude-os com base em factos reais e não se reja por estereótipos ou preconceitos.

Poderá parecer repetitivo, mas o preço, por si só, é uma barreira. Se tem clara noção de que o seu produto é apenas um no meio de tanto outros (não é inovador) e que o seu preço não é competitivo face aos concorrentes, o ideal é desistir. Procure forme de baixar o preço de venda e só depois pondere sair do seu país.

4.4.7 Como avaliar o seu produto?

Nos tópicos anteriores, tem-se abordado, frequentemente, a questão da análise do produto, ou seja, perceber qual a relevância que ele tem aos olhos dos interessados de modo a que seja bem-sucedido. No final ficou a questão: como posso avaliar o meu produto?

4.4.7.1 Capacidade da sua empresa

O ponto de partida para esta análise deve ser a sua própria capacidade de produção. Se não tem possibilidade de produzir em grande escala, nem recursos suficientes para sustentar um crescimento exponencial, o melhor é começar com calma. Participe apenas em uma ou duas Feiras, que lhe garantam acesso a um mercado que deseje explorar, mas evite participar numa imensidade de Feiras que só lhe trarão gastos e os proveitos (a nível de crescimento) serão poucos.

4.4.7.2 A Concorrência

Escolha penetrar em mercados onde o seu produto se demarque do que já existe. Por muito tentador que seja experimentar mercados de elite, como o norte-americano, se calhar o nível de concorrência existente vai acabar por “engolir” o seu produto e a experiência vai ser pouco produtiva. Cimente a sua presença noutra tipo de mercados.

4.4.7.3 Cultura e Religião

Procure informações sobre as normas culturais e religiosas dos povos para onde vai. Se o seu produto é um desrespeito para um povo, o melhor é não tentar vendê-lo nesse país ou então adapte-o. Caso contrário, desista desse mercado.

4.4.7.4 Relevância do produto no mercado

Já pensou se o seu produto vai ao encontro das expectativas do público?

As pessoas procuram produtos que respondam às suas necessidades. Se vende uma máquina agrícola muito inovadora, certamente terá muita gente a procurá-la, mas se a tentar vender em países onde a agricultura não tem um grande desenvolvimento a sua venda será um fracasso. Tenha atenção a isso e certifique-se de que vai vender algo que as pessoas querem e precisam.

4.4.7.5 Economia

As inovações tecnológicas são interessantes, geram procura elevada, mas são caras. Se o seu produto é inovador certamente terá gente interessada na sua compra, mas nem todos o vão poder comprar. Assim sendo, estude devidamente a economia do país para onde vai, de modo a calcular se o poder de compra daquele povo é suficiente para adquirir o seu produto.

Outra questão pertinente são as taxas alfandegárias. Procure conhecer as taxas aplicadas ao seu produto, para que a sua estimativa de lucro não seja prejudicada por esse fator.

4.4.7.6 Condições do Produto

Se o seu produto é sensível ao calor, o ideal é não o tentar vender num país tropical ou, caso o queira fazer, ajuste o seu produto para se tornar resistente às altas temperaturas. Esta é a lição a reter para todas as situações. Tenha atenção às características do seu produto e teste-o num clima diferente antes de o vender. Garanta a qualidade.

4.4.7.7 Assistência e pós-venda

Regra essencial e que impulsiona as vendas é a “garantia” da marca. A ideia, lançada por Klinger (1977)¹⁰, ainda se mantém atual e diz que, se o cliente sentir que o produto tem assistência em caso de anomalias, vai-se sentir mais seguro na sua compra. Então, tenha esse cuidado e reforce essa ideia de garantia (vantagem competitiva), quando estiver perante um interessado na compra.

4.4.8 Material de Suporte

A Feira é, por si só, um excelente canal de demonstração para o seu produto, pois está à vista de todos e pode ser testado por qualquer pessoa. Mas também há um conjunto de outros canais de divulgação que, se utilizados, ampliam a sua probabilidade de êxito. As sugestões que se seguem baseiam-se no alerta de Daniel Rodríguez (2007)¹¹ e nas recomendações feitas em prol do sucesso promocional numa Feira Internacional.

4.4.8.1 Cartão de Visita

Um cartão de visita é o elemento-chave do seu sucesso. Um cliente interessado no seu produto, embora não compre na Feira, pode querer comprar mais tarde. Caso a Feira já tenha terminado, a única forma de poder comprar é entrando em contacto consigo através de telefone ou *email*. Esses contactos devem estar presentes no cartão de visita.

O representante na Feira deve ter sempre um cartão pronto para entregar a quem se mostre agradado com o produto, cartão que deve conter os dados essenciais da empresa e a sua identificação.

¹⁰ Klinger, Walter (1977). *Industrial Marketing Management* - Volume 6. Measuring market potential for industrial products: An eight-step approach. Amesterdão: Elsevier, pp. 39–42.

¹¹ Rodríguez, Daniel (2007). *How to successfully participate in International Trade Show*. Miami: IICA – Directorate of Agribusiness Development, pp. 9-23

4.4.8.1.1 Dicas acerca do uso do cartão

A sugestão mais importante é a de preservação do estado do cartão, assim, evite entregar cartões “amachucados” ao seu interlocutor, pois transmite uma péssima imagem (parece que não havia mais nenhum cartão disponível).

Outra sugestão relevante é que tenha sempre um cartão pronto para oferecer. Estar muito tempo à procura do cartão dá uma imagem tremenda de falta de profissionalismo.

E, se se apercebe da falta de interesse do seu interlocutor no diálogo, entregue, imediatamente, um cartão. Quem sabe se essa pessoa não muda de ideias ou, até mesmo, não encontra um produto melhor que o seu e acaba por voltar.

A entrega do cartão deve ser um momento, de certa forma, íntimo. O cliente deve sentir-se especial ao receber o cartão. Mesmo que a sua política seja a de entregar o cartão ao maior número de pessoas não deixe de tentar fazê-lo discretamente.

Para finalizar, sempre que se deslocar ao estrangeiro, se a língua desse país for diferente da sua, utilize uma linguagem universal, pois isso garante um aspeto mais internacional à sua empresa. Assim, a parte da frente do cartão deverá ser redigida em inglês, mas a parte de trás deve ter palavras na língua do país de destino. O motivo dessa adaptação ao país para onde vai é simplesmente a tentativa de criar uma aproximação entre o cliente e a sua empresa.

4.4.8.2 Catálogo de Produtos

Outra ferramenta que pode completar o seu leque de divulgação é o catálogo. Nem sempre é possível colocar toda a sua oferta na Feira, principalmente se a sua empresa se dedicar à decoração de interiores ou ao ramo mobiliário (por exemplo), como tal é importante que tenha um “livro” onde estejam ilustradas todos os produtos que a sua empresa tem para oferecer.

Algumas sugestões para melhorar o seu catálogo passam por colocar a indicação dos materiais que compõem o seu produto (desde que sejam de qualidade e transmitam isso ao leitor), indicar uma nota de garantia do seu

produto (todos gostam de se sentir seguros no ato da compra), deixar possíveis ideias para utilizar o produto (caso a finalidade do produto não seja apenas uma) e, ainda, redigir sempre os textos em inglês e, se possível, na língua do país de destino.

4.4.8.3 Folhetos ou desdobráveis

Um folheto bem conseguido deve conter dados como a indicação da empresa, a divulgação dos principais produtos, breves características da empresa (como volume de vendas, se elevado, ou anos de experiência, se forem muitos) e ainda os contactos. Atenção, uma vez mais, aos idiomas (inglês é fundamental, mas todos gostamos de ler algo na nossa língua materna). Para finalizar resta dizer que um folheto deve estar irrepreensível, com uma boa qualidade de impressão.

4.4.8.4 Amostras

Se o seu produto possibilitar este tipo de promoção, utilize-o. Produtos como cosméticos, perfumes, alimentos ou bebidas são alguns dos exemplos que permitem este canal publicitário.

Se alguém se dirigir ao seu *stand* e conseguir levar um “brinde” para casa a afetividade psicológica com a sua marca tem tendências a aumentar, muito mais se o seu produto agradar.

Além disso, se um distribuidor experimentar o seu produto e gostar, há fortes possibilidades de ele achar que tem o vender a mais pessoas e, graças a isso, procurar iniciar uma relação comercial consigo.

4.4.9 Como definir o preço de venda?

A definição do preço é uma questão complicada e nem sempre consensual. É natural que todos os gastos devam ser contabilizados para se perceber as perdas e aplicar a taxa lucro.

As margens de lucro nem sempre são lineares, principalmente se formos vender lá fora. A começar pelos impostos, pois o IVA deixa de ser aplicado ao produto, uma vez que não é para ser vendido em Portugal. Depois, uma vez que se vai para fora, há todo um investimento na Feira que tende a ser compensado num aumento do preço do produto (caso isso não inflacione o preço em demasia). Além disso, é preciso atender à possível existência de taxas no país de destino quer sejam taxas aplicadas ao tipo de produto, em concreto, ou taxas aos vendedores estrangeiros. Neste caso, recomenda-se atenção à legislação.

Tudo o que foi dito pode implicar uma variação de preço, mas há algo que dita, por completo, a margem final de lucro.

Segundo Kaplan e Norton (1997)¹² há dois fatores fundamentais que decidem a sua opção. Ou se demarca pelo baixo custo ou pela diferenciação do seu produto, isto é, caso o seu produto seja diferente de tudo o que existe está mais “livre” para aplicar altas taxas de lucro, mas se a concorrência for elevada deve-se ter em atenção o preço a adotar, para que não seja ultrapassado pelos seus adversários comerciais. Esta teoria, com dezassete anos, é ainda aceite e aplica-se perfeitamente ao contexto de feira. Não se pode esquecer que naquele pequeno espaço a concorrência é feroz e a sua vantagem competitiva tem de estar bem visível para que não seja ultrapassado.

4.4.10 Apoios estatais/governamentais

Antes de avançar com um investimento “solitário” procure saber que tipo de apoios ao investimento existem. Muitas vezes as participações em Feiras são enquadráveis em candidaturas a incentivos e a maioria das despesas podem ser suportadas por organismos nacionais e europeus. Informe-se e aproveite a ajuda que colocam à sua disposição.

¹² Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1997). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Lisboa: Campus, pp. 88-91

4.5 Durante o Evento

4.5.1 Comunicação

A comunicação é o elemento-chave de qualquer empresa, pois sem ela não há negócio que sobreviva. Seja o empresário ou o vendedor o que importa é comunicar. Para se ser bem-sucedido na captação de um cliente (algo que pode propiciar uma venda), o interlocutor deve adotar um conjunto de técnicas discursivas adaptadas ao contexto de venda em que se insere.

4.5.1.1 Linguagem a utilizar

O ponto-chave de um negócio internacional é dominar bem a língua do país onde se quer promover. Num contexto de feira poderá ser conduzido para um discurso menos formal, mais afetivo, com vista à criação de laços com o potencial cliente, algo que requer conhecimentos linguísticos além do “formal”. Se não for capaz de desenvolver um discurso com o seu interlocutor não conseguirá criar qualquer relação com ele e muito provavelmente, o seu produto será relegado para segundo plano. Todos nós gostamos de conversar antes de comprar, pois sentimo-nos mais seguros daquilo que vamos fazer. Lembre-se disso.

Caso domine bem o idioma estrangeiro já sabe que basta seguir as “regras” que usa no seu país: ter um discurso claro, objetivo, educado, dando sempre a informação precisa (evitando palavras como “talvez” ou “possivelmente”), procurando não usar termos demasiadamente técnicos que compliquem a compreensão e tentando ser dinâmico, destacando sempre as benesses do produto.

4.5.1.1.1 Linguagem verbal e não-verbal

Há um conjunto de cuidados que Kevin Hogan (2010)¹³ recomenda na hora de conversar com um interlocutor numa Feira. Tenha atenção à colocação de voz,

¹³ Hogan, Kevin (2010). *The Secret Language of Business: How to Read Anyone in 3 Seconds or Less*, Nova Iorque: John Wiley & Sons, pp. 77-84

à regularidade do seu tom (evite “solavancos” que indiquem nervosismo), mantenha uma boa dicção (principalmente se discursar numa língua estrangeira), procure estar sempre humorado (tendo atenção às diferenças culturais) e, acima de tudo, saiba ouvir (porque o seu interlocutor gosta de ser ouvido e detesta ser constantemente interrompido). Além disso, não se esqueça que o corpo também fala, por isso, procure gesticular sem exageros para oferecer algum dinamismo ao discurso.

4.5.1.2 Apresentação Pessoal

Existem alguns escritos acerca da melhor indumentária a ser usada nos negócios. Jacqueline Whitmore (2005)¹⁴ escreveu algo num contexto diferente, mas que se aplica a este caso, dada a generalidade das suas frases. A ideia da autora é que deve vestir-se de acordo com aquilo que esperam de si.

Outra sugestão deixada por Jacqueline Whitmore (2005)¹⁵ é que “compre qualidade e não quantidade”. Não significa que, por estar vestido com uma certa marca, vai garantir um negócio, mas pode ajudar. Há muita gente a associar a marca a uma elite e essa ideia, indiretamente, poderá colocar a imagem da sua empresa associada a uma classe mais alta. Não é por acaso que marcas automóveis destinadas a uma classe social alta, como a Mercedes-Benz, incita os seus representantes comerciais a vestirem-se com fatos de grande qualidade, ao invés de outras marcas, onde vemos os comerciais vestidos com uma roupa mais comum.

Outra questão importante é a cultura. Antes de escolher a roupa que vai usar numa feira, analise devidamente os costumes do país. Veja como os outros vendedores se vestem e siga o padrão. Questões culturais e religiosas podem interferir na escolha de algumas peças e até podem existir cores “proibidas” e insultuosas em alguns locais. Tenha cuidado com esse facto e estude devidamente a outra cultura.

¹⁴ Whitmore, Jacqueline (2005). *Business Class: Etiquette Essentials for Success at Work*. Editora: Nova Iorque: Macmillan, pp. 34-41

¹⁵ Whitmore, Jacqueline (2005). *Business Class: Etiquette Essentials for Success at Work*. Editora: Nova Iorque: Macmillan, pp. 34-41

Passando a conselhos mais práticos, em geral há uma norma padrão no “mundo dos negócios” no que concerne ao tipo de vestimenta a utilizar, salvo as exceções referidas anteriormente.

O modelo do *website Business Insider* (2014)¹⁶, baseado na ideia da fundadora do *Executive Image Consulting*, Sylvie di Giusto, é uma excelente referência daquilo que é a realidade do vestuário “tipo” nos contextos de negócios.

4.5.1.2.1 O homem

Começando pelos sapatos, as cores pelas quais o homem deve optar devem ser sempre preto ou castanho (em tonalidades escuras), dependendo da combinação de cores. Opte apenas por peças mais coloridas se optar por um traje *casual*.

As calças e o *blazer* deverão combinar nas cores e no padrão. Padrões lisos e em tons cinza são, sem dúvida, mais formais e modernistas. Ondulações nos tecidos e tons acastanhados podem atribuir-se a um “nível inferior” de indumentária, ou seja, algo menos formal.

As meias devem combinar com as calças e devem ser finas.

Quanto à camisa, os tons brancos são atribuídos a um maior formalismo. As camisas “coloridas” serão relegadas para um traje menos formal. Quanto à gravata o estilo mais comum é o liso em tons vermelhos e azuis.

4.5.1.2.2 A mulher

As recomendações femininas começam pela maquilhagem. Aconselha-se o visual limpo e simples, sem qualquer tipo de extravagância ou excessos, ou seja, apenas pó, batom e rímel.

O *blazer* e terno feminino devem ser de cores clássicas, algures entre o azul e o vermelho. No torso poderá optar por uma camisola não decotada ou, numa opção mais formal, uma camisa.

¹⁶ Feloni, Richard; Nudelman, Mike (2014). *How To Dress Like A Leader In Any Work Environment*.

Os sapatos deverão ser de tacão médio com as meias sempre da cor da pele ou, em alternativa, pretas.

Ainda no capítulo das recomendações, tenha em atenção a ordenação da sua mala, pois é muito importante passar uma imagem organizada. Tenha apenas os utensílios básicos dentro lá dentro e, de preferência, sempre à mão (óculos, agenda, cartões de visita...).

Para finalizar este capítulo, resta lembrar que, caso o homem e a mulher estejam em conjunto numa feira, deverão trajar de forma uniforme, ou seja, ambos formais ou, por opção, ambos mais informais.

4.5.2 Objetivo comunicacional

A comunicação é a chave do sucesso. Adrian Furnham e Evgeniya Petrova (2010)¹⁷ alertam para a importância que o corpo (postura, olhar, tom de voz...) tem na inimizade ou empatia causada no interlocutor. Assim, é preciso definir bem os objetivos da sua presença na Feira para que possa alinhar o seu discurso com o sentido pretendido. Os objetivos podem ser: Comerciais; de divulgação ou de reforço da postura da sua marca (proximidade com os clientes). Depois disso, oriente os seus textos e diálogos em função do pretendido.

Antes de avançar, atente nas ideias lançadas por Dan Blazé (2014)¹⁸ que faz referência aos diferentes tópicos a ter em consideração na hora de abordar um possível cliente ou parceiro. A primeira recomendação do autor é a redefinição da sua relação, assim, se sabe que o seu interlocutor não tolera vendedores, apresente-se como um conselheiro especializado em determinado assunto, por exemplo. Caso preste serviços de consultoria, se a sua relação com um cliente for suficientemente estável opte por tratar o seu cliente como um amigo. Essas alterações tendem a aumentar o estado de empatia e reforçam a confiança.

Disponível em: <http://www.businessinsider.com/how-to-dress-for-work-business-attire-2014-8>

¹⁷ Furnham, Adrian; Petrova, Evgeniya (2010). *Body Language in Business: Decoding the Signals*. Nova Iorque: Palgrave Macmillan, pp. 11 -19

Outra sugestão do autor é a “generalização do discurso”, ou seja, evite termos como “eu” e “tu”, pois são termos que criam uma sensação de limitação. Se apresentar a sua empresa, por exemplo, mesmo que seja um negócio pessoal, refira-se a ela como “a nossa empresa”. Este termo dá a sensação da existência de muita gente envolvida e não apenas uma ou duas pessoas (o que tranquiliza na hora de negociar, pois dá uma imagem de grandeza organizacional). Outra sugestão é a apresentação de um produto. Nunca use termos como “você vai gostar” (pois limita a percepção), mas sim termos como “muita gente tem experimentado e estão bastante satisfeitos”. É uma questão lógica de fácil percepção.

As restantes premissas de Dan Blazer (2014)¹⁹ deverão ser ajustadas de acordo com o objetivo comunicacional a que se propõe, conforme as abaixo apresentadas:

4.5.2.1 Objetivo Comercial

Se o seu objetivo é vender o melhor é informar os possíveis interessados acerca do seu portefólio. Fale dos seus produtos, mostre-os, divulgue-os (oralmente ou em catálogos e folhetos), foque-se na diferenciação e descole-se da concorrência. Seja incisivo e tente captar a atenção de quem passa por si na feira, porque cada pessoa que “deixar passar” é menos um possível cliente.

4.5.2.2 Objetivo de divulgação

Neste ponto, o ideal é reforçar a imagem organizacional. Se vai para uma feira com o intuito de “deixar a sua marca”, procurando que o seu nome fique conhecido por quem visita aquele espaço, relegando as vendas para um segundo plano. O ideal é desenvolver material mais genérico e focado na empresa como um todo. Não fará sentido, num folheto, destacar um produto, mas sim a sua

¹⁸ Blazer, Dan (2014). *The Master Sales Manual: The Ultimate Reference For Sales Professionals*. Toronto: Createspace, pp. 435 – 458

empresa com “uma das melhores produtoras de painéis solares”, por exemplo. Em suma, foque-se nas vantagens da sua empresa e não tanto nos detalhes dos seus produtos, em particular.

4.5.2.3 Objetivo de Reforço

Se a sua marca já não é nova naquele mercado, então a sua visita à feira poderá ser um ótimo canal para “marcar presença”. Um cliente seu que visite a feira e o veja tenderá a ir ter consigo nem que seja para um simples cumprimento. Neste caso é importante ter uma estratégia de comunicação estudada para não ser apanhado desprevenido.

Se a sua intenção é precisamente estar entre os seus clientes habituais, pense em formas de os cativar quando estiver com eles. Fale das evoluções que a empresa tem tido, dos novos produtos que lançou e reforce sempre a satisfação de estar com aquela pessoa. É importante que tenha material para entregar ao seu interlocutor, sejam panfletos ou novos catálogos, não importa, lembre-se apenas que um antigo cliente quer ver coisas novas, por isso não lhe dê este ano o que já lhe entregou no ano passado. Tenha material atualizado.

4.6 Pós-feira: Avaliação dos Resultados

4.6.1 Relatório da Feira

A melhor forma de compilar toda a informação, desde a preparação à execução, de modo a deixar um registo para o futuro, passa pela criação de um relatório de Feira que deve conter vários elementos relacionados com a sua participação. Esse relatório, na minha opinião, deve contar três partes:

4.6.1.1 Parte I - Enquadramento

Esta parte do Relatório é introdutória e deve conter os seguintes tópicos:

¹⁹ Idem

- Análise à Feira (local onde decorre, finalidade da sua realização, número habitual e previstos de visitantes...);
- Listagem das empresas presentes na Feira;
- Descrição clara e concreta dos objetivos a atingir com a participação na Feira;
- Dados da preparação:
 - Dimensão do stand
 - Material de suporte (publicidade...)
 - Número de trabalhadores em Feira...

4.6.1.2 Parte II – Durante o Evento

Esta parte intermédia do relatório deve conter o relato dos vários dias de participação. Os responsáveis pelo evento devem estar alerta e sempre com bloco de notas e caneta por perto. Há que retirar informações acerca dos vários aspetos que caracterizam a Feira. Ir anotando os gostos do público, os *stands* mais visitados, o tipo de produto mais procurado, os temas de conversa mais habituais, as horas de maior afluência, o número de visitantes que se dirigem ao stand, entre outros aspetos. Tudo isto será importante para que existam dados para a conclusão final, sendo que é decisivo que quem está na Feira esteja sensibilizado para colaborar ativamente nesta tarefa.

4.6.1.3 Parte III – Análise de Resultados

Esta ultima etapa da construção do relatório é, talvez, a mais relevante pelas várias conclusões que apresenta.

Este tópico do relatório deve conter as seguintes análises:

- Balanço – Gastos e Lucros:
 - Orçamentos (tudo deve ser contabilizado, desde os gastos com viagens, estadias, transportes, alimentação, pessoal, *stands*, publicidade, eletricidade, presença em pequenos eventos...);

- Faturas das vendas concretizadas e/ou a concretizar no decorrer da participação;
- Análise de resultados (positivos ou negativos);
- Registo dos contactos conseguidos e descrição sumária das conversas estabelecidas;
 - Descrição do perfil do público-alvo da Feira com base na análise pessoal;
 - Indicação dos pontos de sucesso e insucesso (produto mais e menos procurado, vendas feitas pelo preço baixo ou pela qualidade do produto percebida pelo cliente, *stand* apelativo ou pouco interessante, produtos competitivos com a concorrência ou não...);
 - Registo do número de clientes habituais que visitaram o *stand* na Feira (registo textual do tipo de conversa estabelecida e das recomendações indiretas deixadas pelos clientes);
 - Análise crítica – Aspectos a melhorar (auto-avaliação);
 - Objetivos alcançados e não alcançados – Análise final à participação.

4.6.2 Avaliação Final

Esta fase é decisiva e pode ditar um desfecho com sucesso ou não. Tudo aquilo que se viveu ao longo da participação na Feira teve impactos e trouxe resultados, mas muitos deles têm de ser trabalhados fora do seu contexto.

O relatório da Feira é um documento importantíssimo. Para começar será com ele que a empresa irá descobrir se conseguiu ou não atingir os objetivos que pretendia. Depois, é nele que estão presentes dados e detalhes que podem ser usados de forma estratégica.

Da análise de indicadores como são, por exemplo, os fatores decisivos para uma opção de compra, o impacto causado pela sua presença, o custo total de participação repartido por cada visitante, os contactos estabelecidos, a angariação de encomendas, os potenciais novos clientes, entre outros aspetos,

são fontes de análise críticas para decisões futuras que podem ditar uma nova estratégia de atuação da empresa no mercado.

Relativamente aos dados mais concretos, ficam também muitas tarefas por fazer. Há seguramente contactos por estabelecer, vendas por concluir, possíveis novos fornecedores para contactar e até concorrentes que estiveram na Feira que se podem tornar parceiros importantes.

No caso de existirem possibilidades, a empresa deve fazer um investimento extra em ações publicitárias, enviando para as moradas dos contactos mais importantes (estabelecidos na Feira) alguns materiais promocionais de modo a lembrar esse momento. Além disso, transmite-se uma ideia de profissionalismo ao interlocutor o que aumenta as hipóteses de um eventual negócio.

Independentemente do envio do material publicitário a empresa deve fazer um *follow-up* dos contactos estabelecidos na Feira, seja para fechar negócio ou para tentar criar uma relação mais forte. Cada contacto terá um objetivo diferente, daí a relevância de esclarecer tais distinções no Relatório de Feira.

4.7 Costumes do país – a importância da adaptação cultural

Depois de compreender a relevância que as Feiras Internacionais trazem para a melhoria gradual da imagem empresarial, chega a hora de introduzir algumas dificuldades/barreiras que podem surgir a determinada altura do processo.

Nem sempre é relativizada nem tem a atenção que merece, mas a Cultura é o tópico fulcral que determina o sucesso ou o fracasso negocial. Um excelente vendedor, que seja intolerante a uma ideia diferente, entrará em constante conflito à mínima divergência de opinião. Essa intolerância pela diferença (e pela liberdade de opinião) muitas vezes traduz-se no “não respeito” pela cultura do outro.

Já no século XIX, Taylor (1871)²⁰ definia cultura como “todo o complexo que inclui os conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes, ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”. Assim, se eu receber *inputs* externos diferentes daqueles que outros receberam, é natural que as minhas teorias, crenças, valores, ideais (e tudo o resto que completa a mente humana) sejam distintos dos de alguém que não viveu no mesmo espaço que eu. Aquilo em que acredito é validado e certificado pela exigência do meio em que me insiro, sendo compreensível que quem vive rodeado de estímulos diferentes tenha posicionamentos, face às situações, igualmente diferentes dos meus. A questão que resta é saber se eu posso julgar a posição de alguém como certa ou errada, sendo que esse julgamento será sempre baseado nas já referidas crenças, nos valores, nos ideais, em suma, naquilo que a minha cultura me inculuiu.

No Mundo comercial não importa saber se à luz da humanidade a atitude de alguém é ética ou não, pois essa avaliação importa inúmeros fatores. Assim, o que é verdadeiramente relevante é percebermos que somos diferentes, porque os nossos caminhos foram distintos. Se houver noção da diferença é mais fácil aceitá-la e respeitá-la. Nesse sentido, a lógica deste guia tem em vista a consciencialização pessoal de que a melhor forma de negociar com alguém que respeite uma cultura diferente é o respeito e, com isso, a adaptação pessoal à diferença procurando não ofender o outro.

O desejável para se conseguir um bom negócio é conseguir a aprovação do outro, ou seja, garantir a reciprocidade de emoções, algo que só acontece com uma adaptação pessoal face à diferença. Compreender que o outro espera ver em nós um determinado tipo de atuação é meio caminho para nos comportarmos da forma que o nosso interlocutor espera e assim causarmos uma boa imagem, dando um impulso à concretização do negócio.

Nunca nos podemos esquecer que para vender num país diferente do nosso temos de corresponder às expectativas do país de destino. Casos de estudo

²⁰ Taylor (1871). *Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*, 1º Volume. Londres: John Murray, Arbermarle Street, pp. 3-29.

como o *Mc Donalds*, por exemplo, demonstram uma adaptação do próprio produto consoante a lei da procura de determinada população.

Muitas vezes o negócio é visto como o processo final, onde um acordo entre duas partes é selado. Contudo, até alcançar esse acordo, há um conjunto de fases que têm de ser percorridas. Há que ser definida uma estratégia e um plano de integração (no país de destino) que orientem a forma de atuação pessoal que permita dar os passos certos até ser possível fechar algum negócio. As Feiras Internacionais são parte integrante dessas estratégias, pois são veículos perfeitos para chegar aos interlocutores.

A Globalização é a consequência natural para todas as empresas que pretendem aumentar os lucros, minimizando a dependência de um único mercado geográfico.

4.7.1 Tipos de adaptação Cultural

4.7.1.1 No produto

A maior parte das empresas que se internacionalizaram procura vender os seus produtos, serviços e modelos organizacionais noutra país, através da reprodução dos seus negócios, à semelhança do que é feito no mercado interno. Isto denota que não existe uma análise cultural adequada, algo que pode representar um grande prejuízo. Várias empresas, como a *StarkBucks*, já tentaram vender em Portugal, mas foram mal sucedidas. A tentativa de introduzir o modelo americano de “tomar café” na cultura portuguesa não resultou, simplesmente porque o português não se passeia com o copo de café na mão, mas sim dirige-se ao café para se sentar e bebê-lo calmamente.

No caso da *StarkBucks*, a questão cultural foi simplesmente descurada, ao julgarem que o sucesso verificado em outros países do globo se iria reproduzir em Portugal. Conclui-se que o fracasso acontece, muitas das vezes, por julgarmos que o Mundo nos olha sempre da mesma forma.

O que se tem de fazer nestas situações é adaptarmo-nos àquilo que o outro povo quer, de modo a que o nosso produto seja aceite e vendido noutra lugar.

A *Mc Donalds* é um exemplo de sucesso nas questões culturais. A noção que teve das diferenças existentes entre os gostos das várias culturas fez com que adaptasse os seus produtos às exigências locais. O português tem o hábito da sopa, então a *Mc Donalds* introduziu a sopa ao seu *menu*. Já na Índia, devido ao sagrado respeito que aquele povo tem pela carne de vaca, o restaurante percebeu que os típicos *hamburgers* não iriam resultar. Por esse motivo a empresa norte-americana ajustou-se a esse facto.

Segundo um artigo de Isabel Gorjão Santos, publicado no jornal Público (2012)²¹, o destaque dado à “conversão” da *Mc Donalds* ao vegetarianismo é uma evidência. A empresa de *fast-food* percebeu que a Índia era um “mina” cheia de possibilidades, fruto dos 1205 milhões de habitantes (segundo dados do próprio artigo).

Se a grandeza da *Mc Donalds* são os seus produtos à base de carne, haveria certamente a tentação de apostar no mesmo modelo de negócio em todos os países. No entanto, a empresa teve noção de que a aversão à carne em determinados países (normas “impostas” pela cultura) poderia significar o fracasso na rentabilização de um suposto modelo de negócio de sucesso. Assim, a empresa ajustou-se e percebeu que a única forma de conquistar um mercado numeroso (como a Índia) era alterando o seu *ADN*, de modo a que os indianos pudessem gostar do produto servido.

De acordo com o artigo citado, a *Mc Donalds* já se tinha apercebido da diferença entre a Índia e o resto do globo, tendo já integrado no seu *menu* um hamburger picante à base de batata (*McAloo Tikki*), baseado na cozinha tradicional indiana, além de que o famoso *Big Mac*, servido em todos os restaurantes da marca, foi, pela primeira vez, um fracasso o que conduziu à abolição do mesmo nas opções dos cardápios indianos.

Adaptando este exemplo à generalidade dos casos, é possível constatar que a influência cultural não pode ser descartada, sob pena de implicar o fracasso da sua empresa. A lição que se deve retirar é que, antes de avançar com a internacionalização, nomeadamente através de uma presença numa Feira além-fronteiras, se deve informar das implicações que a cultura do outro povo terá na

aceitação do seu produto. Se suspeitar que algo pode ser mal aceite, por determinado povo, procure repensar a sua atuação, mesmo que esse mercado lhe pareça apetecível e uma grande oportunidade. Veja formas de contornar as barreiras colocadas ao seu produto ou, no caso de impossibilidade, descarte esse mercado que tanto ambiciona. Será preferível optar por um mercado mais pequeno, mas onde consiga vender, do que por um grande mercado onde ninguém tenha o mínimo interesse pelo seu produto.

4.7.1.2 A atenção aos detalhes

Neste tópico, a *Mc donalds* volta a ser um exemplo a seguir. A adaptação do produto, falada anteriormente, foi um fator vital para determinar o sucesso da integração da empresa num mercado diferente, mas as alterações não se ficaram só por aí.

A cadeia de restaurantes teve o cuidado, não só na Índia, mas em todo o Mundo, de se caracterizar de acordo com os padrões culturais. Apesar de poucos se terem debruçado sobre este tipo de questão, a verdade é que, com base na observação, é possível constatar as diferenças, por exemplo, nas cores dos trajes dos funcionários da marca. Seguramente este assunto terá fundamentações culturais que poderiam ser alvo de um estudo aprofundado. Numa análise superficial, a seleção de cores que os trabalhadores da empresa vestem é distinta (verde acastanhado em Portugal, vermelho na China, Preto e Branco em Israel, tons escuros em países muçulmanos...) e seguramente que essa seleção não foi feita por impulso. A tendência natural para a uniformização não se evidenciou, algo que leva a crer que a *Mc Donalds* terá analisado devidamente as cores que maior impacto teriam na atração de clientes, em vez de fazer essa seleção sem qualquer fundamento.

Isto prova que não se pode descurar os detalhes.

Esta questão tem igualmente relevância no tema em análise, pois um vendedor que se dirija a uma Feira Internacional sem analisar as cores que veste ou, mesmo, as cores que o seu *stand* exhibe com maior destaque pode ter uma

²¹ Santos, Isabel (2012). *McDonald's vegetariano? Sim, na Índia*. Disponível em: <http://www.publico.pt/mundo/noticia/mcdonalds-vegetariano-sim-na-india-1561712>

surpresa desagradável. Para o evitar, é importante que as cores indesejadas por cada cultura sejam devidamente conhecidas pelo representante da empresa na Feira, de modo a evitá-las quer no *stand*, na roupa ou mesmo no próprio produto.

4.7.2 A interferência da cultura – no Geral

No tópico anterior foi possível verificar que há várias formas de adaptação cultural possíveis, desde a postura pessoal, da utilização da língua do nosso interlocutor, da influência dos costumes na aceitação de um produto, até aos pequenos detalhes (como as cores) que podem afastar clientes.

Independentemente da cultura em questão, o foco deve estar voltado para a consciencialização de cada pessoa, com a certeza de que o mais importante é agir de modo a agradar ao interlocutor. No mundo dos negócios, a sedução (com vista à angariação de clientes) é uma premissa essencial para o sucesso. Não se sugere que aceite a outra cultura, mas sim que a respeite da forma que ela é. Nos negócios o respeito, muitas vezes, implica ceder em certos aspetos, conseguindo evitar-se conflitos, logrando uma maior percentagem de sucesso numa negociação.

4.7.3 Como analisar outras culturas

Já se percebeu que os indivíduos variam na sua cor da pele, de olhos, cabelo, entre tantos outros aspetos físicos que fazem com que os Homens sejam diferentes entre si. Essa parte visível leva as mentes menos preparadas a ter atos discriminatórios. Contudo, além do físico, há questões relacionadas a crenças e valores que moldam a forma como determinado povo se organiza em sociedade. Essas são características invisíveis do indivíduo, mas que contribuem para diversificar ainda mais os seres humanos. A soma dessas características distintivas é que identificam uma nação, formando assim a cultura.

Num mundo cada vez mais global ter consciência de que as diferenças culturais podem ser a razão do sucesso ou do fracasso de um negócio pode fazer toda a diferença. É nesse sentido que se tem vindo a alertar constantemente para esse fator, como sendo um requisito fundamental para o sucesso negocial, ou

seja, compreender e respeitar o ponto de vista do outro é uma habilidade que todos os profissionais devem possuir.

Não é por acaso que se tem vindo a alertar para o cuidado que é necessário prestar à atuação pessoal, aos gestos e até às palavras, sempre que se está na presença de pessoas de outras nações. Casos tão simples como levantar o polegar para cima (algo que para nós é sinal de aprovação) tem uma conotação negativa noutros povos, sendo considerado um insulto. Não se pode afirmar qual dos significados dados ao gesto com o polegar é certo ou errado, apenas se pode dizer que as atribuições dadas a esse gesto resultam de aprendizagens diferentes, que devemos respeitar. Caso se saiba que esse gesto é ofensivo para alguém, a atuação mais sensata a tomar é não fazer tal gesto, evitando constrangimentos desnecessários, pois seguramente a sua intenção não é ofender ninguém durante uma negociação (ou apresentação de um produto a alguém).

Não é precipitado afirmar que qualquer vendedor/negociador bem-sucedido tem sempre os fatores culturais em consideração. Esse sucesso começa na boa preparação da negociação (ou venda), onde se deve tentar precaver para os sinais que evidenciem as diferenças culturais e dessa forma prever, à partida, quais os seus efeitos no processo de negociação, tentando dessa forma traçar um plano prévio para superar as dificuldades.

Nunca se pode esquecer que o objetivo é ser-se bem-sucedido, mas para que isso aconteça deve respeitar algumas regras, nomeadamente: ter consciência de existência de outras culturas, sabendo que elas influenciam ativamente o rumo dos negócios; procurar adaptar ao máximo uma postura universal, de modo a superar as barreiras existentes; tentar estar bem informado antes de qualquer viagem ou contacto internacional (devendo recorrer a fontes seguras); acima de tudo, respeitar a diferença cingindo o seu discurso ao negócio e evitando conversas que se arrisquem a ser temas *tabu* (e até ofensivos) para outras pessoas.

Além dos alertas anteriormente referidos, há que prestar igual atenção à questão das generalizações. Se estiver numa Feira na Nova Zelândia poderá recorrer ao *rugby* como tema de conversa de circunstância, pois à partida todos

os neozelandeses gostam desse desporto. Ainda assim, esteja preparado, pois isso não é uma verdade absoluta. Tenha um plano alternativo, se encontrar um neozelandês desligado desse assunto, caso contrário ficará sem tema de conversa e causará má impressão.

4.7.4 Como ultrapassar os impactos causados pelas diferenças culturais?

Este ponto vem resumir as ideias já apresentadas nos tópicos anteriores, compilando a informação, com vista à criação de linhas de orientação úteis para superar as barreiras culturais, aquando da presença numa Feira Internacional.

A primeira sugestão prende-se com uma questão pessoal de fácil resolução. Basta, para isso, lembrar-se que nenhuma cultura é única nem ser considerada “certa” ou “errada”. Tenha apenas em mente que as diferenças que ocorrem são fruto da história de um povo, dos costumes e dos aspetos partilhados que vão sendo aprendidos pela população. Tenha em mente que muitas das atitudes tomadas pelos cidadãos de determinada nação são tão comuns para as pessoas que estas nem percebem que o fazem. Simplesmente agem de determinada forma, porque é “normal” agir assim.

É necessário ter a noção da possível existência de diferenças e preparar-se para isso. A aplicação de uma preparação intercultural, através de um processo de *coaching*, promovido pela sua empresa, é uma excelente solução.

Caso não seja possível tal investimento formativo, deve, no mínimo, pesquisar em fontes seguras informações sobre determinada nação para evitar gafes interculturais e, também, para conseguir entender melhor algumas das ações do seu interlocutor.

Uma opção extra, válida em alguns casos, é a contratação de um mediador que o acompanhe na Feira e lhe possa ir mostrando as diferenças culturais existentes. Esses profissionais, além de tradutores, são uma excelente ajuda na identificação de barreiras culturais e, como tal, uns ótimos conselheiros.

Por fim, e não menos importante, consciencialize-se de que ninguém se deve agredir para agradar a quem quer que seja. Tenha em mente que adaptar-se a uma cultura não implica que anule a sua. Ninguém lhe pede que aja contra

os seus princípios, apenas que respeite a cultura que é diferente da sua, não criticando atos que lhe pareçam inusitados.

4.7.5 O Modelo de Hofstede em prol da identificação cultural

Os tópicos anteriores apresentaram, de forma simples e clara, a implicação que as culturas podem ter nos negócios. No entanto é difícil encontrar um modelo que permita avaliar, à distância, os vários povos do globo, de modo a que a preparação pessoal seja suficientemente sólida para enfrentar uma negociação com sucesso.

Geert Hofstede (1991)²² foi pioneiro na avaliação cultural após partilhar com a humanidade a sua teoria de avaliação cultural assente em 5 dimensões. Segundo este autor, as culturas representam-se da seguinte forma:

- **Distância do Poder:** Esta dimensão está relacionada com a autoridade hierárquica, ou seja, quanto mais elevado for o índice mais hierarquizadas são as organizações dos povos em análise. Neste campo, quanto maior o índice, mais influência tem o comportamento dos líderes na organização das restantes classes.

- **Individualismo:** O individualismo está relacionado com sociedades nas quais a interligação pessoal é pouco valorizada e as pessoas têm tendência a se preocuparem principalmente com elas mesmas. Caso o índice desta dimensão seja baixo, estamos perante uma sociedade coletivista onde o que vigora é o oposto, ou seja, as pessoas são mais cooperativas e colaborativas umas com as outras, atribuindo relevância às questões de solidariedade, por exemplo, em detrimento do dinheiro.

²² Zoom, Business (2015). *5 Dimensões de Hofstede*. Disponível em: <http://www.thebusinesszoom.com/5-dimensotildees-de-hofstede.html>.

- **Masculinidade:** As sociedades masculinas são aquelas em que a ambição dos povos se foca na procura intensa pelo sucesso, pela riqueza e pelo poder, dando maior importância à conquista pessoal em detrimento dos restantes. Caso o índice seja baixo, estamos perante uma cultura feminista que preza pela igualdade de oportunidades e pela resolução amigável dos problemas, com base na negociação, ou seja, na procura insaciável pelo bem-estar comum. Neste tipo de culturas feministas, é normal que uma partes ceda um pouco do seu “poder” com vista a uma satisfação global.

- **Evitar Incertezas:** Esta dimensão define o grau de percepção de ameaça de uma sociedade, algo que se reflete na predisposição (alta ou baixa) ao risco. Uma cultura com um alto índice de incerteza tenderá a recear, arriscar mesmo que a finalidade seja a de alcançar uma posição desejada.

- **Orientação para o longo ou curto prazo:** A orientação a longo prazo acontece quando os indivíduos têm tendência a focarem-se no futuro. As atitudes e adaptações têm sempre como base a perspectiva de uma situação posterior que beneficie as gerações seguintes. Por sua vez, a orientação a curto prazo surge quando as pessoas têm tendência a focarem-se no presente e num futuro não muito distante. Neste tipo de orientação, geralmente valoriza-se a tradição, a hierarquia social e as gratificações imediatas. Estes povos são caracterizados, igualmente, por procurar solucionar os problemas, ao contrário da orientação a longo prazo onde há tendência para precaver situações indesejadas, sendo que a preparação para enfrentar os imprevistos é maior.

Esta teoria evidencia toda a sua utilidade quando aplicada na prática. Embora a mesma tenha sido desenvolvida com o intuito de estruturar modelos de

gestão, é possível utilizá-la com outros fins, nomeadamente na preparação de eventos do tipo Feiras Internacionais.

Se, para Hofstede (1991), não existe uma teoria da gestão universal, pois cada lugar tem a sua cultura específica, pode concluir-se que a gestão não é algo que acontece de forma isolada, uma vez que interage com o que acontece a nível familiar, político e governamental. Se a preparação de uma Feira Internacional é, também ela, uma forma de gestão, é preciso precaver o que pode ocorrer nos locais de destino. É neste prisma que este modelo revela toda a sua capacidade.

Para explicar a melhor forma de decifrar os códigos culturais de um povo, usando a teoria de Hofstede, dá-se como exemplo o nosso país, uma vez que se torna mais fácil compreender algumas premissas.

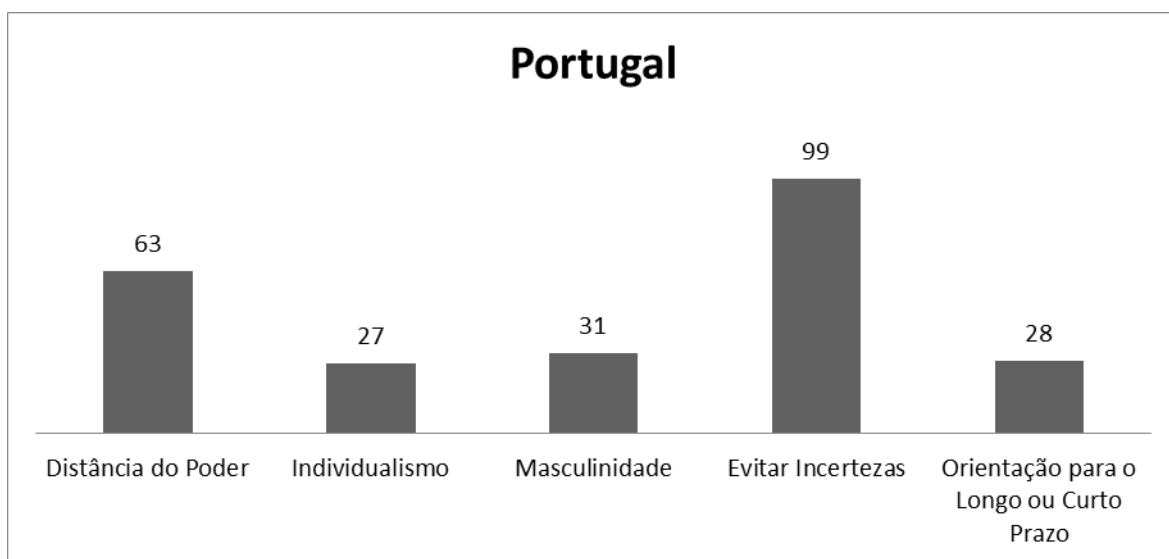


Imagem 1

Analisando os vários índices, é possível definir a cultura portuguesa e retirar as seguintes conclusões:

Distância do Poder: O índice é alto, o que indica que as pessoas com menor nível hierárquico acatam mais facilmente ordens. Além disso, esta análise comprova que, no caso de se tentar fazer um negócio em Portugal, é mais fácil fazê-lo diretamente com uma chefia de topo, uma vez que as linhas intermédias

têm pouca capacidade de decisão, o que dificulta a tomada de decisão final que, na maioria dos casos, é da responsabilidade do topo da pirâmide.

Individualismo: O índice (27) mostra que Portugal é um país coletivista e que gosta de trabalhar em prol da sociedade. Isto implicaria uma atuação em Feira mais inclusiva, ou seja, a finalidade do negócio deve procurar trazer mais vantagens ao maior número de pessoas. Na prática, para uma sociedade como a portuguesa, vender um produto/serviço que trouxesse benesses à família inteira é mais rapidamente aceite do que um que seja vantajoso só para quem compra/adere. Por exemplo, uma seguradora que ofereça coberturas para a família inteira, mesmo que por um preço mais elevado, é mais rapidamente aceite do que uma que não traga essa vantagem. Há povos em que tal não seria tão relevante, pois o preço ditaria a decisão final.

Masculinidade: O índice (31) mostra que a sociedade é unida e tem em vista os relacionamentos saudáveis entre pares, promovendo o bem-estar comum. Neste tipo de sociedade, reforçando a ideia do tópico anterior, é mais fácil vender um produto que represente valor acrescentado para um grupo alargado de pessoas do que um produto que acrescente valor apenas a uma pessoa em concreto.

Evitar Incertezas: O índice é elevadíssimo e mostra claramente que o povo português tem muito medo de arriscar e fazer face aos problemas que surgem. Os indivíduos preferem ficar na sua zona de conforto em vez de explorarem novos ambientes. Este ceticismo português pode arruinar muitos negócios. Assim sendo, este tópico é vital para tentar prever a aceitação do seu produto em determinada altura. Um povo como o português seguramente será mais receoso aquando da aquisição de uma novidade tecnológica (desconhecida) do que um povo que seja aberto à procura de novidades.

Orientação para o longo ou curto prazo: O índice (28) mostra-nos que Portugal é um país que tem tendência a procurar soluções de curto prazo,

valorizando assim as tradições, a obtenção de resultados rápidos e a resolução imediata de problemas sem prever imprevistos futuros. Nesse sentido, é fácil compreender que um povo como o português valorizará produtos que se identifiquem com os seus costumes culturais, em detrimento de estrangeirismos desconhecidos. Além disso, é muito mais fácil vender um produto que resolva uma necessidade imediata de um português (ele pagará para ver o problema resolvido rapidamente) do que vender algo que seja para prevenir uma situação futura. Em jeito de exemplo, a visão “curto prazo” dos portugueses faz com que seja mais fácil vender um contrato de seguro automóvel que cubra os danos obrigatórios (mais barato) do que um seguro que cubra eventuais situações (como quebra de vidros, por exemplo), pois o português tende a não prever os riscos possíveis no futuro e é cético quanto à eventual ocorrência dos mesmos.

5. Técnicas de Aprendizagem Linguística

Durante o período de estágio na HM Consultores fui confrontado, em diversas ocasiões, com tarefas que careciam de conhecimentos linguísticos. Essa experiência conduziu-me a uma reflexão sobre as vantagens de possuir tais conhecimentos, algo que me fez idealizar um cenário perfeito. A questão que me surgiu foi: e se dominássemos cada vez mais idiomas?

A partir desse ponto, iniciei uma pesquisa que procurasse responder à minha dúvida, algo que se tornou complexo devido à vasta panóplia de temáticas afetas a este tema. Assim sendo, decidi começar pelo mais básico, iniciando a minha análise pela identificação das vantagens da formação superior na área das Línguas e Relações Empresariais.

Como é do conhecimento geral, o Mestrado em Línguas e Relações Empresariais é um complemento extra aos ensinamentos de base facultados pela Licenciatura. Em concreto, nesta área de estudos, a licenciatura oferece uma base sólida de conhecimentos linguísticos, noções culturais e ensinamento de técnicas de expressão em determinados idiomas (definidos ao longo do percurso académico), sem nunca esquecer as noções de gestão empresarial.

Numa abordagem distanciada, poder-se-á pensar que as línguas são apenas um veículo de comunicação útil para a expressão em funções de representação das organizações, onde o conteúdo do discurso é que vai definir o sucesso do diálogo, mas a verdade é que, sem se empregar devidamente determinada língua, a conversação pode estar comprometida, dependendo da aceitação do interlocutor. A consciencialização para a importância desta matéria é a grande vantagem da formação superior nesta área de estudos.

Contudo, independentemente da capacidade de expressão de cada um de nós, a necessidade de falar outras línguas começa por ser, cada vez mais, uma vantagem óbvia na procura de um emprego numa organização. Segundo o Professor Rafael Lanzetti (2012) ²³ “aos poucos, os empregadores vão

²³ Professor Rafael Lanzetti citado através de: Vitorino, Fabrício (2012). *Brasileiro que domina 11 idiomas dá dicas para aprender outras línguas*. Disponível em:

entendendo que dominar uma língua estrangeira significa, também, que o candidato possui cultura geral e interesses diferenciados”, ou seja, um sabedor de línguas caracteriza-se por ser também um conhecedor de culturas (premissa que representa o perfil do Mestre em Línguas e Relações Empresarias). Como tal, quanto mais línguas dominar, maior a sua capacidade e mais particular o seu perfil se torna. O que o empregador procura é alguém culto e capaz de responder a várias solicitações, pelo que, na presença de alguém capaz dialogar em vários idiomas (em contexto de entrevista de emprego), tem a garantia que essa pessoa pode resolver com sucesso um maior número de problemas.

É neste ponto que surge a essência do problema. O mestrado, e mesmo a licenciatura, dão a referida bagagem linguística (limitada a três idiomas), mas não abre horizontes (diretos) à aprendizagem de novas línguas. Há a tentação natural do facilitismo de se ficar pelos dialetos aprendidos no percurso académico e não se procurar aprender mais.

Após esta experiência pessoal na HM Consultores concluí que os meus conhecimentos linguísticos eram, de facto, o meu ponto forte e um fator distintivo face aos restantes colaboradores da empresa. Dessa forma, percebi que a minha aposta no futuro deve ir ao encontro dessa realidade, procurando aprimorar cada vez mais esses meus conhecimentos, de modo a ampliar as minhas possibilidades de sucesso profissional.

Após a leitura da obra “Memorização para aprender idiomas”, de Marcos da Costa Gois (2009)²⁴, fui encaminhado para uma visão autodidata da aprendizagem de línguas estrangeiras. Essa nova visão levou-me a recolher várias teorias sobre o assunto, algo que me fez perceber a complexidade do tema.

Acabei por compilar a informação recolhida, mas no seguimento dessa recolha surgiu-me outra questão: afinal, quais são as línguas ideais para se aprender?

<http://g1.globo.com/educacao/noticia/2012/03/brasileiro-que-domina-11-idiomas-da-dicas-para-aprender-outras-linguas.html>

²⁴ Gois, Marcos (2009). *Memorização para Aprender Idiomas*. São Paulo: Universo dos Livros, pp.9-26.

Na tentativa de responder a essa dúvida, iniciei o estudo que agora descrevo nas linhas que se seguem. Além desse assunto, numa primeira fase, apresento várias formas que procuram ampliar o sucesso na aprendizagem de línguas, recorrendo a técnicas simples, possíveis de utilizar no quotidiano.

No final deste tópico espero conseguir ajudar todos os interessados na aprendizagem de línguas estrangeiras a aumentar os seus conhecimentos, através do recurso às técnicas aqui apresentadas. Além disso, espero conseguir mostrar a esse mesmo público quais as línguas que mais vantagens trazem ao se aprender.

5.1 Técnicas que facilitam a aprendizagem

Neste tópico, que se quer sucinto, mas explicativo, serão explanadas algumas das técnicas mais úteis para qualquer pessoa aprenda um novo idioma.

Antes de iniciar a exploração das técnicas, fica, como nota introdutória, a citação do Professor Rafael Lanzetti (2012)²⁵ que referiu que o seu “interesse por línguas vem da curiosidade pessoal em conhecer outras culturas...”. Este trecho da citação do Professor ilustra uma das primeiras premissas: para aprender línguas é primordial a motivação e a predisposição pessoal para alcançar o objetivo. Quem não se sentir motivado por descobrir algo novo vai acabar por perder a vontade e descorar o estudo. Nesse sentido, recomenda-se a total abertura à novidade e um espírito de descoberta sempre ativo para que os objetivos sejam cumpridos.

O Professor refere, ainda, algo muito importante, dizendo que tem “a sorte de estar num ambiente multicultural e onde se pode praticar todas as línguas que se estuda”. Não é difícil de compreender que mais importante que captar conhecimentos é colocá-los em prática, ou seja, ter possibilidade de utilizar o vocabulário adquirido no quotidiano. Quanto mais se praticar, mais fácil se torna.

²⁵ Professor Rafael Lanzetti citado através de: Vitorino, Fabrício (2012). *Brasileiro que domina 11 idiomas dá dicas para aprender outras línguas*. Disponível em: <http://g1.globo.com/educacao/noticia/2012/03/brasileiro-que-domina-11-idiomas-da-dicas-para-aprender-outras-linguas.html>

Após esta observação, o Professor deixou uma panóplia de sugestões que podem ser usadas a favor de qualquer aprendiz, sendo que as dicas do Professor têm um peso considerável, dado que estas técnicas já lhe permitem dialogar em onze idiomas diferentes. De acordo com um artigo da Globo (2012) ²⁶ estas são as suas sugestões:

- **Tenha disciplina**

Estude, pelo menos, 15 minutos por dia. Esse tempo é mais do que suficiente. Basta pensar: se frequentar um curso de duas horas semanais (supondo que a aula dura 50 minutos), no total terá um total de 100 minutos de “treino”, contra os 105, se recorrer ao método diário.

- **Tenha motivação**

Procure descobrir línguas e culturas que sejam interessantes. Seja através de uma viagem, de músicas, do cinema, da literatura, o importante é ter um objetivo que lhe traga motivação para aprender uma língua. Sem dúvida que esse ponto facilita muito o processo.

- **Não existem línguas difíceis**

O que existe são línguas mais distantes, ou seja, línguas que se cruzam pouco conosco no dia-a-dia. Por exemplo, estima-se que um brasileiro de classe média conheça cerca de 200 palavras em inglês, mesmo sem nunca ter frequentado aulas. Esse conhecimento deve-se à sua exposição diária ao idioma. Como tal, tudo depende da sua dedicação e da proximidade (e do contacto) que quer ter com determinada língua.

²⁶ Idem

- **Escreva, fale e ouça**

Tudo é essencial quando se está a aprender um idioma novo. Recomenda-se que trabalhe quatro habilidades – duas ativas (falar e escrever) e duas passivas (entender e ler). Equilibre o seu estudo entre cada uma delas.

- **Seja persistente**

Certas línguas apresentam níveis evolutivos de aprendizagem mais rápidos do que outras. Isto deve-se a peculiaridades ou semelhanças com o português. Contudo, não há motivo para desesperar, pois mesmo que o processo seja mais longo, mais cedo ou mais tarde, o idioma vai fluir.

- **Não tenha medo de errar**

O que atormenta grande parte dos aprendizes é o medo de errar, numa situação real. A verdade é que não há razão para ter receio. Já pensou quantas vezes, mesmo na sua língua materna, disse pequenas “barbaridades”?

É perfeitamente natural que algo não saia bem, mas todos compreenderão que está num processo de aprendizagem. É preferível tentar e errar do que não comunicar!

Fonte: adaptação de Rafael Lanzetti (2012)²⁷, professor e tradutor

Após consulta de várias fontes e sua análise crítica, passo a apresentar as seguintes recomendações:

1ª Recomendação – obrigar-se a pensar noutra língua

²⁷ Professor Rafael Lanzetti citado através de: Vitorino, Fabrício (2012). *Brasileiro que domina 11 idiomas dá dicas para aprender outras línguas*. Disponível em: <http://g1.globo.com/educacao/noticia/2012/03/brasileiro-que-domina-11-idiomas-da-dicas-para-aprender-outras-linguas.html>

Na sequência do que já foi sugerido anteriormente, a melhor forma de aprender outro idioma é praticá-lo. Além do Professor Rafael Lanzetti (2012)²⁸, também Marcos da Costa Gois (2009)²⁹ sugere esta como sendo a melhor técnica de aprendizagem.

A utilização do cérebro de forma constante é a melhor forma de o treinar. Não é por acaso que um emigrante, desde que dedicado, aprende de forma mais célere um idioma do que um praticante de determinada língua que estude em Portugal. A confrontação constante com a nova realidade linguística, o contacto frequente com expressões básicas no quotidiano e a obrigação forçada do uso da nova língua quase que “obrigam” o cérebro a proceder a uma aprendizagem mais acelerada.

Contudo, a verdade é que nem sempre é possível ir para um país estrangeiro para conseguir viver essa experiência. Mas, existem formas de contornar essa barreira, é tudo uma questão de atitude. Obrigue-se a utilizar a nova língua em meras situações diárias. Sinta-se cidadão de determinada cidade e imagine que só sabe comunicar nessa língua. Mesmo em pensamento faça-o na língua que pretende aprender.

Num exemplo prático, mal acorde pela manhã, comece a pensar em coisas que diga, mas faça-o noutra idioma. Se tiver vontade de dizer “tenho fome, vou tomar o pequeno-almoço” tente dizê-lo na outra língua. Se, por acaso, não souber determinadas palavras tome nota das mesmas para que, mais tarde, as possa pesquisar. No outro dia, se possível, volte a tentar dizer as mesmas frases até que elas lhe surjam naturalmente.

Em situações mais práticas, sempre que for à padaria, por exemplo, pense como seria pedir pão noutra língua. Treine, virtualmente, esse diálogo até que lhe saia de forma espontânea.

Pode parecer ridículo, mas é isto que ajuda a memorização. De nada adianta aprender o nome de todas as profissões que existem se depois não sabe dizer algo que é verdadeiramente útil no dia-a-dia. Lembre-se que, se for para

²⁸ Idem

²⁹ Gois, Marcos (2009). *Memorização para Aprender Idiomas*. São Paulo: Universo dos Livros, pp. 22.

outro país, o principal é conseguir expressar-se naquilo que importa, sendo que o que importa é dizer o fundamental para ter uma vida normal em determinado país, ou seja, ir às compras, ao banco, ao médico, ao café...

Tenha sensibilidade para esta questão e programe a sua mente. Faça o esforço para utilizar somente o novo idioma. Se estiver numa sala de espera, sem nada para fazer, procure olhar em seu redor e comente aquilo que vê (em pensamento) no idioma que está a aprender. Se não conseguir dizer determinada palavra, anote-a para a pesquisar depois. Este método, além de familiarizar o seu cérebro com a nova língua e aumentar a espontaneidade do discurso, é uma ótima forma de o forçar a descobrir novas palavras, algo que ampliará o seu vocabulário.

2ª Recomendação – Regresse às origens

Pense que já foi bem-sucedido uma vez, foi quando aprendeu a sua língua materna. Já pensou nos métodos que utilizou para aprender a língua portuguesa?

Teria que voltar à escola primária (ou até antes), onde começou a ler os primeiros contos infantis. Esses livros não se destinam às crianças apenas pelas ilustrações fantásticas que atraem os mais novos, mas também pela simplicidade na construção gramatical que têm e pelo caráter autodidático que apresentam. Pode parecer estranho, mas ao ler um livro infantil pode adquirir imenso vocabulário de base, como as cores, as profissões, os alimentos e muitos mais. Pode parecer desnecessário, mas se resultou uma vez (na sua infância) pode muito bem resultar agora.

Há vários defensores da teoria da visualização de filmes, mas numa fase inicial não é recomendável. Se o seu conhecimento da língua é escasso a sua probabilidade de não compreender alguma palavra ou expressão, quando visualiza um filme, é bastante elevada. Contudo, se o seu conhecimento de determinada língua é considerável, ao assistir a filmes falados nessa língua, força a sua interação com esse idioma. Atenção, nunca utilize legendas em português se a sua intenção é aprender outra língua, quanto muito utilize legendas na língua em que o filme é falado e acompanhe a leitura enquanto ouve, pois pode facilitar a familiarização com a fonética e, conseqüentemente, melhorar a sua pronúncia.

3ª Recomendação – dê uso aos *post-it*

Visualizar, segundo Marcos da Costa Gois (2009)³⁰, é uma das melhores formas de memorizar. Na sequência dessa ideia, poder-se-á utilizar um método altamente útil para cumprir esse objetivo. Imagine que pretende fechar a persiana do seu escritório e quer perguntar a alguém se não se importa que o faça. Tudo elementar até que não sabe como se diz “persiana”. Nestas situações, o que tem a fazer é procurar forma de aprender essa palavra e assim que a souber, para que não se volte a esquecer, escreva-a num *post-it* e cole-o precisamente na persiana. Sempre que olhar para ela vai ler a palavra e, mais tarde ou mais cedo, vai fixá-la (fruto da sua memória fotográfica).

4ª Recomendação – A criação de uma imagem representativa

Este assunto é muitas vezes descurado pela aparente pouca relevância que apresenta, mas a verdade é que pode ser mais importante do que parece.

Provavelmente nunca pensou na capacidade que tem em conseguir memorizar várias coisas através da visão. Contudo, este é um dos sentidos mais importantes a usar, aquando do processo de aprendizagem linguístico, que carece imenso da capacidade que tem em conseguir decorar algo.

Todas as suas capacidades são úteis num processo de aprendizagem (ouvir, falar...), mas o que mais ajuda é ler. A justificação que ratifica esta afirmação é o facto de a tão badalada “memória fotográfica” auxiliar no processo de memorização de novo vocabulário. Seguramente já passou por si alguém que, pela fisionomia, lhe pareceu familiar, mas não se conseguiu lembrar do nome dessa pessoa. Isso acontece com alguma frequência e pode atestar a força que a memória visual tem face às outras valências.

Seguindo essa premissa, já pensou em utilizar essa ferramenta em seu proveito na aprendizagem de uma nova língua?

Leia muito e veja (com olhos de ver) as palavras que lê. Procure ler os mesmos textos várias vezes, em dias diferentes, até os memorizar. Vai ver que as

³⁰ Gois, Marcos (2009). *Memorização para Aprender Idiomas*. São Paulo: Universo dos Livros, pp. 9-11.

palavras que lê frequentemente vão “entrar” de tal forma no seu cérebro que nunca mais vão sair. Além disso, a sua capacidade de leitura vai, igualmente, melhorar uma vez que o seu cérebro decifra as palavras de forma muito mais automatizada.

O seu ceticismo não lhe permite corroborar esta ideia?

Vamos fazer um teste, em forma de brincadeira, utilizando a sua língua mais forte (a portuguesa), para que veja a capacidade que tem em decifrar palavras apenas pela estrutura que apresentam:

“De aorcdo com uma peqsiusa de uma uinrvesriddae ignlsea, não ipomtra em qaul odrem as Lteras de uma plravaa etãso, a úncia csioa iprotmatne é que a piremria e útmlia Lteras etejasm no lgaur crteo. O rseto pdoe ser uma bçguana ttaol, que vcoê anida pdoe ler sem pobrlmea. Itso é poqrue nós não lmeos cdaa Ltera isladoa, mas a plravaa”³¹

Como pôde comprovar, desde que a primeira e a última letra se mantenham o seu cérebro vai ser capaz de decifrar a palavra de forma rápida. Isto é apenas uma prova da vantagem que a memorização da “fisionomia” das palavras pode trazer em seu proveito. Faça uso desse seu potencial e acelere a sua capacidade de aprendizagem de outros idiomas. Veja as palavras várias vezes, para que seja capaz de as reconhecer rapidamente, de modo a não se “engasgar” a cada vez que as lê.

5ª Recomendação – É mais fácil decorar frases/expressões do que palavras isoladas

Pode parecer muito complicado decorar uma frase inteira, noutra língua, mas acredite que o seu cérebro vai estar muito mais recetivo a decorar uma frase do que conjuntos de palavras. Dando um exemplo, leia a frase abaixo:

“Batatas, grelos, nabiças, cenouras, alho, aipo, alface, cravinho, melancia, alperce...”

Agora, sem olhar, tente dizer as palavras que leu.

Leia, agora, a frase que se segue:

³¹ Citado de: Adjutor (2013). *O Livro dos Leks*. Clube dos Autores, 11.

“Ontem fiz um bolo de ovos-moles que estava delicioso, um verdadeiro espetáculo”.

Faça agora o mesmo exercício, ou seja, quantas palavras decorou da frase anterior?

Provavelmente decorou a frase inteira, pois é muito mais fácil decorar uma frase que tenha sentido do que meras palavras soltas. O truque é mesmo esse, ou seja, faça uso dessa sua capacidade e procure aprender frases em vez de palavras. Não se esqueça de que as frases são compostas por palavras e ao aprender frases vai, igualmente, aprender muitas palavras de uma vez só. A diferença é que o seu cérebro vai estar muito mais receptivo se aprender da forma acima recomendada do que tentando aprender palavra por palavra, numa ótica de decorar apenas vocabulário solto sem qualquer aplicação.

6ª Recomendação – Faça amigos e fale com eles

Como já foi referido o que mais ajuda na hora de aprender é praticar, mas para praticar é preciso conviver com a língua. Se não tem a possibilidade de habitar noutro país há que recorrer a outras técnicas que simulem essa vivência.

A internet oferece um leque de oportunidades que têm de ser aproveitadas. As famosas salas de *chat* são reconhecidas pela oportunidade que conferem na descoberta de novas amizades. Neste tipo de “salas virtuais” há várias pessoas à procura de falar, por isso são um bom local para estar. Frequente esses locais virtuais onde saiba que estão presentes várias pessoas que falem a língua que anda a aprender. A constante exigência do diálogo vai obrigá-lo a ter de descobrir novo vocabulário e isso vai forçá-lo a aprender.

A dica é que tenha sempre por perto um dicionário que possa utilizar para que, sempre que não saiba, possa procurar pela palavra em falta de modo a completar uma frase. Este processo é ótimo para o “obrigar” a aprender.

Se não encontra boas salas de *chat* na língua que deseja falar, recorra a *websites* que se dedicam ao ensino de línguas, pois normalmente têm *chats* próprios para esse efeito. Uma simples pesquisa num motor de busca vai redirecioná-lo para o sítio certo.

Se souber de um sítio onde possa falar pessoalmente (fisicamente) com alguém que domine o outro idioma, vá ter com ela e peça-lhe para o treinar. Será um apoio fantástico para si. Não tenha medo de pedir ajuda.

7ª Recomendação – Não tenha medo de se ouvir

A técnica não é nova e ajuda a desinibir-se. Quando prepara uma apresentação oral para alguém há uma dica muito útil e que verdadeiramente ajuda no treino pessoal: falar frente a um espelho e em voz alta. Pode parecer uma sugestão descontextualizada, mas a verdade é que simular discursos (em voz alta) ajuda-o a ter noção da sua própria pronúncia.

Se costuma ouvir muito o outro idioma certamente já está familiarizado com a fonética do mesmo e já consegue identificar uma boa ou má pronúncia. Aplique o mesmo para si próprio. Ouça-se e critique-se, até perceber se a sua pronúncia é boa ou má. Se estiver no bom caminho, ótimo, mas, caso não esteja, corrija-se.

Outra boa forma de se ouvir é gravar a sua voz. Leia um texto e grave essa leitura. Depois, ouça a gravação e veja se está a pronunciar bem as palavras. Para se certificar compare a sua pronúncia com a de outras pessoas. Se possível, grave um trecho de um filme (ou entrevista) e depois compare-o com o original. Não tenha receio de se aprimorar.

8ª Recomendação – Se for possível, evite a língua materna

Há várias situações no quotidiano em que o idioma utilizado é irrelevante para os outros, mas pode ser uma benesse para si. Por exemplo, quando se regista num *website*, independentemente do motivo, se possível faça-o na outra língua. As questões a que é sujeito obrigam-no a confrontar-se com situações simples do dia-a-dia e apuram a sua capacidade de compreensão.

Outra sugestão é utilizar materiais diários (agendas, por exemplo) redigidos na língua que deseja aprender. A confrontação frequente com determinados termos vai acelerar a sua capacidade de captação dessa mesma terminologia.

Se possível, veja filmes, programas televisivos, ouça músicas e jogue videogames no idioma que deseja aprender. Ouvir muitas vezes determinadas expressões só vai acelerar a sua memorização e consequente percepção das novas palavras.

Em suma, integre o outro idioma em pequenos momentos da sua vida e deixe-o entrar, aos poucos, na sua rotina. A melhor forma de aprender uma nova língua é fazer com que ela faça parte da sua vida diária.

9ª Recomendação – Se não faz sentido, investigue

Quando já conhece minimamente uma língua, por vezes, ouvir uma frase pode ser um tormento. Há frases que, aparentemente, não fazem sentido e o deixam a pensar. Quando isso acontecer é porque provavelmente está perante expressões próprias de um determinado idioma.

Além das expressões e figuras de estilo, há ainda a questão da gíria que também é importante ter em conta. Palavras mudadas ou simplificadas são muito comuns e complicam a percepção dos iniciantes. Na maioria dos filmes, que retratam personagens em situações informais e familiares, é possível encontrar muitas destas expressões que são de uso comum no dia-a-dia. Se ouvir uma palavra estranha, anote-a e procure pelo seu significado. Se verificar que é uma gíria, adote-a ao seu vocabulário, pois provavelmente é uma palavra muito utilizada pela população em geral. Evite apenas usar essa palavra em situações formais.

10ª Recomendação – A prática é inimiga do esquecimento

Aparentemente esta é mais uma recomendação óbvia, mas que é muitas vezes descurada. Não adianta fazer grandes recomendações, porque toda a gente sabe que mesmo que saiba a letra de uma música de cor, caso não a cante durante alguns anos, o mais provável é esquecer-se de algumas partes da letra.

O mesmo se aplica às línguas. Se aprendeu algo, faça uso disso, não “arrume na gaveta”, pois o mais certo é esquecer-se disso. O seu cérebro é como

um músculo que se estiver algum tempo sem ser exercitado vai perder alguma força.

Como tal, as técnicas acima indicadas para facilitar a aprendizagem não devem basear-se apenas na aprendizagem, mas também na manutenção. Nesse sentido deve procurar pensar/falar outro idioma todos os dias, em várias situações, para que a espontaneidade com que essa língua lhe flui continue a ser a mesma.

Outra sugestão é que, principalmente na fase de aprendizagem inicial, se obrigue a praticar ainda mais. Se leu um texto ontem, leia-o hoje novamente. Se já aprendeu a dizer uma expressão hoje, volte a dizê-la amanhã e depois. A memorização é que mantém vivo o idioma na sua vida.

5.2 Balanço Crítico

Aprender uma nova língua nem sempre é fácil. É necessário ter-se a noção de que o caminho vai exigir enorme dedicação, vontade e treino diário, pois, caso contrário, os frutos não aparecerão.

Há línguas que “entram” melhor nas nossas vidas do que outras, pois a proximidade com as mesmas é maior, mas nenhuma língua é impossível de aprender. É certo que, por vezes, é necessário aprender um novo alfabeto, algo que obriga a uma capacidade de memorização maior. Além disso, é necessário estar alerta para a habituação a novas estruturas gramaticais, fruto de regras específicas de determinadas línguas.

As recomendações acima apresentadas são ferramentas úteis, mas que só surtem efeito se existir uma dedicação enorme por parte do utilizador aprendiz. Uma boa forma de ganhar motivação para a aprendizagem é definir um objetivo, pois torna-se mais fácil empregar esforço na aprendizagem, quando se pretende obter ganhos dessa dedicação. Não importa se a sua intenção é aprender a língua para comunicar livremente com amigos, família, ir de férias, fazer viagens de negócios, entre outras situações. Efetivamente, o que importa é estar com uma vontade constante de aprender.

Ao iniciar a disciplina tenha muita atenção à forma como o faz. Não pense que por saber muitas palavras vai conseguir comunicar convenientemente. O

ideal é ajustar o processo de aprendizagem ao seu objetivo, ou seja, se pretende realizar uma viagem de negócios comece por aprender frases cujo vocabulário utilizado seja de acordo com essa finalidade. Quanto mais familiarizado estiver com os termos de que mais vai necessitar, mais espontâneo vai ser o seu discurso nesse contexto. O resto, desde que continue motivado, virá por acréscimo.

Os cursos de línguas são uma excelente ferramenta, mas há boas formas autodidatas de aprender. Independentemente disso, o que verdadeiramente importa nesta matéria é esclarecer a forma como pode utilizar as recomendações acima referidas para melhorar a sua performance rumo ao sucesso.

Para concluir, fica uma recomendação que se prende com a cultura. Se estiver verdadeiramente interessado em aprender uma nova língua, é importante familiarizar-se também com a cultura dos países que falam essa língua. Dessa forma, poderá compreender algumas situações que aparentemente não fazem sentido e até lhe podem trazer uma motivação extra na aprendizagem, desde que a cultura lhe agrade (se gostar do estilo de música, provavelmente vai ouvi-la e vai ter um contacto mais frequente com essa língua). Outra questão relevante da cultura é evitar erros drásticos, como dizer expressões que, para si, são normais, mas para o seu interlocutor (fruto da sua cultura) são uma ofensa. Estude esses aparentes detalhes, pois na prática são muito relevantes.

5.3 Motivantes para o estudo

Após frequentar o Mestrado em Língua e Relações Empresariais, cujo enfoque se centra na necessidade de evolução linguística para alavancar oportunidades de negócio, a experiência prática aquando da realização do Estágio Curricular na HM Consultores evidenciou essa carência de recursos linguísticos numa empresa. O constante contacto com o exterior força a preparação das organizações para esse facto. A globalização aproxima os mercados, até aí, mais distantes, o que traz consigo novos desafios. A única forma de responder a essas novas exigências é ter a preparação necessária, algo que resulta da evolução natural das capacidades pessoais. Na prática, isso representa-se na figura de um aluno do Mestrado que seja conhecedor de dois ou

três idiomas, mas que não pode ficar satisfeito com isso, pois no futuro esses idiomas podem ser “ultrapassados” e a exigência pela aprendizagem de novos idiomas é vital.

O British Council (2013) ³² realizou um estudo aprofundado acerca da evolução dos idiomas nos negócios e fez uma previsão das exigências linguísticas no futuro. Numa primeira abordagem o que ressalta é um quadro estatístico que denota as transformações no *top* dos países com mais influência. A força das economias mais poderosas vai sofrer, nos próximos anos, segundo este estudo, transformações consideráveis.

POSIÇÃO	2010	2020
1	Estados Unidos	China
2	China	Estados Unidos
3	Japão	Índia
4	Índia	Japão
5	Alemanha	Rússia
6	Rússia	Alemanha
7	Reino Unido	Brasil
8	França	Reino Unido
9	Brasil	França
10	Itália	México
11	México	Coreia do Sul
12	Coreia do Sul	Indonésia
13	Espanha	Itália
14	Canadá	Canadá
15	Indonésia	Espanha

Fonte: Euromonitor International 2010

(<http://blog.euromonitor.com/2010/07/special-report-top-10-largest-economies-in-2020.html>)

Tabela 1

O quadro acima foi construído com base no poder de compra (em dólares) das mais poderosas economias mundiais, em 2010. Com base nas estatísticas atuais e nas previsões das várias instituições e governos, a evolução temporal vai trazer algumas transformações no posicionamento da tabela em 2020. O maior crescimento, já notório, é o da economia chinesa que tende a dominar cada vez mais os vários setores económicos. Esse salto da economia chinesa vai remeter

³² British Council (2013). *Languages for the future*. Disponível em: <http://www.britishcouncil.org/sites/britishcouncil.uk2/files/languages-for-the-future-report.pdf>

os Estados Unidos para “segundo plano”, apoiado no decréscimo dessa economia após a grande crise.

A tendência vai-se acentuando nos restantes países onde as economias mais seguras até ao momento, como o Japão, a Alemanha e o Reino Unido (por exemplo) serão ultrapassados por mercados emergentes (e inesperados) como a Índia e até a Indonésia.

O mesmo relatório do British Council (2013) ³³ mostra quais são os idiomas estrangeiros que o Reino Unido mais necessita para realizar negócios atualmente.

LÍNGUA	CLASSIFICAÇÃO
Alemão	24
Francês	23
Espanhol	23
Árabe	15
Chinês Mandarim	15
Neerlandês	14
Português	10
Russo	9
Sueco	9
Polaco	8

Fonte: Relatório do British Council (2013)

Tabela 2

Embora a realidade possa ser diferente entre as exigências feitas ao Reino Unido e as que são feitas a Portugal a verdade é que o quadro acima deixa indicações claras da posição de alguns países. O alemão é o idioma que lidera a lista, o que marca um claro posicionamento dos países que falam esta língua (com maior influência da Alemanha). Os falantes de alemão tendem, segundo os dados, a preferir a aprendizagem de outros idiomas focando-se na utilização do seu idioma nativo para a realização de negócios. Isto deixa a indicação de que negociar com alemães requer um conhecimento forte de alemão e que possivelmente o inglês não será suficiente. O mesmo fenómeno se passa com franceses e espanhóis. A posição destes países é visível em várias situações, inclusive nas cimeiras da União Europeia onde os discursos da Alemanha, por

³³ British Council (2013). *Languages for the future*. Disponível em: <http://www.britishcouncil.org/sites/britishcouncil.uk2/files/languages-for-the-future-report.pdf>

exemplo, são sempre feitos em alemão, fugindo à regra de países como Portugal que tendem a apresentar os seus discursos em inglês.

A análise destes dados reforça o cuidado necessário dos países que pretendam negociar com as economias mais “fechadas” a nível linguístico. As empresas portuguesas têm de ter o cuidado necessário de possuir recursos humanos com conhecimentos de alemão para negociar nesse país, caso contrário o insucesso do negócio poderá ser uma forte possibilidade.

Os Mestres em Línguas e Relações Empresariais poderão ser uma forte ajuda para superar a lacuna linguística de algumas empresas atualmente. Contudo, é necessário atender às transformações indicadas na “Tabela 1”.

O descurar da evolução dos mercados é um dos fatores mais penosos para qualquer conhecedor de idiomas estrangeiros. Se é verdade que hoje em dia, pela influência da Alemanha, um falante de alemão poderá ter sucesso numa empresa que negoceie com esse país, é igualmente verdade que o surgimento de novas economias pode roubar o protagonismo à Alemanha e o contacto com outras nações seja uma necessidade. Se não existir preparação para esse facto, ou seja, se o Mestre em Línguas e Relações Empresariais não perceber que deve aprender novos idiomas, o seu futuro profissional pode estar em risco.

Assim sendo, no seguimento da lógica anterior, eis que se justifica o motivo desta sugestão ao Mestrado. Os alunos que concluem o seu percurso devem ser alertados para as transformações futuras e para a possível emergência da importância de novas línguas. Se for detetada uma economia em ascensão (como é o caso da China), os Mestres devem estar preparados para aprimorar os seus conhecimentos nesse idioma, de modo a que o dominem, porque mais cedo ou mais tarde vai ser uma carência nas organizações e vão-se abrir oportunidades de emprego.

As 10 recomendações deixadas acima são uma ótima ferramenta autónoma e autodidata de reforço da capacidade linguística e do aumento do conhecimento de vocabulário, algo que amplia a fluência do discurso.

Outra questão à qual o Mestre em Línguas e Relações Empresariais deve estar atento é a questão cultural, pois há países que não toleram negociar em idiomas estrangeiros. Para dar resposta a isso, o Mestre deve apresentar

soluções às organizações e compreender que só conhecendo a língua e a cultura desses países mais resilientes é possível exercer uma adaptação da abordagem negocial e com isso chegar a eventuais acordos. Para detetar quais os países mais centrados na sua língua e cultura, o Mestre deve atentar aos vários estudos realizados, tendo um espírito de pesquisa constante.

5.4 Que línguas aprender?

Após a evidência da evolução natural dos mercados e da consciencialização para se evitar a estagnação na aprendizagem de línguas, há que ter noção de que a escolha deve ser feita segundo vários critérios.

O relatório do British Council (2013) ³⁴ mostra os mercados que têm emergido nas transações comerciais feitas no Reino Unido. A tabela abaixo é referente a 2010:

PAÍS	LÍNGUA
Argentina	Espanhol
Bangladesh	Bengali
Brasil	Português
Chile	Espanhol
China	Mandarim e outras línguas chinesas
Colombia	Espanhol
República Checa	Checo
Egito	Árabe
Gana	Inglês, Akan e outras

Fonte: Relatório do British Council (2013)

Tabela 3

Embora os dados da “Tabela 3” não sejam a uma escala global a tendência nas transações comerciais a nível Mundial está bem espelhada na realidade do Reino Unido. Os países da América Latina (Argentina, Chile, Colômbia e até o Brasil) têm conquistado o seu espaço, sendo que com eles se amplia a preponderância das suas línguas no mundo dos negócios. O espanhol é o que regista uma maior presença na lista, além do português, do árabe e do chinês.

³⁴ British Council (2013). Languages for the future. Disponível em: <http://www.britishcouncil.org/sites/britishcouncil.uk2/files/languages-for-the-future-report.pdf>

Ainda assim, falar espanhol será mesmo uma verdadeira vantagem nos negócios?

Para responder a essa questão ter-se-á que voltar a analisar os dados do Reino Unido. Segundo o relatório do British Council (2013) ³⁵ as empresas do país devem adotar posições diferentes, dependendo do propósito da comunicação. Se na “Tabela 2” se evidenciava a preponderância do alemão como língua facilitadora nos negócios, a questão altera-se quando o assunto está relacionado com questões culturais e políticas, conforme o representado na tabela abaixo:

LÍNGUA
Espanhol
Árabe
Português
Francês
Chinês Mandarim
Italiano
Alemão
Turco
Polaco
Persa

Fonte: Relatório do British Council (2013)

Tabela 4

A “Tabela 4” é elucidativa de um novo fator de estudo – o objetivo do discurso. A confusão ocorre quando a motivação para a aprendizagem de idiomas se fixa apenas no propósito comercial, ou seja, nas línguas mais requisitadas no mundo dos negócios, descurando tudo o resto. Quando isso ocorre, há um desvio na análise real dos factos, algo que pode comprometer o futuro profissional.

Qualquer aprendiz de línguas estrangeiras deve consciencializar-se plenamente dos seus objetivos discursivos antes de decidir quais os idiomas que deve estudar. Numa análise ligeira, uma empresa do Reino Unido que pretenda estabelecer relações comerciais no exterior deve atender aos dados da “Tabela 2” e verificar quais as línguas mais requisitadas. Em contrapartida, se o objetivo for estabelecer relações culturais ou políticas com outra nação, o essencial é analisar dos dados da “Tabela 4”.

³⁵ Idem

A explicação para este facto é proposta pelo próprio relatório, sugerindo dois fatores explicativos: a formação académica dos povos dos países onde as relações são estabelecidas; e a força desse idioma na internet.

Normalmente as reuniões com vista à obtenção de um negócio são representadas por pessoas com cargos de responsabilidade elevada sujeitas a um percurso formativo de muito prestígio. Esse fator justifica a probabilidade de um interlocutor ter conhecimentos linguísticos superiores (inglês, nomeadamente), sendo mais fácil estabelecer relações comerciais.

Por outro lado as relações de cariz cultural são, muitas vezes, estabelecidas com instituições representadas por pessoas menos aliteradas e com conhecimentos linguísticos limitados ao seu idioma nativo.

Estes pequenos detalhes justificam a discrepância entre as línguas exigidas nos diferentes contextos. Esse facto conduz à necessidade de explicar a linha motivacional que deve reger os aprendizes de línguas estrangeiras.

O modelo de Dörnyei (2001)³⁶ é um dos mais recentes e objetivos na clarificação das motivações. O autor fala da existência de fatores intrínsecos e extrínsecos na preposição para a aprendizagem, ou seja, fatores que dependem da vontade do próprio indivíduo para que se motive a aprender (alguém que não goste de determinada cultura pode desmotivar-se na aprendizagem da língua desse país) e fatores que surgem da influência externa (se a exigência no mundo do trabalho se centrar no recrutamento de falantes de espanhol, há uma motivação extra para se aprender esse idioma, com vista à obtenção de sucesso profissional).

Analisando a visão de Dörnyei (2001)³⁷, é possível enquadrar as referências feitas anteriormente. Se é certo, segundo o autor, que há gostos pessoais que não podem ser alterados e que influenciam a escolha dos idiomas a aprender, é igualmente correto afirmar que haverá sempre uma interferência externa em todo o processo, sendo que é esse o fator crítico de análise.

³⁶ Dörnyei, Zoltan (2001). *Motivational Strategies in the Language Classroom*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 27

³⁷ Idem

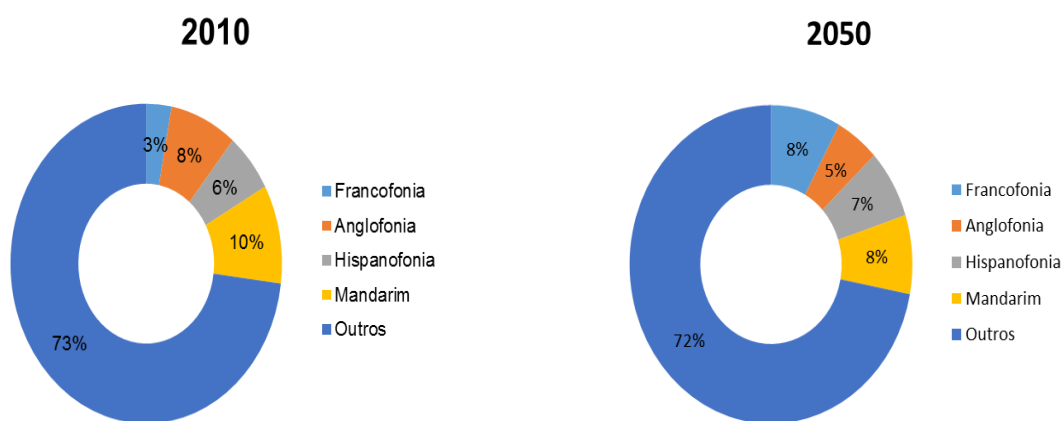
Uma vez que o ser humano é controlado por si próprio e tem capacidade de análise, deve colocar à frente dos seus gostos pessoais a capacidade de análise ao contexto externo, com vista à melhor seleção possível de línguas a aprender.

5.5 Evolução das línguas

Após selecionar o seu objetivo de aprendizagem, ou seja, após clarificar o que pretende conseguir assim que “manusear” devidamente um novo idioma estrangeiro, eis que surge a etapa seguinte, a seleção dos idiomas mais relevantes.

A análise deverá ser alargada e ter em conta as várias fontes de divulgação de dados. As conclusões deverão ser críticas e fundamentadas.

Um artigo da revista *Forbes* (2014) ³⁸ refere a evolução dos idiomas com uma projeção feita para 2050. O gráfico abaixo mostra as conclusões obtidas:



Fonte: OIF, diversos relatórios, Natixis

Gráfico 1

Estes gráficos representam as línguas faladas por número de habitantes. A anglofonia, ou seja, os cidadãos que falam a língua inglesa vão diminuir. A língua chinesa (no caso, Mandarim) vai igualmente sofrer um declínio. Para este caso, a

³⁸ Gobry, Pascal (2014). *Want To Know The Language Of The Future? The Data Suggests It Could Be...French*. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/pascalemmanuelgobry/2014/03/21/want-to-know-the-language-of-the-future-the-data-suggests-it-could-be-french/>

explicação, segundo o artigo, vem das dificuldades na aprendizagem do idioma por parte dos estrangeiros. Além disso, numa abordagem pessoal, a inclusão de línguas estrangeiras nas escolas chinesas e a integração das empresas chinesas nos outros países (fruto da internacionalização) têm obrigado o povo chinês a adaptar-se a outras línguas.

O crescimento da América Latina e a potencialização das nações africanas têm reflexo no crescimento do francês e do espanhol.

Outra análise interessante deve ser feita segundo os dados do portal Ethnologue (2015) ³⁹ que ilustram o número de habitantes que falam cada um dos idiomas (cf. Anexo III).

Como é possível constatar, o Mandarim é a língua mais falada do Mundo com 848 milhões de falantes. Contudo, um facto interessante é que o Mandarim é falado em 12 países diferentes o que contrasta com o Inglês que é “adotado” por 101 países do globo. Ainda que o número de falantes do inglês seja menor que o Mandarim a verdade é que a abrangência no planeta é maior. Quando esse facto é relacionado com o fenómeno da internacionalização, isto é, a “conquista” de novos mercados em outros países, é possível concluir que se há mais países a falar inglês é mais provável que quando se internacionaliza um negócio ser o inglês a língua mais requerida.

Em contrapartida, sendo o Mandarim um idioma que se circunscreve praticamente à China (e alguns países vizinhos) é natural que o isolamento se note e reflita no pouco crescimento dessa língua no futuro, conforme se vê no “Gráfico 1”.

Por sua vez, o francês, falado em 51 países, vai reaparecer, segundo a mesma fonte, devido à projeção dos países africanos que irão aumentar a sua população, em 2050, ao contrário do resto do Mundo.

Estes dados apenas vêm reforçar importância que o cuidado na seleção dos idiomas deve ter. Não deve ser um tema analisado sem critério e todos os factores devem ser tidos em conta.

³⁹ Ethnologue (2015). *Summary by language size*. Disponível em: <https://www.ethnologue.com/statistics/size>

Apesar de toda esta análise, continua a ser impossível selecionar um idioma perfeito para ser estudado. A particularidade dos objetivos da aprendizagem continua a ter influência na escolha.

Se as transformações na China já toleram negociações em inglês, o que permite que o interlocutor aposte na aprendizagem em inglês em detrimento do Mandarim, a verdade é que negociar com países africanos ainda é muito difícil fazê-lo em inglês. Neste caso é preferível apostar na formação em francês, por exemplo.

Com o exemplo anterior é possível atestar que a grande influência na escolha das línguas a aprender não se pode centrar na análise ao número de habitantes de um país nem no prestígio da sua economia, mas sim a capacidade de aceitação de outros idiomas (influência cultural) e à aliteracia linguística que lhes permita compreender outros idiomas que não o seu.

6. Considerações Finais

6.1 Reflexão Pessoal – Balanço do Percorso Académico e do Estágio

Foram dois anos trabalhosos, mas o intenso trabalho na aprendizagem de línguas e culturas transformou-se numa mais-valia tremenda para a minha capacitação pessoal. A qualidade do aluno do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais permite-lhe encarar, com segurança, os exigentes ambientes empresariais com a certeza de que os seus conhecimentos, fruto das opções disponibilizadas no percurso académico, serão suficientes para dar resposta em vários momentos.

A conceção do mestrado, com base na integração de áreas do saber de gestão, fortalece as noções empresariais de qualquer aluno, tornando o uso das línguas, num contexto profissional, mais facilitado. O domínio das terminologias, das teorias e uma visão mais técnica do “mundo das empresas” são alguns dos chavões que podem ser associados ao Mestre nesta área. Seguramente que, no final do curso, qualquer formando está em condições de representar dignamente uma organização em qualquer parte do globo.

A comprovação deste facto surgiu da minha experiência prática de 5 meses de trabalho numa empresa, logo após o término da base teórica que sustentou a aprendizagem. Ao longo desse percurso de estágio fui sujeito a vários “testes” às minhas capacidades e só superei alguns dos desafios, graças aos ensinamentos que sustentaram a minha base de conhecimentos.

Desde as ínfimas tarefas de resposta a correspondência internacional, passando pela colaboração com a equipa de criação de conteúdos de comunicação institucional da empresa e acabando no apoio ao lançamento de uma nova marca (tendo em conta as várias etapas que rodeiam o lançamento de um novo produto/serviço no mercado) fui capaz de ser multifacetado e consegui colaborar com a organização no seu todo.

Só uma boa base formativa permite a capacitação de um aluno para se habilitar a colaborar em várias atividades, depois cabe ao próprio agarrar as oportunidades. Neste caso, em concreto, os ensinamentos adquiridos permitiram-

me encontrar várias oportunidades dentro da instituição de acolhimento que acabaram por se traduzir em experiências únicas que me deram numa noção real do que é executar determinadas funções no terreno.

Atualmente, sinto-me na condição de afirmar que a experiência de estágio é de enorme importância. As pessoas (que não são todas iguais), os *timings*, as normas internas, uma simples noite mal dormida, tudo isto influencia o rendimento no terreno e isso nem sempre é valorizado. Há que saber “dar a volta” a estes fatores e o estágio vem alertar para isso.

Assim, não tenho dúvidas quanto à importância do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais para a construção do perfil de competências profissionais dos alunos que o frequentam. A integração do estágio neste processo é como que “a cereja no topo do bolo”. Não podia ser mais proveitosa a experiência e subsiste a certeza de que, num futuro bem próximo, o Mestre será um profissional capaz de colaborar com qualquer empresa, independentemente da área onde se inserir.

Se há lição a retirar do estágio é precisamente essa: a capacidade de colaborar com várias áreas de uma empresa. Isto comprova a finalidade do curso: formar pessoas devidamente capacitadas para representar uma empresa. Em suma, posso dizer que a missão foi cumprida com sucesso.

Para finalizar, resta-me referir que esta experiência me possibilitou contactar, de perto, com as questões culturais e linguísticas, questões essas que me conduziram à elaboração do estudo que expus neste relatório. Foi fruto dessa análise que pude compreender que a aprendizagem de línguas pode ser um processo diário, estimulado em pequenas atividades do quotidiano. Além disso, consegui analisar a evolução de um conjunto de línguas, algo que me permitiu comprovar que a influência de algumas delas está em risco, devido às transformações económicas e sociais dos diferentes países que farão insurgir novas línguas em detrimento de outras.

O estágio na HM Consultores deu-me, igualmente, a possibilidade de analisar o fenómeno das Feiras Internacionais, algo que me fez compreender a essência e os objetivos destes eventos. Segundo a análise que fui desenvolvendo encontrei um conjunto de soluções que permitem, a todos os que leiam o manual,

ampliar as possibilidades de sucesso aquando da presença numa Feira Internacional.

Por tudo isto, só posso destacar esta vivência como algo verdadeiramente enriquecedor pela abrangência de temáticas com que fui confrontado, tendo sido capaz de alargar os meus conhecimentos, além de consolidar os que já possuía.

Bibliografia

Adjutor (2013). *O Livro dos Leket*. Clube dos Autores.

Gois, Marcos (2009). *Memorização para Aprender Idiomas*. São Paulo: Universo dos Livros.

Bauman, Zygmunt (1999). *Globalização: as consequências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora.

Blaze, Dan (2014). *The Master Sales Manual: The Ultimate Reference For Sales Professionals*. Toronto: Createspace.

British Council (2013). *Languages for the future*. Disponível em: <http://www.britishcouncil.org/sites/britishcouncil.uk2/files/languages-for-the-future-report.pdf>

Dörnyei, Zoltan (2001). *Motivational Strategies in the Language Classroom*. Cambridge: Cambridge University Press.

Ethnologue (2015). *Summary by language size*. Disponível em: <https://www.ethnologue.com/statistics/size>

Exponor (2015). *Participar em Feiras*. Disponível em: <http://www.exponor.pt/participaremfeiras.aspx>

Feloni, Richard; Nudelman, Mike (2014). *How To Dress Like A Leader In Any Work Environment*. Disponível em: <http://www.businessinsider.com/how-to-dress-for-work-business-attire-2014-8>

Furnham, Adrian; Petrova, Evginiya (2010). *Body Language in Business: Decoding the Signals*. Nova Iorque: Palgrave Macmillan.

Gobry, Pascal (2014). *Want To Know The Language Of The Future? The Data Suggests It Could Be...French*. Disponível em:

<http://www.forbes.com/sites/pascalemanuelgobry/2014/03/21/want-to-know-the-language-of-the-future-the-data-suggests-it-could-be-french/>

HM Consultores. (2009). *Áreas de Negócio*. Disponível em:

<http://www.hmconsultores.pt/#?cat=5&area=274&item=289&parcial=true>

Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and expanded 2ª Edição. Nova Iorque: McGraw-Hill USA, pp. 46-210.

Hogan, Kevin (2010). *The Secret Language of Business: How to Read Anyone in 3 Seconds or Less*, Nova Iorque: John Wiley & Sons.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1997). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Lisboa: Campus.

Klinger, Walter (1977). *Industrial Marketing Management - Volume 6. Measuring market potential for industrial products: An eight-step approach*. Amesterdão: Elsevier.

Minervini, Nicola (2001). *O Exportador*. São Paulo: Makron Books.

Ribeiro, Adir (2013). *Gestão Estratégica do Franchising*. São Paulo: DVS Editora.

Rodríguez, Daniel (2007). *How to successfully participate in International Trade Show*. Miami: IICA – Directorate of Agribusiness Development, pp. 9-23.

Santos, Isabel (2012). *McDonald's vegetariano? Sim, na Índia*. Disponível em:
<http://www.publico.pt/mundo/noticia/mcdonalds-vegetariano-sim-na-india-1561712>

Siskind, Barry (2014). *Booth Staff Attendee Engagement Techniques that Help Maximize Lead Generation*. Disponível em:
<https://ceirblog.wordpress.com/tag/barry-siskind/>

Taylor (1871). *Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology , Philosophy, Religion, Art, and Custom*, 1º Volume. Londres: John Murray, Arbemarle Street.

Vitorino, Fabrício (2012). *Brasileiro que domina 11 idiomas dá dicas para aprender outras línguas*. Disponível em:
<http://g1.globo.com/educacao/noticia/2012/03/brasileiro-que-domina-11-idiomas-da-dicas-para-aprender-outras-linguas.html>

Whitmore, Jacqueline (2005). *Business Class: Etiquette Essentials for Success at Work*. Editora: Nova Iorque: Macmillan.

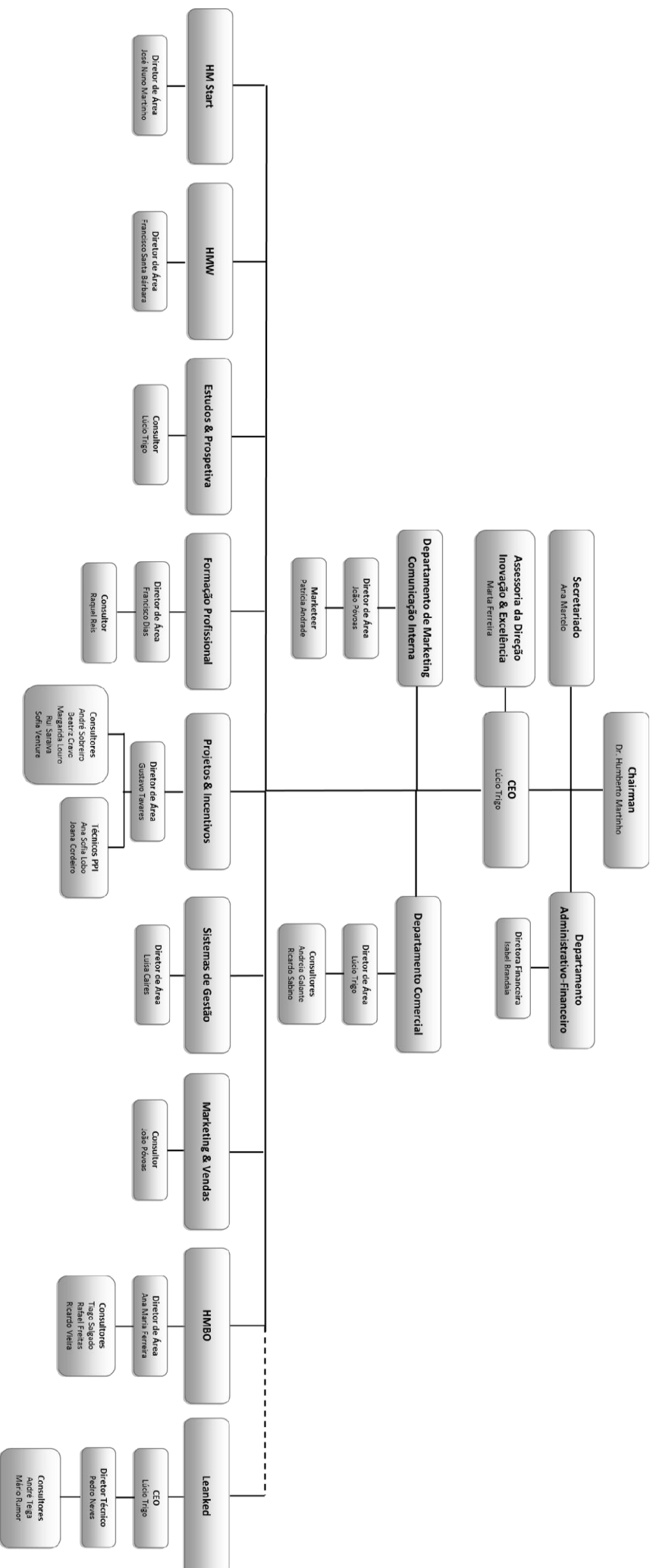
Zoom, Business (2015). *5 Dimensões de Hofstede*. Disponível em:
<http://www.thebusinesszoom.com/5-dimensotildees-de-hofstede.html>.

Anexos

Anexo I

Organograma – Grupo HM Consultores

Organograma - Grupo Empresarial HM Consultores



Chairman
Dr. Humberto Marinho

CEO
Lúcio Trigo

1 de Junho de 2015

Anexo II

Tabela representativa do número de falantes por país

Rank	Language	Primary Country	Total Countries	Speakers (millions)
1	Chinese [<i>zho</i>]	China	33	1,197
	Chinese, Gan [<i>gan</i>]	China	1	20.6
	Chinese, Hakka [<i>hak</i>]	China	13	30.1
	Chinese, Huizhou [<i>czh</i>]	China	1	4.60
	Chinese, Jinyu [<i>cjy</i>]	China	1	45.0
	Chinese, Mandarin [<i>cmn</i>]	China	12	848
	Chinese, Min Bei [<i>mnp</i>]	China	2	10.3
	Chinese, Min Dong [<i>cdo</i>]	China	6	9.12
	Chinese, Min Nan [<i>nan</i>]	China	10	46.6
	Chinese, Min Zhong [<i>czo</i>]	China	1	3.10
	Chinese, Pu-Xian [<i>cpv</i>]	China	3	2.56
	Chinese, Wu [<i>wuu</i>]	China	1	77.2
	Chinese, Xiang [<i>hsn</i>]	China	1	36.0
	Chinese, Yue [<i>yue</i>]	China	10	62.2
2	Spanish [<i>spa</i>]	Spain	31	399
3	English [<i>eng</i>]	United Kingdom	101	335
4	Hindi [<i>hin</i>]	India	4	260
5	Arabic [<i>ara</i>]	Saudi Arabia	60	242
	Arabic, Algerian Spoken [<i>arg</i>]	Algeria	1	26.7
	Arabic, Chadian Spoken [<i>shu</i>]	Chad	4	1.14
	Arabic, Eastern Egyptian Bedawi Spoken [<i>avl</i>]	Egypt	4	1.69
	Arabic, Egyptian Spoken [<i>arz</i>]	Egypt	1	55.0
	Arabic, Gulf Spoken [<i>afb</i>]	Kuwait	9	5.34
	Arabic, Hijazi Spoken [<i>acw</i>]	Saudi Arabia	2	6.02
	Arabic, Libyan Spoken [<i>ayl</i>]	Libya	3	4.32
	Arabic, Mesopotamian Spoken [<i>acm</i>]	Iraq	4	15.1
	Arabic, Moroccan Spoken [<i>ary</i>]	Morocco	2	21.0
	Arabic, Najdi Spoken [<i>ars</i>]	Saudi Arabia	4	9.87
	Arabic, North Levantine Spoken [<i>apc</i>]	Syria	2	14.8
	Arabic, North Mesopotamian Spoken [<i>ayp</i>]	Iraq	3	6.30
	Arabic, Omani Spoken [<i>acx</i>]	Oman	3	1.09
	Arabic, Sa'idi Spoken [<i>aec</i>]	Egypt	1	19.0
	Arabic, Sanaani Spoken [<i>ayn</i>]	Yemen	1	7.60
	Arabic, South Levantine Spoken [<i>ajp</i>]	Jordan	3	6.47
	Arabic, Sudanese Spoken [<i>apd</i>]	Sudan	3	16.9
	Arabic, Ta'izzi-Adeni Spoken [<i>acq</i>]	Yemen	2	7.08
	Arabic, Tunisian Spoken [<i>aeb</i>]	Tunisia	1	11.2
6	Portuguese [<i>por</i>]	Portugal	12	203
7	Bengali [<i>ben</i>]	Bangladesh	4	189
8	Russian [<i>rus</i>]	Russian Federation	16	166
9	Japanese [<i>jpn</i>]	Japan	2	128
10	Lahnda [<i>lah</i>]	Pakistan	6	88.7

Fonte: Ethnologue (2015)

Anexo III

Guiné-Bissau – Plano Estratégico e Operacional 2015-2020 «Terra Ranka»

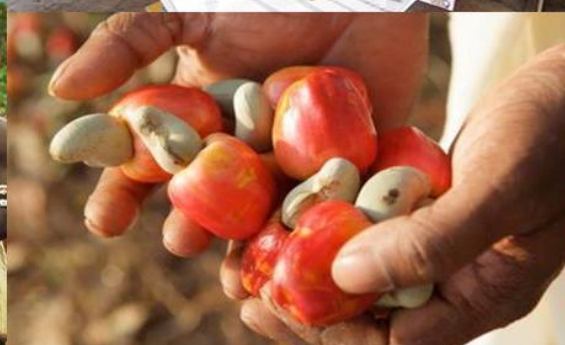


REPÚBLICA DA GUINÉ-BISSAU

GUINÉ-BISSAU 2025

PLANO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL 2015-2020 « Terra Ranka »

DOCUMENTO 1 : Sumário Executivo



Março 2015

Sumário

Índice de Figuras	2
Índice de Tabelas	2
Siglas e Abreviaturas.....	3
Sumário Executivo.....	4
VISÃO: Guiné-Bissau +, politicamente estabilizada pelo desenvolvimento da inclusão, da boa governação e pela conservação da biodiversidade.	5
Estratégia 2015-2015: Como construir a “casa Guiné-Bissau 2025”	11
O Desafio da Execução	13
ANEXO: Portefólio de Projetos do Plano Operacional Guiné-Bissau 2015-2020 (1ª Versão)	16

Índice de Figuras

Figure 1 : Mapa dos novos polos económicos em 2025.....	9
Figure 2 : “Casa Guiné-Bissau 2025”	10

Índice de Tabelas

Quadro 1: Portefólio de Projetos do Plano Operacional Guiné-Bissau 2015-2020 (1ª Versão)..	17
--	----

Siglas e Abreviaturas

AGETIP	Agência de execução de trabalhos de interesse público
CEDEAO	Comunidade económica dos Estados de África
EAGB	Companhia da eletricidade e águas da Guiné-Bissau
HIMO	Alta intensidade de mão-de-obra
IBAP	Instituto da Biodiversidade das áreas protegidas da Guiné-Bissau
ITIE	Iniciativa para a transparência nas indústrias extrativas
MAB	Man and the Biosphere
MW	Mégawatts
OMVG	Organização para o desenvolvimento da bacia do Rio Gambia
PME	Pequenas e médias empresas
PNIA	Programa Nacional do desenvolvimento Agrícola
PPP	Parceria Público/privada
PRAO	Projeto regional das pescas do Oeste Africano
RCCM	Registo do comércio e do crédito mobiliário
SIGFIP	Sistema integrado de Gestão das Finanças Públicas
SIMOFLOR	Sistema de monitorização vegetação florestal da Guiné-Bissau
TIC	Tecnologias da informação e comunicação
TNT	Televisão Digital Terrestre
UEMOA	União Económica e Monetária do Oeste Africano
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO EXECUTIVO

«Como todos os povos do mundo, queremos viver em paz, queremos trabalhar em paz, queremos construir o progresso de nosso povo.»

Amilcar Cabral, discurso de Dar-es-Salam, 1965.

A luta pela Independência da Guiné-Bissau resultou de uma grande ambição pelo progresso social e apropriação do futuro. Esse feito resultou na elaboração de um projeto que visava proporcionar um futuro melhor para a Guiné-Bissau, de modo a garantir que todos pudessem reconhecer o seu próprio país como sendo a sua casa. Nas palavras de Amilcar Cabral pode ler-se que "A nossa independência permite-nos desenvolver a nossa própria cultura, algo que nos ajuda a desenvolver a nós próprios e, conseqüentemente, o nosso país, salvando as pessoas da miséria e da ignorância». Contudo, 40 anos após a independência, a Guiné-Bissau ainda não foi capaz de realizar estas aspirações. As dificuldades económicas têm alimentado as tensões sociais, favorecendo as rivalidades étnicas, algo que conduz à violência.

As dificuldades económicas têm alimentado as tensões sociais, favorecendo as rivalidades étnicas, e gerando atos de violência. Este ciclo negativo tem impedido o povo guineense de lutar pelo progresso. Ainda assim, este ciclo negativo não é insuperável e a história da humanidade oferece vários exemplos de sobressaltos nacionais que, no final, culminam em períodos de prosperidade sustentada.

O Plano Estratégico Guiné-Bissau 2025 tem a ambição de realizar o progresso social. O projeto tem em conta toda a Nação guineense, fomentando a abertura à mudança, numa ótica de um cumprimento coletivo. O principal objetivo é catalisar todas as energias positivas, dentro e fora do país, enquadradas num plano ambicioso e coerente, que permitirá à Guiné-Bissau cumprir, finalmente, as suas aspirações rumo à prosperidade e à paz. Assistir-se-á à superação da pobreza e da instabilidade para se entrar numa fase de desenvolvimento sustentável.

No Plano Estratégico Guiné-Bissau 2025, a juventude é a base da recuperação nacional.

A recuperação da Guiné-Bissau será promovida pela juventude. Mais de 60% da população tem menos de 25 anos. Assiste-se ao início de uma transição demográfica para a próxima década que se tornará numa fonte de novas oportunidades. Os jovens guineenses não conhecem a história da colonização portuguesa, nem da luta pela independência. Eles vivem na época da globalização onde valores do mundo são a liberdade e o respeito pela diferença. Esta juventude não é, de todo, responsável pelo ciclo vicioso que tem prevalecido nas últimas décadas, apesar de ainda sofrer as consequências. Está determinada em não repetir os erros do passado acatando o desafio de lutar por um destino melhor para o povo da Guiné-Bissau. O Plano Estratégico Guiné-Bissau 2025 será o instrumento prático que permitirá que os jovens canalizem esse desejo de mudança e de recuperação nacional para ações concretas. Para romper com o ciclo vicioso acima descrito, a Guiné-Bissau vai desencadear várias ações positivas que convergem numa prosperidade partilhada. São elas: i) implementar fontes de criação de riqueza que se apoiem no desenvolvimento sustentável do capital natural;

ii) reformular o modelo de governança das instituições com base num plano de inclusão participativo e aberto ao diálogo democrático que respeite as diferenças de opinião e de interesses da população, o que irá garantir a paz social; iii) reforçar a atividade coletiva do povo da Guiné-Bissau, em sinergia com o ambiente natural de valor inestimável, de modo a que a riqueza seja construída através do recurso sustentado e estruturado à extraordinária biodiversidade do país e não à custa do uso massivo e desorganizado dos recursos. Serão dez anos de uma estratégia concertada que ancorará definitivamente o país a um ciclo virtuoso e de progresso.

VISÃO: Guiné-Bissau +, politicamente estabilizada pelo desenvolvimento da inclusão, da boa governação e pela conservação da biodiversidade.

Em 2025, a Guiné-Bissau será uma sociedade solidária, que respeita a biodiversidade e que caminhará no trilho da prosperidade.

A Guiné-Bissau estará em condições de sustentar a sua trajetória de desenvolvimento.

O país é portador de um capital natural considerável. Frui de recursos significativos de água (130 km³ / ano de águas à superfície e 45 km³ / ano de águas subterrâneas), um território marítimo vasto e rico (105.000 km² 270 km de costa) e uma biodiversidade excecional que oferece serviços ambientais para toda a África Ocidental. Cerca de 10% do território nacional está coberto com manguezais, sendo a maior e mais importante proporção no mundo; 13% (eventualmente 26%) do território terrestre e marítimo é delimitado com vista à preservação da biodiversidade; e a Bolama-Bijagós, local natural de exceção composto por 80 ilhas e ilhotas, é reconhecido pela MAB (Man & Biosphere) da UNESCO e contém várias ilhas (e locais terrestres) classificadas como RAMSAR (zonas húmidas de importância internacional). A economia atual da Guiné-Bissau depende inteiramente do capital natural: representa 47% da riqueza *per capita*, sendo a maior da África Ocidental¹. Guiné-Bissau tornou-se o quarto maior produtor de caju em bruto, devido à exploração das características naturais do solo. A análise, no entanto, mostra que ao se melhorar a qualidade de produção de caju e ao se iniciar a transformação local do produto para consumo, poder-se-ia, até 2025, quadruplicar as receitas derivadas deste setor. Mas acima de tudo isso mostra que a

Guiné-Bissau tem outros grandes impulsionadores de crescimento, onde a pesca, o arroz e o turismo, poder-se-ão tornar nos "cajus" de amanhã. O futuro económico da Guiné-Bissau vai depender de sua capacidade de gestão sustentável dos seus recursos naturais renováveis.

Em 2025, a Guiné-Bissau será um país atrativo, unido e bem governado.

A Guiné-Bissau é um lugar onde se vive ao nível dos países de rendimento médio e que oferece oportunidades para os jovens e para os investidores nacionais e estrangeiros. Em 2025, a Guiné-Bissau será um país unido, onde a pobreza terá sido reduzida e a desigualdade social minimizada. O país irá proporcionar um ambiente estimulante, onde a cultura será dinâmica e valorizada. Em 2025, a Guiné-Bissau será um paraíso natural, onde a biodiversidade será protegida com ecossistemas saudáveis que permitirão a gestão sustentável dos seus recursos renováveis mais valiosos, contribuindo significativamente para o equilíbrio global e ambiental do planeta. Em 2025, a Guiné-Bissau será como um edifício estabilizado, sustentado sob uma base sólida, que permitirá ao seu povo escrever um novo capítulo na história coletiva da Nação.

¹ Banque Mondiale, Wealth accounting data-base

A Guiné-Bissau, em 2025, terá um modelo de desenvolvimento sustentável, onde a biodiversidade será preservada e regenerada de modo a manter permanentemente o potencial de criação de valor dos seus recursos renováveis com o intuito de fixar o país num ciclo virtuoso de prosperidade. Para alcançar esse objetivo, a qualidade do caju será reforçada (controlando as árvores e a horticultura associada), a exploração dos recursos costeiros passará a estar regulamentada de maneira a assegurar a gestão sustentável (com particular atenção para a preservação dos manguezais, das espécies marinhas, criando uma quota de peixe que será rigorosamente controlada pela marinha) e a qualidade excepcional dos espaços de ecoturismo será preservados (através da gestão de áreas protegidas, terrestres e marítimas, aumentando a diversidade de espécies para a pesca desportiva). Da mesma forma, independentemente do seu potencial de criação de riqueza, os recursos do subsolo (minerais e hidrocarboneto) serão valorizados e explorados, desde que a sua utilização decorra de forma responsável, onde o seu impacto ambiental seja totalmente controlado. A Guiné-Bissau consciencializou-se do seu potencial de desenvolvimento sustentável, tendo criado um modelo pioneiro e benéfico para todo o continente, através de uma aposta no desenvolvimento harmonioso para os povos, para as culturas e para a biodiversidade local.

A opção principal tem por base o desenvolvimento dos recursos naturais renováveis tendo, essa opção, alertado o país para a necessidade da preservação do seu capital natural e da sua biodiversidade. Este modelo irá alertar, também, o novo governo para a necessidade de realizar escolhas acertadas na construção de infraestruturas. Todas as construções devem ter em vista o desenvolvimento urbano e humano, particularmente na gestão da relação com a população mais pobre que deverá ser acompanhada no seu processo de recuperação. Desta forma a Guiné-Bissau vai honrar o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável, a pedra angular do desenvolvimento.

A Guiné-Bissau, em 2025, será uma economia diversificada baseada em quatro drivers de crescimento: agricultura e agroindústria, pesca, turismo e mineração. O crescimento da agricultura e a agroindústria será baseado no desenvolvimento da produção de caju e arroz. Atualmente, ao exportar apenas caju em bruto, a Guiné-Bissau captura menos de um décimo do valor acrescentado deste setor. A ambição é quadruplicar, em 2025, a riqueza gerada pela indústria do caju. Este objetivo será alcançado: i) promovendo uma maior produção agrícola, melhorando a qualidade dos frutos de casca rijas, aumentando a eficiência da produção e negociando preços mais competitivos, ii) procedendo à transformação de, pelo menos, 30% do caju no local de produção iii) através da integração em canais comerciais dos mercados mais lucrativos. Esta integração será possível

graças ao desenvolvimento de parcerias técnicas e financeiras com atores internacionais de referência e com a criação de um rótulo distintivo, designado "Caju Bissau".

Além disso, a Guiné-Bissau pretende alcançar a autossuficiência na produção de arroz já em 2020, com uma produção de 450.000 toneladas, contra as atuais 200.000 toneladas. Assim o país poder-se-á tornar, em 2025, exportador de arroz com uma produção de 500 mil toneladas/ano. Estes resultados serão alcançados, por um lado, através da disponibilização de 54 mil hectares de terras baixas com manguezais secos e destruídos pelas tempestades e, em segundo lugar, com a melhoria das práticas de produção de arroz. Além disso, os sistemas de armazenamento e distribuição serão reorganizados. Por último, será criada uma política de apoio ao setor do arroz através do apoio prestado, em particular, aos jovens agricultores com recurso à implementação de mecanismos de financiamento à comercialização e ao processamento de arroz.

As pescas e a aquicultura serão, em 2025, o segundo motor de crescimento da Guiné-Bissau. Os recursos fluviais do continente Africano são um recurso natural importante de que Guiné-Bissau pouco tem beneficiado, até agora. Para maximizar este recurso, vontade agora assumida pelo país, o objetivo é garantir um controlo rigoroso do seu território marinho, de modo a recolher royalties, com a definição de regras de gestão sustentável para o setor haliêutico e estimulando o investimento privado. O apoio ao financiamento aos operadores será inicialmente

focada na pesca artesanal e aquicultura, com o aumento da mão de obra, e, numa segunda fase, a partir de 2020, com o processamento industrial como parte de uma Zona Económica Especial em Bissau. A ambição para 2025 é "extrair" 250 mil toneladas de produtos do mar, triplicar as receitas do setor e criar 100.000 empregos (diretos e indiretos).

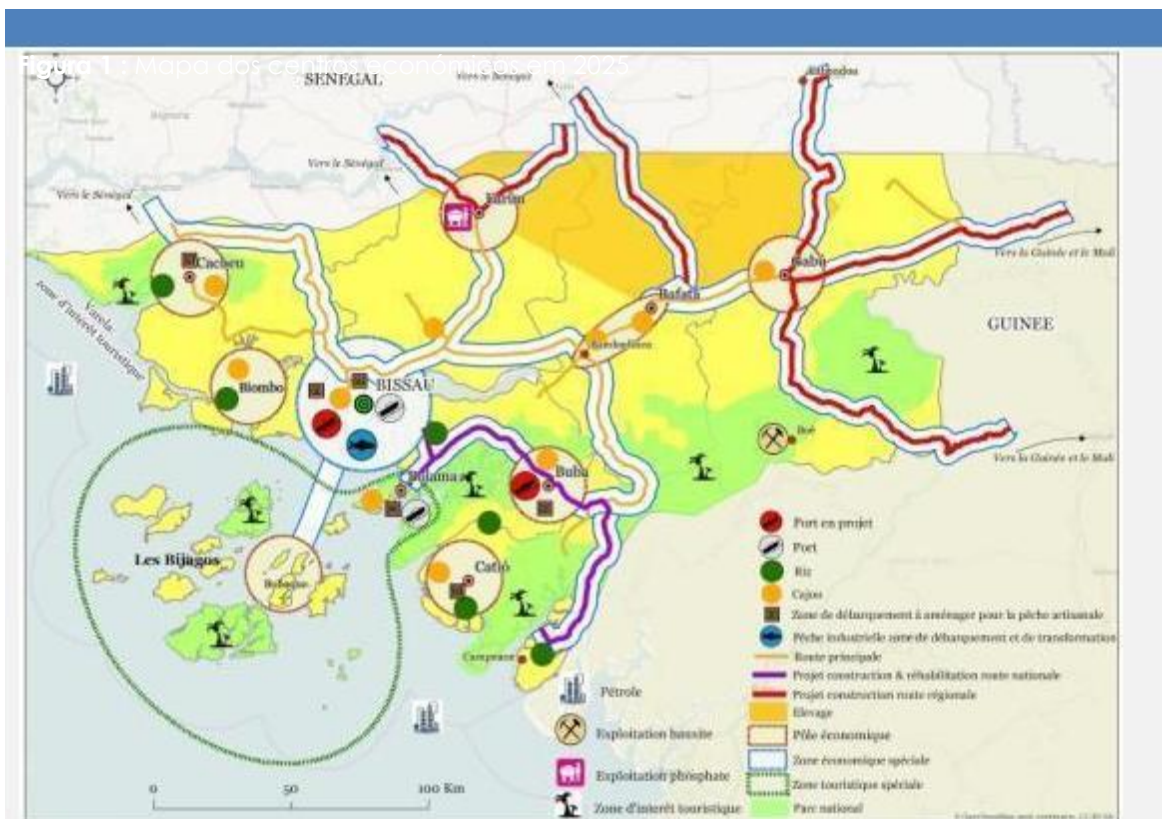
O Turismo como o terceiro motor de crescimento. Aproveitando a sua biodiversidade excepcional, a Guiné-Bissau, em 2025, pretende tornar-se um destino mundialmente reconhecido para a prática de ecoturismo e turismo balnear. Em 2020, o arquipélago de Bijagos servirá como uma "ponte" para o Turismo da Guiné-Bissau, enquadrado numa zona turística especial e gerido por uma agência específica. Esta agência irá promover o arquipélago de Bijagós, tornando-o numa marca mundialmente reconhecida e distinta com uma vasta oferta de ecoturismo, contemplando um local ideal para a prática de pesca desportiva. Para isso, as Ilhas serão sujeitas a um programa de desenvolvimento das infraestruturas de emergência, além da elaboração de um modelo de excelência na gestão responsável dos ecossistemas, participativo e inclusivo, melhorando a vitalidade das comunidades locais.

As minas constituirão, em 2025, a quarta máquina de crescimento da Guiné-Bissau. O potencial mineiro da Guiné-Bissau evidencia-se como sendo uma ótima oportunidade de crescimento nacional.

No entanto, o seu potencial será avaliado com base num quadro regulamentar que satisfaça os requisitos do desenvolvimento sustentável do país. Nesse sentido, em 2020, a exploração de minas na procura de materiais de construção artesanal será promovida pela exploração feita em minas de grande envergadura o que, no curto prazo, favorecerá a procura de fosfatos de Farim e, no médio prazo, na extração de bauxita. Enquanto isso, serão realizados estudos acerca do impacto da extração de hidrocarbonetos, de modo a se compreender a viabilidade dessa atividade no futuro.

Em 2025, um novo mapa económico da Guiné-Bissau, assente em 9 centros económicos.

O plano estratégico “Guiné-Bissau 2025” transformou o mapa económico da Guiné-Bissau. Hoje em dia, além da produção de caju e arroz, todas as atividades económicas e infraestruturas produtivas da Guiné-Bissau são altamente concentradas em torno da capital – Bissau. A Figura 1 mostra que a implementação da estratégia na Guiné-Bissau em 2025 vai promover a emergência de um novo mapa económico, com 9 centros localizados em todo o país, que serão o suporte de mais atividades económicas, da criação de postos de trabalho e da melhoria da vida cidadã. Os 9 polos identificados são: Bissau, l’archipel des Bolama-Bijagós, Biombo, Cacheu, Farim, Bafatá, Gabú, Catio et Buba.

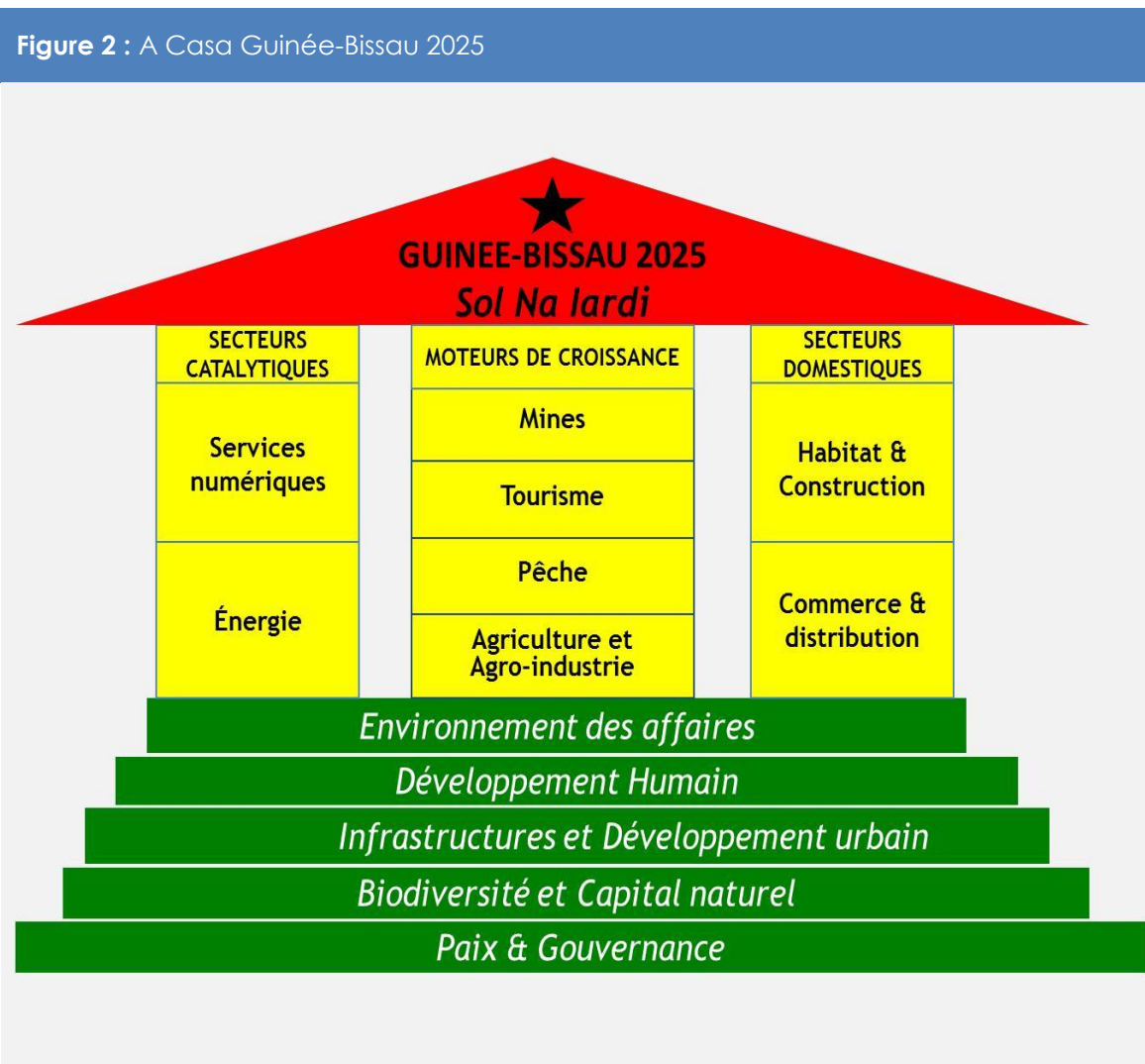


Fonte : Analyses Performances Group

A Visão “Guiné-Bissau 2025” indica o futuro destino do Plano Operacional 2015-2020 apresentando as principais estradas (estrategicamente orientadas). A Figura 2 resume a estratégia da Guiné-Bissau: ela mostra

os seis eixos (fundações e pilares) que serão necessários para construir a “casa Guiné-Bissau 2025”. Todos os eixos convergem no sentido do desenvolvimento sustentável e solidário.

Figure 2 : A Casa Guinée-Bissau 2025



Estratégia 2015-2015: Como construir a “casa Guiné-Bissau 2025”

Os drivers de crescimento em 2025 mostram a emergência de uma economia diversificada, com os setores tradicionais (habitação, construção e comércio) ao lado de setores mais críticos para o aumento da competitividade (energia e tecnologia), sendo estes os quatro grandes motores de crescimento. Para atender às necessidades legítimas das populações, as metas intermédias mais fortes e concretas foram definidas para 2020 em cada um dos motores de crescimento: a autossuficiência na produção de arroz e caju, a duplicação das exportações, o desenvolvimento do turismo em Bijagós (20.000 turistas em 2020) e o valor acrescentado das pescas e do desenvolvimento da indústria de materiais de construção (nomeadamente o fosfato de Farim) no aumento da riqueza.

Para o desenvolvimento completo dos motores de crescimento é preciso que os fundamentos da competitividade estejam orientados. Por exemplo, a pesca não se pode desenvolver sem existir uma gestão sustentável dos recursos haliêuticos, que garantem a renovação das espécies. Por isso, foram identificadas cinco fundações, que são os cinco eixos estratégicos: a Paz e a Governança, a biodiversidade do capital natural, as infraestruturas no desenvolvimento urbano, o desenvolvimento humano e a

evolução do ambiente de negócios.

O eixo da Paz e da Governança representa a principal prioridade. Sem paz e uma boa governação, a confiança interna e externa não se consegue restaurar e nenhum plano duradouro pode ser iniciado. A Paz e a governança são o ponto de partida para a criação de um ciclo virtuoso que Guiné-Bissau precisa. Só assim é sustentável a gestão das instituições genuinamente republicanas, como as Forças Armadas, e se consegue capacitar as instituições administrativas para realizarem uma profunda transformação do país. Esta base centra-se em cinco áreas de ação: (i) reforma e modernização da administração, (ii) promoção da Paz, Defesa e Segurança, com uma série de projetos, em especial para a reforma das Forças Armadas e reintegração de militares, (iii) a justiça, (iv) gestão macroeconómica e reforma da gestão das finanças públicas, (v) promoção do desenvolvimento local, da descentralização e da participação cidadãos. O reforço da governação, para além da segurança e estabilidade social que oferece, deve permitir a construção de uma administração moderna, assumindo as suas tarefas de controlo e regulação sempre orientadas para a satisfação de seus usuários. As políticas devem resultar num alinhamento da gestão macroeconómica sobre as melhores práticas para promover um crescimento forte, sustentável e resiliente. Neste contexto, a Guiné-Bissau irá melhorar as suas

capacidades de mobilização de recursos financeiros, enquanto controla a dívida pública. Os programas procurarão incluir: (i) o reforço dos instrumentos de planeamento, programação e gestão de políticas públicas, (ii) o reforço da competência e dos recursos do Estado na cobrança dos serviços tributários, (iii) a execução transparente e eficaz da despesa pública.

O eixo da Biodiversidade e do Capital Natural visa conservar e desenvolver de forma sustentável os recursos naturais do país. Esta linha define as regras que regulam as atividades humanas, de modo a limitar as pressões do homem sobre o meio ambiente com vista ao aumentar da capacidade de resistência do país aos riscos climáticos. Este eixo assenta em duas grandes áreas de ação: i) o desenvolvimento institucional, que visa estabelecer um quadro regulamentar de referência para proporcionar à Guiné-Bissau um conjunto de leis, assentes num modelo de governança e financiamento inovador, que confirmam à nação a distinção de "país africano na vanguarda desenvolvimento sustentável global", ii) na gestão sustentável dos ecossistemas envolvendo o conhecimento desses mesmos ecossistemas e da biodiversidade neles existentes, de modo a melhor salvaguardar os recursos vulneráveis, algo que se traduzirá no alargamento da implementação da Estratégia Nacional de Áreas Protegidas a mais locais,

aumentando de 13% para 26% de cobertura do território nos próximos anos. Essa ação promoverá a preservação dos ecossistemas em todo o território, respeitando os equilíbrios biológicos. Por fim criar-se-á um Programa Climático que aumente a capacidade de resistência do país às alterações climáticas. A seguir ao Bangladesh, a Guiné-Bissau é o segundo país mais exposto aos efeitos das alterações climáticas em todo o mundo. Um plano de proteção costeira e um plano de adaptação e mitigação serão implementados para enfrentar os riscos da ação do homem no território.

O eixo das Infraestruturas e do Desenvolvimento Urbano tem como objetivo dotar o país de infraestruturas logísticas, energéticas, tecnológicas e urbanas necessárias para o seu desenvolvimento. A Guiné-Bissau sofre, atualmente, um profundo défice de infraestruturas. Para garantir a atualização necessária, esta fundação está estruturada em quatro domínios de ação: i) transportes, onde os pontos de congestionamento serão removidos (com a reabilitação das estradas portuárias e urbanas em Bissau, a criação de rotas terrestres prioritárias, rotas de navegação marítimo-fluvial...) ii) energia e água, onde se está a operar uma grande mudança, através do desenvolvimento de 90MW em 2020, e a melhorar significativamente o acesso à água potável e saneamento; iii) tecnologia, será um motor de crescimento real para toda a economia; iv) Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano, cujo objetivo imediato é melhorar e construir grandes centros urbanos

de modo a fornecer a infraestruturas e sistemas funcionais para estabelece-las como epicentros da atividade económica. Neste contexto, o desenvolvimento do arquipélago de Bolama-Bijagos será um dos cinco grandes centros urbanos, sendo uma prioridade.

O eixo do "Desenvolvimento Humano" tem como objetivo desenvolver o potencial da população guineense,

garantindo a satisfação das necessidades básicas, através da criação de uma rede de segurança social, do desenvolvimento de competências de produtividade e do aumento da empregabilidade. O modelo baseia-se em 4 áreas de atuação: i) Educação e emprego, que, além de projetos já em andamento, integrará um plano para 2015-2025 na Educação que contém um conjunto de reformas e investimentos alinhados com a estratégia de 2025. Por sua vez, o Escritório Nacional de Emprego vai reforçar a ação pública neste sector crítico; ii) Saúde, onde um plano pioneiro será desenvolvido com base num sistema eficiente de gestão e monitoramento local, bem como a criação de projetos de infraestruturas de combate às principais doenças; iii) a proteção social, com uma redução real da pobreza em grande escala, criando tanto uma rede de segurança aos mais desprotegidos como novas oportunidades de capacitação; (iv) Cultura, Juventude e Desportos, que incluirá uma grande renovação cultural. Um plano de desenvolvimento social será implementado a nível nacional, com

base numa componente de Proteção Social, seguindo o modelo "Bolsa Família" do Brasil, e em segundo lugar assente numa componente de capacitação que irá apoiar as populações mais pobres da Guiné-Bissau (a "base da pirâmide") através da criação de projetos inovadores em áreas como a educação, o acesso a saneamento, água, energia e casa.

O eixo "Simplificar o ambiente de negócios e o desenvolvimento do setor privado" visa estabelecer um ambiente propício para o setor privado.

Este campo irá criar condições favoráveis para o desenvolvimento do setor privado, condições essas que são essenciais para o desenvolvimento dos investimentos, que são os motores do crescimento. A simplificação do ambiente dos negócios é estruturado em torno de três programas: (i) desenvolvimento de um quadro jurídico nacional coerente, (ii) a reforma do contexto empresarial (iii) a criação de plataformas económicas integradas, incluindo a criação de uma Zona Económica Especial multifissetorial em Bissau.

O Desafio da Execução

O Plano da Guiné-Bissau Sol Na lardi 2025 é um plano de transformação ambicioso de uma década. Ele está disponível durante o período de 2015-2020 assente em seis eixos, vinte e três (23)

áreas de ação, cinquenta e três (53) programas e 115 projetos a um custo de cerca de 1 305,000 milhões CFA. O plano é claro, global e coerente. Mas a verdadeira batalha será a implementação. Para o plano ser bem-sucedido, a sua implementação prevê-se de forma faseada, com conquistas mensuráveis em cada uma dessas etapas. 2025 constitui o horizonte do plano de transformação. 2020 foi definido como sendo o primeiro horizonte intermédio, onde, nessa altura, uma estruturação inicial deve estar concluída (o desenvolvimento do turismo em Bijagos, a autossuficiência alimentar, a duplicação da exportação do caju, a duplicação das exportações no geral e o aumento do valor das pescas). Esta agenda bem programada da transformação da Guiné-Bissau inclui um dos princípios básicos de qualquer processo de mudança que se queira bem-sucedido, pois a rápida obtenção dos primeiros resultados visíveis fortalece a confiança das pessoas e reforça o impulso para a mudança.

Assim, o segundo horizonte do Plano será anual. As prioridades serão identificadas a cada ano e as ações anuais devem ser claramente mensuráveis e visíveis pelas pessoas. Neste contexto, as prioridades 2015 foram definidas: nove projetos “atacarão” as emergências imediatas e nove programas iniciarão a mudança estratégica da Guiné-Bissau.

Durante os primeiros seis meses do plano, serão nove os projetos que vão ajudar a resolver as emergências imediatas. Responder, no imediato, às situações de emergência social é uma necessidade crítica e passa pelo acompanhamento da desmobilização e reintegração dos combatentes, pela melhoria do acesso das populações urbanas à água e eletricidade e pela redução dos custos e taxas das telecomunicações, que atualmente abrangem uma grande maioria da população. Responder, ainda, à emergência financeira e aumentar a receita do Estado é também essencial. Isso será possível através de um acréscimo das receitas da pesca (com o monitoramento e controlo do território marítimo, aplicando licenças de pesca) e à reorganização e fortalecimento das capacidades da administração tributária. Por último, em resposta à situação de emergência económica, remover os pontos de “estrangulamento económico” (EAGB, o porto de Bissau e Saltinho 86 MW) também é essencial.

Em simultâneo, durante os primeiros seis meses, outros 9 programas ir-se-ão iniciar com vista à mudança estratégica da Guiné-Bissau. Três deles irão alavancar o Estado da Guiné-Bissau na direção da execução do plano “Guiné-Bissau 2025”: i) a criação de uma unidade de monitorização do Plano Estratégico, que será encarregado imediatamente de declinar outros planos operacionais, ii) consolidação da gestão das finanças públicas, com a implantação do sistema de informação e de

gestão das Finanças Públicas, iii) a criação de três grandes “classes” do Estado (pessoas singulares, registo de dados georreferenciais do território e pessoas jurídicas), alavancas críticas para a eficácia de todas as políticas públicas. Dois outros programas vão começar a construir as fundações essenciais e duradouras, em termos de biodiversidade (o decreto-lei sobre o desenvolvimento sustentável e o fortalecimento da IBAP e da Fundação BioGuiné) e em termos de desenvolvimento social (o plano de capacitação de desfavorecidos). Finalmente quatro programas irão acelerar o crescimento tecnológico, iniciando reformas corajosas ao ambiente de negócios, com a melhoria das cadeias de valor agrícolas (setores de arroz e caju) com o apoio dos parceiros técnicos e a criação do programa de “Bijagos Turismo”, incluindo a área especial de turismo.

Além disso, quatro alavancas são necessários para o sucesso da execução: i) a vontade política em dar o exemplo para que, em arbitragens

diárias, possa dar o exemplo, especialmente em valores, atitudes e comportamentos, **ii) alinhar a ação política pública com a estratégia traçada, isto em todos os níveis** : os objetivos estratégicos devem ser discriminados desde o nível geral até ao local, atendendo a todas as estruturas intermédias. A execução da política pública é uma cadeia longa onde cada etapa é importante para o sucesso global. Neste envolvimento a mobilização de todos é essencial, **iii) responsabilização e prestação de contas.** Os atores de cada nível devem estar devidamente habilitados e ser altamente responsáveis, cumprindo o plano traçado em cada etapa. Qualquer um dos funcionários que integre um dos 64 programas tem um papel particularmente crítico onde a sua ação irá desempenhar um papel mudança real dentro da administração do Estado, **iv) a gestão por resultados.** Nesta etapa, uma equipa de acompanhamento do plano apoiará o Primeiro-Ministro no controlo da implementação e do acompanhamento do plano de avaliação para que este esteja a par do que está a ser feito no terreno.

ANEXO: Portefólio de Projetos do Plano Operacional Guiné-Bissau 2015-2020 (1ª Versão)

Quadro 1: Portefólio de Projetos do Plano Operacional Guiné-Bissau 2015-2020 (1ª Versão)

Reforma e modernização da administração (Eixo: Paz e Governança)

Estes programas requerem cerca de 12,2 bilhões CFA de financiamento. Os 321 milhões CFA já adquiridos são dedicados, na totalidade, para a capacitação da administração.

Vetores de Crescimento	Domínios de Atuação	Programas	Projetos	Custo Total Estimado (em milhões de CFA)	Adquirido (em milhões de CFA)	Necessidades		Fonte do Financiamento	Natureza
						(em milhões de CFA)	(em milhões de Dólares)		
Paz e Governança	Reforma e modernização da administração	1. Direção estratégica e monitorização de políticas públicas	Gestão e acompanhamento do plano estratégico	1500	-	1500	2,5		Público
			Elaboração de planos para operacionalizar o setor, em particular: Transportes, ordenamento do território, energia, água, tecnologia, educação, saúde, proteção social, recuperação social, agricultura, agroindústria, pesca, turismo e minas	2000	293	1707	2,8		Público
		2. Reforça e Reforço do capacidades da administração	Reforma e modernização da Administração Pública	2000	-	2000	3,3		Público
			Otimização do emprego: Estudo do fundo de pensões e reintegração de desempregados	3500	-	3500	5,8		Público
		3. Aplicar os registos do Estado	Registo de Pessoas Físicas (Cartão de Cidadão Multifuncional)	2000	28	1972	3,3		Público-privado
			Registo de dados georreferenciais (cartografia do território nacional)	1000	-	1000	1,7		Público
			Registo de Pessoas Jurídicas (1. RCCM, 2. Identificação tributária)	150	-	150	0,3		Público
		Total				12150	321	11829	19,7

Paz, defesa, segurança; Justiça (Eixo: Paz e Governança)

Estes programas requerem um grande orçamento, cerca de **167 mil milhões de francos CFA**, ou seja, cerca de 13% do orçamento total da carteira de projetos. Com menos de 2,5 bilhões de financiamento adquirido até ao momento, a mobilização de parcerias para enfrentar esta questão continua a ser crítica e necessária.

Vetores de Crescimento	Domínios de Atuação	Programas	Projetos	Custo Total Estimado (em milhões de CFA)	Adquirido (em milhões de CFA)	Necessidades		Fonte do Financiamento	Natureza	
						(em milhões de CFA)	(em milhões de Dólares)			
Paz e Governança	Paz, Defesa e Segurança	4. Reforma das forças de defesa e segurança	Reforma do setor da defesa e segurança (incluindo a criação de uma força especial da marinha para garantir a segurança das zonas marítimas e das ilhas).	75842	-	75842	126,4		Público	
			Fundos de pensões e de gratificação (desmobilização e reintegração)	48104	560	47544	79,2		Público	
			Reorganização e modernização da produção industrial das forças armadas «Batalha de Komo»	33314	-	33314	55,5			
	Justiça	5. Promoção da reconciliação e do diálogo nacional	Reconciliação nacional e fortalecimento dos mecanismos de diálogo e participação pública.	1021	-	1021	1,7		Público	
			6. Reforma da Justiça	Fortalecimento do sistema judiciário e do Estado de Direito	8717	1832	6885	11,5		Público
				7. Proteção dos direitos humanos e da liberdade pública	300	-	300	0,5		Público
			Total				167298	2392	164906	274

Gestão macroeconómica e reforma da gestão das finanças públicas; Promoção do desenvolvimento local, da descentralização e da participação do cidadão (Eixo: Paz e Governança)

Estes programas requerem um financiamento total de cerca de **20 bilhões de francos CFA**, dos quais 3,6 bilhões já foram adquiridos.

Vetores de Crescimento	Domínios de Atuação	Programas	Projetos	Custo Total Estimado (em milhões de CFA)	Adquirido (em milhões de CFA)	Necessidades		Fonte do Financiamento	Natureza
						(em milhões de CFA)	(em milhões de Dólares)		
Paz e Governança	Gestão macroeconómica e reforma da gestão das finanças públicas	8. Reforço da gestão macroeconómica	Estabilização do cenário macroeconómico e reforço das capacidades de gestão macroeconómica do país	1000	-	1000	1,7		Público
			Reforço das capacidades do Instituto Nacional de Estatística	1000	29	917	1,6		Público
		9. Reforma da gestão das finanças públicas	Reforço e consolidação do sistema integrado de gestão das finanças públicas (SIGFIP)	2137	-	2137	3,6		Público
			Apoio às reformas da gestão económica e financeira	6750	3500	3250	5,4		
	Promoção do desenvolvimento local, da descentralização e da participação pública	10. Reforma da administração do território	Elaboração e execução de uma estratégia de descentralização	1150	-	1150	1,9		Público
		11. Descentralização e promoção do desenvolvimento participativo	Projeto de descentralização e de desenvolvimento local	8000	-	8000	13,3		Público
			Promoção da participação da mulher nas atividades políticas	500	125	375	0,6		Público
		Total				20537	3654	16883	281

Eixo: Biodiversidade e gestão sustentável do capital natural.

Este eixo exige um financiamento de cerca de 48 mil milhões de CFA, sendo que 6 bilhões foram já adquiridos.

Vetores de Crescimento	Domínios de Atuação	Programas	Projetos	Custo Total Estimado (em milhões de CFA)	Adquirido (em milhões de CFA)	Necessidades		Fonte do Financiamento	Natureza
						(em milhões de CFA)	(em milhões de Dólares)		
Biodiversidad e Gestão sustentável do capital natural	Desenvolvimento Institucional	12. Reformas institucionais e enquadramento legal da gestão ambiental e do desenvolvimento sustentável	Enquadramento legal do desenvolvimento sustentável de acordo com as convenções internacionais	760	260	500	0,8		Público
			Criação do Fundo Nacional do Ambiente (FNE)	2000	-	2000	3,3		Público
			Reforço das capacidades institucionais no domínio da investigação e controlo	2416	-	2416	4,0		Público
			Criação de um Centro de Tratamento de Resíduos e Produtos Químicos	2000	-	2000	3,3		Público-privado
			Criação de um Centro de Tratamento dos Resíduos Sólidos	2011	-	2011	3,4		Público-privado
	13. Reforço da capacidade de gestão do capital natural	Reforço das capacidades de gestão ambiental e das florestas	3000	500	2500	4,2		Público	
	Gestão da preservação dos ecossistemas	14. Identificação e preservação dos recursos naturais	Vigilância e controlo do território marítimo	7000	-	7000	11,7		Público-privado

			Registo e caracterização dos recursos do mar	1500	-	1500	2,5		Público
			Reconhecimento das florestas e aplicação de sistemas de preservação da vegetação florestal da Guiné-Bissau (SIMOFLOR)	5408	650	4758	7,9		Público
		15. Gestão das áreas protegidas (plano SNAP)	Reforço do IBAP e lançamento do Sistema Nacional das Áreas Protegidas e da Fundação Bio-Guiné	1500	500	1000	1,7		Público
		16. Preservação dos ecossistemas (áreas protegidas e terrenos agrícolas)	Gestão e Preservação dos Recursos naturais (água, território agrícola e florestal)	8000	547	7453	1,7		Público
			Projeto de conservação da biodiversidade, incluindo a marítima	2000	404	1596	2,7		Público
			Gestão sustentável dos recursos faunísticos	1250	-	1250	2,1		Público
		17. Elaboração e Execução de um Plano Climatérico	Plano nacional de combate às alterações climáticas	3200	1737	1463	2,4		Público
			Reforço das capacidades de adaptação e resistência às alterações climáticas	6250	1582	4668	7,8		Público
Total				48295	6180	42115	70,2		

Eixo: Infraestruturas e desenvolvimento urbano.

Este eixo exige cerca de **790.000 milhões de francos CFA** de financiamento, dos quais menos de 61 biliões foram já adquiridos. Só 13 destes projetos requerem um investimento estimado de cerca de 320 mil milhões de francos CFA, montante esse que poderia ser financiado pelo setor privado ou por meio de parcerias público-privadas (que incluem a construção do porto de Buba e de Dam Saltinho num total de aproximadamente 300 biliões de CFA).

Vetores de Crescimento	Domínios de Atuação	Programas	Projetos	Custo Total Estimado (em milhões de CFA)	Adquirido (em milhões de CFA)	Necessidades		Fonte do Financiamento	Natureza
						(em milhões de CFA)	(em milhões de Dólares)		
Infraestruturas e Desenvolvimento Urbano	Transportes	18. Reformas e Reforço Institucional	Reformas no setor dos transportes (estudo e execução das reformas)	500	-	500	0,8		Público
		19. Execução do plano de desenvolvimento dos transportes	Construção da Ponte de Farim e da rampa Farim-Tanaf	27600	-	27600	46,0		Público
			Reabilitação e construção de vias urbanas para Bissau	65000	37000	28000	46,7		Público
			Construção de 9 mercados na capital e nas cidades secundárias	3300	-	3300	5,5		Público
			Reestruturação do Porto de Bissau	25000	8000	17000	23,3		Público
			Construção de 7 estações rodoviárias nas cidades principais	2450	-	2450	4,1		Público/ Privado
			Reabilitação e construção de estradas nacionais e regionais	36000	-	36000	60,0		Público

			Construção das estradas Gabu Pirada e Gabu Burumtuma	33000	-	33000	55,0		Público
			Construção das estradas Buba Cátia, Buba Enxudé, Canchungu-Caio e Canchungu-Calequisse	48000	-	48000	80,0		Público
			Programas de construção e reabilitação de 5Kms de vias urbanas em 9 regiões	33000	-	33400	55,0		Público
			Programa de mobilidade urbana da cidade de Bissau	3500	-	3500	5,8		Público/ Privado
			Construção de um porto em águas profundas em Buba (estudo de viabilidade)	133400	-	133400	22,3		Público/ privado
			Construção de um porto em águas profundas em Pikil (estudo de viabilidade)	600	-	600	1,0		Público/ Privado
			Projeto de transportes fluviais e marítimos (infraestruturas, navios, segurança...)	4500	-	4500	7,5		Público/ Privado
			Reabilitação do aeroporto Osvaldo Vieira	11200	-	11200	18,7		Público/ Privado
		20. Reformas e reforço institucional do setor elétrico e das águas	Reestruturação do EAGB e reforma do quadro legal e regulamentar das águas	270	-	270	0,5		Público
	Energia e Água	21. Execução do plano de produção de energia	1ª fase da construção de uma central hidroelétrica	166600	-	166600	277,7		Público/ privado
			Reforço da capacidade de	37800	13760	24040	40,1		Público

			produção elétrica							
		22. Execução do plano de tratamento da água	Programa para o tratamento de águas e saneamento	4000	1758	2242	3,7		Público	
			Gestão integrada das bacias hidrográficas de Curubal	3000	-	3000	5,0		Público	
			Reabilitação de 31 centros de produção elétrica no interior do país	13951	-	13951	23,3		Público	
		23. Reabilitação e reforço dos sistemas de água e eletricidade	Estudo e construção da Rede Nacional de transporte de energia elétrica	16118	-	16118	26,9		Público	
			Projeto de interligação OMVG	40437	-	40437	67,4		Público/ Privado	
			Melhoria do serviço elétrico na cidade de Bissau (25Km de rede de distribuição)	9900	-	9900	16,5		Público	
			Projeto de eletrificação das zonas rurais	2000	57	1943	3,2		Público/ Privado	
			Projeto multissetorial de reabilitação das infraestruturas	2358	350	2008	3,3		Público	
	Tecnologia	24. Reformas e Reforço institucional	Atualização da legislação acerca da regulação económica da tecnologia	100	-	100	0,2		Público	
				Reforma nos operadores Telecom + Guinetel	750	-	750	1,3		Público/ Privado
				Promoção e execução do plano tecnológico	5000		5000	8,3		Público
			25. Infraestruturas	Acesso ao cabo submarino (estudo e desenvolvimento) e implementação da fibra	30550	-	30550	59,9		Público/ Privado

		digitais básicas	ótica						
			Projeto TNT	12500	-	12500	20,8		Público
	Ordenamento do território e desenvolvimento Urbano	26. Reformas e reforço institucional	Enquadramento legal e regulamentar do urbanismo (...)	500	59	441	0,7		Público
			Promoção do Plano Nacional de ordenamento do território (fundos autónomos)	800	-	800	1,3		Público
		27. Programa de desenvolvimento urgente do arquipélago de Bijagós	Programa integrado de infraestruturas e desenvolvimento urbano em Bijagós (aeroporto de Bubaque, eletricidade, telecomunicações, centros de saúde, escolas, farmácias...)	5000	-	5000	8,3		Público/ Privado
		28. Plano de planeamento urbano	Plano urbanístico de saneamento nas principais cidades (Bissau, Cacheu, Buba, Bafata)	1100	-	1100	1,8		Público
		29. Construções	Promoção do desenvolvimento das habitações sociais, a longo prazo, com recurso ao apoio dos parceiros tecnológicos e financeiros	3000	-	3000	5,0		Público
			Programa de obras públicas e forte mobilização de mão de obra (HIMO / AGETIP)	5000	-	5000	8,3		Público
Total				783780	60984	727800	1211,3		

Eixo: Desenvolvimento Humano

Estes programas requerem um investimento em torno dos **87 bilhões CFA**, dos quais 18 mil milhões de francos CFA já foram adquiridos.

Vetores de Crescimento	Domínios de Atuação	Programas	Projetos	Custo Total Estimado (em milhões de CFA)	Adquirido (em milhões de CFA)	Necessidades		Fonte do Financiamento	Natureza
						(em milhões de CFA)	(em milhões de Dólares)		
Desenvolvimento Humano	Educação e Emprego	30. Reformas, reforço institucional e aplicação do projeto elaborado	Sistema de informação e gestão da Educação	1000	293	707	1,2		Público
			Reforço da qualidade do ensino pré-escolar, primário e secundário, aplicando a igualdade de género no acesso ao ensino (iniciando a construção de infraestruturas para escolas primárias e secundárias)	17000	5589	11411	19,0		Público
			Reforço da qualidade das capacidades formativas do ensino superior (iniciando a construção de infraestruturas para o ensino Universitário)	10000	15	9985	16,6		Público/ Privado
			Reforço da qualidade da formação profissional (construção de infraestruturas para a formação profissional)	10000	-	10000	16,7		Público
			Cantinas escolares (infraestruturas e produtos alimentares)	5000	-	5000	8,3		Público
	Saúde	31. Reformas e Reforço institucional	Reforço institucional (orientação, controlo e recursos)	2000	410	1590	2,7		Público

			Construção de um centro hospitalar especializado (CHEGUIB)	69000	-	69000	23,0		Público/ Privado
		32. Execução do programa de saúde	Programa de aprovisionamento de medicamentos	1500	-	1054	1,8		Público
			Aquisição de meios para a evacuação médica	500	446	500	0,8		Público
		33. Programas especiais de saúde	Programa (SIDA, malária, tuberculose, desenvolvimento das crianças "saúde e nutrição", assistência à mulher...)	33700	-	24100	40,2		Público
	Proteção Social, igualdade de género e luta contra a pobreza	34. Plano Nacional de Apoio às populações desfavorecidas/ BOP	Projetos para a recuperação e capacitação económica da mulher	3000	1887	1113	1,9		Público
	Cultura, juventude e desporto	35. Cultura	Construção do Palácio da Cultura	1500	-	1500	2,5		Público
			Construção da Biblioteca Nacional	2000	-	2000	3,3		Público
Total				87200	18240	68960	114,9		

Eixo: Ambiente de Negócios.

Estes programas, com um custo estimado de **17 bilhões CFA**, não têm, até ao momento, qualquer financiamento.

Vetores de Crescimento	Domínios de Atuação	Programas	Projetos	Custo Total Estimado (em milhões de CFA)	Adquirido (em milhões de CFA)	Necessidades		Fonte do Financiamento	Natureza
						(em milhões de CFA)	(em milhões de Dólares)		
Ambiente dos Negócios	Melhoria do ambiente dos negócios e desenvolvimento do setor privado	36. Elaboração de um enquadramento jurídico nacional coerente	Elaboração de códigos setoriais (agricultura, turismo, minas e pescas)	500	-	500	0,8		Público
		37. Reforma do atual enquadramento dos negócios	Reformas "Doing Business" e diálogo privado	1800	-	1800	3,0		Público
			Apoio à criação da Agência de promoção do investimento / Centro de Apoio Empresarial	1200	-	1200	2,0		Público
			Elaboração do código e apoio às PME	100	-	100	0,2		Público
			Apoio na execução do Plano de desenvolvimento de um setor financeiro inclusivo	3000	-	3000	5,0		Público
		38. Plataformas económicas integradas	Elaboração de um quadro regulamentar para as Zonas Económicas Especiais	275	-	275	0,5		Público
			Zona Económica Especial de Bissau (estudo de viabilidade e execução)	10000	-	10000	16,7		Público/ Privado
		Total				16875	-	16875	28,1

Eixo: Drivers de crescimento - Agricultura e agroindústria.

O custo total estimado destes programas ascende a quase **91 biliões CFA**, sendo o financiamento adquirido, até ao momento, de 13 mil milhões de CFA.

Vetores de Crescimento	Domínios de Atuação	Programas	Projetos	Custo Total Estimado (em milhões de CFA)	Adquirido (em milhões de CFA)	Necessidades		Fonte do Financiamento	Natureza	
						(em milhões de CFA)	(em milhões de Dólares)			
Ambiente dos Negócios	Apoio à Agricultura	39. Reformas e reforço institucional	Apoio institucional e coordenação setorial das instituições agrícolas e agroindustriais	3000	-	3000	5,0		Público	
			Estatísticas agrícolas	2200	-	2200	3,7		Público	
			Pesquisa e aconselhamento agrícola	5000	-	5000	8,3		Público	
	Plano "Cajou"	40. Reforço das capacidades do setor agrícola	Laboratório de referência para a agroindústria	2000	-	2000	3,3		Público	
			41. Otimização e valorização da cadeia de valor do "Cajou"	Execução do Plano "Cajou" (com o apoio de um parceiro técnico especializado): 1. Apoio à produção 2. Apoio à transformação 3. Apoio à comercialização	10000	-	10000	16,7		Público
	Plano para a autossuficiência na produção de arroz	42. Planeamento e Infraestruturas	Autossuficiência alimentar – Promoção dos setores de produção vegetal (incluindo a reabilitação das terras baixas de manguezais destruídos para a produção de arroz)	57000	12700	44300	73,8		Público/Privateado	
			43. Melhoria dos Rendimentos	Apoio à produção, certificação e comercialização de sementes e cereais	150	98	53	0,1		Público
			44. Pecuária	Apoio à produção animal (com infraestruturas de apoio à pecuária)	6325	-	6325	10,5		Público
	Reforço dos Recursos Humanos (Centro Nacional de formação de matérias da pecuária)	500		-	500	0,8		Público		
	Outras fontes agrícolas	45. Horticultura	Planeamento de 500ha zonas de cultivo (PNIA)	5000	-	5000	8,3		Público	
Total				91175	12798	78377	130,6			

Eixo: Drivers de crescimento - Aquicultura e Pesca.

O desenvolvimento deste setor vital para o crescimento requer um financiamento de cerca de **63 mil milhões de CFA**. Praticamente nenhum financiamento foi adquirido nesta fase.

Vetores de Crescimento	Domínios de Atuação	Programas	Projetos	Custo Total Estimado (em milhões de CFA)	Adquirido (em milhões de CFA)	Necessidades		Fonte do Financiamento	Natureza
						(em milhões de CFA)	(em milhões de Dólares)		
Agricultura e Pescas	Agricultura e Pescas	46. Reforço da governança da agricultura e das pescas	Reforço das capacidades de controlo das pescas (gestão das licenças de pesca)	3000	-	3000	5,0		Público
			Estatísticas do setor das pescas	500	66	434	0,7		Público
			Projetos de vigilância marítima e do Capital Natural	3400	-	3400	5,7		Público
			Apoio ao controlo de recursos do mar e reforço das infraestruturas do setor	48000	-	48000	80		Público/ Privado
		47. Pesquisa e Certificação	Implementação de normas e certificação do laboratório de análises microbiológicas	3000	-	3000	5,0		Público
		48. Desenvolvimento da pesca artesanal	Apoio ao desenvolvimento da pesca artesanal (infraestruturas, transformação, zonas para pescadores)	1500	-	1500	2,5		Público
		49. Desenvolvimento da aquicultura	Formação em aquicultura e apoio à atividade	500	-	500	0,8		Público
			Apoio ao desenvolvimento da agricultura (criação de peixes em viveiro)	3000	79	2921	4,9		Público
Total				91175	12798	78377	130,6		

Eixo: Drivers de crescimento - Turismo.

Este componente requer um financiamento de **4,5 mil milhões de francos CFA**, montante que continua a ser mobilizado.

Vetores de Crescimento	Domínios de Atuação	Programas	Projetos	Custo Total Estimado (em milhões de CFA)	Adquirido (em milhões de CFA)	Necessidades		Fonte do Financiamento	Natureza
						(em milhões de CFA)	(em milhões de Dólares)		
Turismo	Turismo	50. Programa de Turismo em Bijagós	Desenvolvimento do ecoturismo no arquipélago Bolama-Bijagós (implementação e operacionalização da agência da Zona Turística Especial de Bijagós)	2500	-	2500	4,2		Público
			Desenvolvimento de um circuito turístico nacional	1000	-	1000	1,7		Público
		51. Criação de atrações turísticas no Continente	1000	-	1000	1,7		Público/privado	
Total				4500	-	4500	7,5		

Eixo: Drivers de crescimento - Mineração.

Estes programas requerem um financiamento de **6,0 mil milhões de francos CFA**, que permanecem por ser mobilizados.

Vetores de Crescimento	Domínios de Atuação	Programas	Projetos	Custo Total Estimado (em milhões de CFA)	Adquirido (em milhões de CFA)	Necessidades		Fonte do Financiamento	Natureza
						(em milhões de CFA)	(em milhões de Dólares)		
Minas	Minas	52. Reformas e Reforço Institucional	Inventário mineiro e cartografia geológica	4000	-	4000	6,7		Público/ privado
			Desenvolvimento de uma mina em Farim (fosfatos)	1000	-	1000	1,7		Público/ privado
		53. Promoção das minas de maior dimensão	Desenvolvimento de uma mina para a exploração de bauxite em Boé – estudo de fiabilidade e impacto ambiental	1000	-	1000	1,7		Público/ privado
Total				6000	-	6000	10,0		

	Custo total Estimado (em milhões de CFA)	Adquirido (em milhões de CFA)	Apoio Necessário	
			Em milhões CFA	Em milhões \$
Custo total	1 304 714,0	104 714,0	1 200 000,0	2 000,0