



**NATACHA
RODRIGUES
SOUSA**

**VIARCO – REALIDADE E PERCEÇÃO SOBRE A
INTERNACIONALIZAÇÃO DA FÁBRICA
PORTUGUESA DE LÁPIS**



**NATACHA
RODRIGUES
SOUSA**

**VIARCO – REALIDADE E PERCEÇÃO SOBRE A
INTERNACIONALIZAÇÃO DA FÁBRICA
PORTUGUESA DE LÁPIS**

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 Prof. Doutor Carlos Morais, Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho aos meus pais e amigos pelo constante apoio e otimismo.

o júri

presidente

Prof. Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira

Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Helena Maria Pereira Pinto Dourado Alvelos

Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (arguente)

Prof. Doutor Carlos Manuel Ferreira Morais

Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro (orientador).

agradecimentos

Gostaria de agradecer a toda a equipa Viarco, por me ter integrado na empresa e por todos os bons momentos, especialmente aos gerentes, José Vieira e Ana Costa, pela oportunidade que me deram, pela experiência e todo o incansável apoio.

Ao Prof. Carlos Manuel Ferreira Morais, por me ter orientado e apoiado na conclusão de mais uma etapa da minha formação.

À Prof. Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira por torcer pelo sucesso dos alunos e exigir o seu melhor.

À Prof. Doutora Andreia Tatiana Vitória pela atenção e disponibilidade.

Aos meus pais, por todo o trabalho, incentivo e esforço para concluir a minha formação.

Aos meus amigos mais próximos, pela amizade e apoio.

palavras-chave

Viarco, fábrica de lápis, internacionalização, tradição, inovação, parcerias.

resumo

O presente relatório propõe-se a apresentar a Viarco – Fábrica Portuguesa de Lápis, e relata criticamente, as atividades que nela desenvolvi no âmbito do Estágio Curricular afeto ao Mestrado em Línguas e Relações Empresariais. O relatório termina com a investigação do percurso da internacionalização da empresa através de questionários, com o objetivo de perceber os conhecimentos que os parceiros e clientes têm sobre a marca.

keywords

Viarco, pencil factory, internationalization, tradition, innovation, partnerships.

abstract

This report intends to present Viarco – Portuguese Pencil Factory, and critically describe the activities that I developed in it within the scope of Curricular Internship, with regard to the Master's Degree in Languages and Business Relations. The report ends with an investigation about the company's internationalisation course through questionnaires, in order to understand the knowledge that partners and clients have about the brand.

Índice

1.	Introdução	1
2.	Contextualização da Indústria na Europa	3
3.	Caracterização da Entidade de Acolhimento	6
3.1	Introdução à Viarco	6
3.2	A história da Viarco Indústria de Lápis, Lda	6
3.3	O Processo de Produção do Lápis	8
3.4	A Viarco Hoje	12
	Catálogo Viarco.....	12
	Parcerias e Colaborações.....	15
	Pontos de venda de produtos Viarco	18
	Distribuidores Internacionais	18
	Participações em Eventos e Projetos	19
	Campanha Poesia à Mesa.....	20
	Organograma da Viarco.....	21
	Ambiente Comunicacional na Viarco	22
4.	Estágio	25
4.1	Atividades Previstas no Plano de Estágio	27
	Catálogos Publicitários	27
	Plano de Avaliação de Desempenho	33
4.2	Atividades não Previstas no Plano de Estágio	37
	Tradução das páginas do website da Viarco	37
	Redação de notícias para o <i>website</i> e Facebook da Viarco.....	40
	Legendagem do episódio “Viarco” do “Fabrico Nacional”	41
	Comunicação com os contactos obtidos nas feiras internacionais.....	44
	Fichas Técnicas dos Produtos Viarco	48
4.3	Outras Atividades Realizadas	49
5.	Investigação – internacionalização da viarco.....	51
5.1	Génese.....	51
5.2	Apresentação.....	52
5.3	Travejamento teórico.....	53

5.4 Metodologia	59
Questionário e Entidades Inquiridas	59
5.5 Análise dos Resultados	62
5.6 Discussão dos Resultados.....	71
5.7 Conclusões da Investigação.....	76
6. Considerações finais.....	77
7. Referências Bibliográficas	80
8. Anexos	85

Índice dos Anexos

Anexo 1: Plano de Estágio Curricular	85
Anexo 2: Catálogo de produtos da linha ArtGraf	87
Anexo 3: Mapa de Polivalências – Produção	89
Anexo 4: Quadro Avaliação de Desempenho	91
Anexo 5: Redação e tradução de notícias para o <i>website</i> da Viarco	93
Anexo 6: Excerto Legendas episódio Viarco no programa “Fabrico Nacional”	95
Anexo 7: Ficheiros enviados ao MoMA – Carta	98
Anexo 8: Ficheiros enviados ao MoMA – Mail.....	99
Anexo 9: Ficheiros enviados ao MoMA – Ficha Técnica exemplo	100
Anexo 10: Ficheiros enviados ao MoMA – Ficha de Apresentação dos Produtos.....	101
Anexo 11: Exemplo de Ficha Técnica de um produto - versão Portuguesa.....	103
Anexo 12: Exemplo de Ficha Técnica de um produto - versão Inglesa.....	104
Anexo 13: Excerto do Manual de Acolhimento	105
Anexo 14: Questionário apresentado aos gerentes da Viarco	107
Anexo 15: Questionário apresentado ao cliente e ao parceiro da Viarco	119

Índice de Figuras

Figura 1 - Vieira Araújo e C ^a Lda. Imagem disponível na página “História” do website da empresa.....	6
Figura 2 - Cronologia Logótipos Viarco. Imagem disponibilizada pela empresa.....	7
Figura 3 - Logótipo atual da Viarco. Imagem fornecida pela empresa.	7
Figura 4 - Fluxograma do processo de produção da mina	9
Figura 5 - Fluxograma do processo de produção da mina de cor	10
Figura 6 - Fluxograma da segunda parte do processo de produção	10
Figura 7 - Fluxograma da última parte do processo de produção	11
Figura 8 - Bastão de Grafite XL. Imagem disponível na página "ArtGraf" do website da empresa	12
Figura 9 - Conjunto Morphe - Una, Dupla e Nora. Imagem disponível na página “Design” do website da empresa.	13
Figura 10 - RISKO Secretária de Desenho. Imagem disponível na página "Risko" do website da empresa.....	13
Figura 11 - Coleção Vintage. Imagem disponível na página "Vintage" do website da empresa.....	14
Figura 12 - Logótipo ColorADD. Imagem retirada do website oficial.....	15
Figura 13 - Visita à Viarco. Imagem recolhida da página de Facebook da Viarco.....	17
Figura 14 - Cartaz Poesia à Mesa 2018. Imagem recolhida na página “Notícias” do website oficial do Turismo Industrial de SJM.	20
Figura 15 - Sessão Poesia à Mesa na Viarco. Imagem recolhida da página de Facebook da Viarco.....	20
Figura 16 - Organograma da empresa Viarco. Esquema renovado pelos gerentes e estagiária durante o período de estágio.	21

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Quadro Vantagens, Desvantagens e Riscos da Gestão por Objetivos na avaliação de Desempenho, retirado e adaptado do manual de Cunha et al. (2015).	35
Tabela 2 - Adaptação do quadro expositivo das dimensões de distância de Ghemawat (2001).....	57
Tabela 3 – Questionário/entrevista realizada aos gerentes da Viarco	60
Tabela 4 - Questionário realizado ao cliente e ao parceiro da Viarco	60

1. INTRODUÇÃO

O presente relatório tem como objetivo apresentar a descrição e reflexão das atividades desenvolvidas no estágio curricular na empresa Viarco - Indústria de Lápis, Lda. O trabalho teve a duração de 720 horas, correspondentes a cinco meses, com início a oito de janeiro e conclusão a vinte e quatro de Maio. Durante esta experiência foram levadas a cabo várias tarefas nas áreas da comunicação interna e externa da empresa, assim como aprendizagens relativas a diferentes áreas de operação, atividades que permitiram colocar em prática os conhecimentos adquiridos nas disciplinas que compõem o Mestrado de Línguas e Relações Empresariais.

A contextualização do Setor de Produção de Lápis na Europa e a descrição da história da Viarco integram a parte descritiva do relatório. Seguem-se alguns tópicos como a descrição do processo de produção do lápis, os catálogos de artigos, participações da Viarco em eventos, distribuidores da marca, organograma da organização e comunicação interna.

Num seguindo momento, apresento as atividades realizadas durante o estágio, cada uma delas acompanhada da sua descrição, travejamento teórico e saberes e competências adquiridas, para ter um conhecimento da importância de cada tarefa executada. As atividades consideradas mais relevantes foram as que exigiram mais dedicação e tempo, e destacam-se por darem um contributo maior na aprendizagem e no treinamento das competências linguísticas, comunicacionais, culturais e de trabalho em contexto empresarial.

O projeto de investigação apoia-se no estudo dos métodos de internacionalização da empresa Viarco, através de um inquérito feito a três entidades distintas, mas relacionadas com a organização, sua análise e apresentação de propostas de melhoria. Na conclusão faço uma análise crítica da minha experiência de estágio e o resultado do projeto de investigação.

A escolha da Viarco assentou em três fatores essenciais: o mais relevante foi o prévio conhecimento da existência da marca e das suas atividades, acompanhada com a imensa motivação para aumentar os saberes sobre a única e icónica fábrica portuguesa de produção de lápis com mais de cem anos de vida; a crescente internacionalização da marca pelos continentes nos últimos anos; e a cultura empresarial de apoio e participação em projetos de cariz artístico, académico, que remetem a Viarco para a criação de artigos diferenciadores.

Quase a totalidade das atividades desenvolvidas no período de estágio exigiram conhecimentos prévios, conhecimentos teóricos sobre variados assuntos para a obtenção de bons resultados práticos: a disciplina “Inglês – Projeto de Aplicação” para aplicação da língua estrangeira em documentos empresariais, de publicidade e informativos; “Português – Projeto de Aplicação”, com os mesmos propósitos da primeira disciplina, serviu para aplicar a linguagem comunicacional de forma mais adequada a cada situação; “Relações Interculturais” para compreender as implicações das relações entre negócios com origem em diferentes culturas, testemunhar o processo dessas interações, e o seu resultado; “Gestão de Marcas” serviu para melhor interpretar e captar a cultura da empresa, uma tarefa de extrema importância para uma boa integração na equipa de colaboradores e para a realização de textos publicitários para os catálogos e artigos; e a disciplina “Multimédia para Relações Empresariais” forneceu-me bases profundas para poder fazer a divulgação apropriada de acontecimentos relacionados com a Viarco, e dos seus artigos, de modo a influenciar o público através dos diversos meios de comunicação. Outras disciplinas que também ajudaram no estágio e na realização da investigação foram “Comportamento e Liderança nas Organizações”, para compreensão dos processos de gestão da empresa, principalmente os relacionados com a gestão interna, a comunicação interna e as relações interpessoais entre líder e colaboradores, e “Estratégia e Competitividade”, que me auxiliou na compreensão da aplicação dos métodos e estratégias de internacionalização, aquisição de novos clientes e distribuidores e publicidade, adequada ao setor em que a empresa está inserida.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA NA EUROPA

A Viarco é a única fábrica de lápis portuguesa, e possivelmente, a única na Península Ibérica. Com mais de um século de história, muitos sanjoanenses consideram-na um símbolo português, porque símbolo da cidade de São João da Madeira já o é há muito tempo.

Tendo em consideração a singularidade da fábrica de lápis Viarco no país, torna-se pertinente fazer uma contextualização da indústria a um nível europeu, onde se destacam duas grandes produtoras de lápis de origem alemã: a Faber-Castell e a Staedtler.

A Faber-Castell ¹ data do século XVIII e permaneceu até hoje como um negócio de família. Foi fundada na cidade de Stein, onde Kaspar Faber deu início à produção de lápis, em 1761. O seu filho, Anton, e o neto, Georg, conseguiram ampliar e manter a fábrica, ultrapassando tempos económicos desafiantes. No ano de 1849, a Faber-Castell abre uma filial em Nova Iorque, administrada pela geração seguinte. Mas o nome Faber-Castell tão conhecido hoje, só ganhou o segundo nome, através do casamento de uma das descendentes, Baronesa Ottilie, com o Conde Alexander zu Castell-Rudenhause. Na geração seguinte, o negócio foi assumido pelo Conde Roland von Faber-Castell durante cinquenta anos.

Foi no século XIX que a A. W. Faber, nome inicial do negócio, começou a abrir filiais internacionais, apostando nos maiores centros comerciais, inclusive, foi a primeira fábrica desta indústria a deter uma unidade fabril em Nova Iorque. Poucos anos mais tarde, em 1855 foi fundada uma outra em Paris, e na mesma altura, outra filial em Londres. Mais tarde a Faber-Castell ainda estabeleceu relações comerciais com a Rússia, Áustria e Hungria. Estes dados invocam o poder financeiro e a rapidez de atuação da empresa alemã, num percurso que teve início muito antes da criação da fábrica de lápis portuguesa, a Viarco.

Segundo o *website* oficial da empresa, este negócio familiar detém, hoje, unidades de produção em nove países, entre eles a Austrália, o Peru e a China; unidades de venda em vinte e dois países e agentes de venda em cento e vinte países.

¹ As informações descritas sobre a empresa Faber-Castell foram recolhidas no *website* oficial da empresa:

<https://www.faber-castell.com/corporate/history/family>

A empresa Staedtler² nasceu na cidade alemã de Nuremberg, em 1834. Friedrich Staedtler, segundo o sítio *online* da empresa, foi um dos pioneiros do fabrico do lápis e foi o fundador da marca.

Várias histórias sobre a origem do lápis estão associadas a esta cidade. Documentos históricos confirmam a ligação de Johann Sebastian Staedtler a um dos primeiros lápis de cera (de cor), apesar de não existirem certezas sobre a sua verdadeira origem.

A marca continua a produzir na sua sede em Nuremberga perto de três quartos dos seus produtos. A cidade agora conta com três unidades fabris da empresa, que é considerada a maior fabricante de lápis e de alguns dos instrumentos do mesmo ramo de produtos. A proposta de internacionalização da marca partiu de Johann Sebastian Staedtler, através da participação da Staedtler nas maiores exposições mundiais, como na primeira Exposição Mundial de Nova Iorque, que teve lugar no ano de 1853.

Menos de quinze anos depois, a marca já era vendida em países de todos os continentes, como Áustria, França, Itália, América e Oriente, provando assim a feroz concorrência que estas medidas de negócio poderiam significar para empresas do mesmo setor. Atualmente a Staedtler distribui-se por seis unidades de fabrico, três delas na União Europeia e vinte e uma filiais de venda espalhadas pelo mundo, e agentes em cento e cinquenta países. Mais de 80% dos produtos são para exportação, tornando esta marca uma grande competidora da Faber-Castell na atualidade. Curiosamente, em termos geográficos estas duas empresas encontram-se a uma distância de menos de trinta quilómetros, por estarem sediadas em cidades vizinhas. Esta condição criou um estado curioso de competitividade, porque as duas empresas se assumem como a primeira fábrica produtora de lápis, por falta de documentos comprobatórios. Ainda nos dias de hoje disputam esse lugar de reconhecimento.

Os dados recolhidos sobre estas duas empresas concorrentes da Viarco permitem constatar que a antiguidade e expansão internacional do negócio podem ser uma vantagem

² Os dados recolhidos sobre a marca Staedtler foram encontrados no *website* oficial da empresa:

<https://www.staedtler.pt/pt/>

para aumentar a força das marcas. Estes são dois exemplos na indústria do lápis, que demonstram a feroz concorrência com que a empresa portuguesa se debate em contexto nacional e internacional, situação que a obrigou a fugir ao instrumento de escrita mais convencional, uma escolha estratégica da Viarco que será abordada na secção “Catálogos Viarco”.

3. CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

3.1 Introdução à Viarco

A Viarco Indústria de Lápis, Lda., mais conhecida como Viarco, é uma empresa familiar de fabrico de lápis e outras ferramentas de desenho, sediada em São João da Madeira. É uma fábrica nacional, com uma história de mais de um século de vida. A missão da empresa é produzir e oferecer artigos de escrita e desenho com alto padrão de qualidade, sempre procurando desenvolver parcerias e colaborações com organizações de ensino e de cariz cultural.

3.2 A história da Viarco Indústria de Lápis, Lda

A origem da Viarco³ remete para a Portugália, uma empresa pioneira no desenvolvimento e produção de artigos de escrita no país, iniciada em 1907 e construída em Vila do Conde pelo Conselheiro Figueiredo Faria e Engenheiro Jules Cacheux. Depois de sofrer com as consequências da Primeira Guerra Mundial e da Grande Depressão, a Fábrica Portuguesa de Lápis, também conhecida como “Faria, Cacheux & Ca”, é adquirida por Manoel Vieira Araújo, no ano 1931. O industrial tinha como objetivo amplificar o ramo de atividade do seu negócio, a Vieira Araújo & C^a, Lda.



Figura 1 - Vieira Araújo e C^a Lda. Imagem disponível na página “História” do website da empresa.

É em 1936 que a empresa ganha o hoje tão conhecido nome Viarco. Entretanto a empresa sentiu necessidade em apostar na investigação de processos e métodos de produção para garantir a qualidade e diversificação dos produtos para o público. Esse foi o objetivo principal dos primeiros anos da Viarco, liderados por António Vieira Araújo, filho de Manoel. Com os novos conhecimentos, foi decidido deslocar a Viarco para novas instalações

³ Informações sobre a história da Viarco – Fábrica Portuguesa de Lápis foram recolhidas no *website* oficial da empresa: <https://www.viarco.pt/historia/>. E no episódio 8 do programa “Fabrico Nacional” do canal RTP1, disponível online: <https://www.rtp.pt/play/p3511/e299353/fabrico-nacional>

na cidade de São João da Madeira, em 1941, levando nessa transferência o equipamento e os colaboradores que escolheram fazer parte dessa mudança.

A partir desse ano, são evidentes vários desenvolvimentos tecnológicos, como a criação e produção do lápis de cera, lápis técnicos para carpintaria, e a descoberta da aguarela de grafite. E mais recentemente, o foco está colocado na criatividade e no *design* de ferramentas de desenho.



Figura 2 - Cronologia Logótipos Viarco. Imagem disponibilizada pela empresa.



Figura 3 - Logótipo atual da Viarco. Imagem fornecida pela empresa.

A fábrica tornou-se autónoma nos anos 70 e passou a ser denominada “Viarco – Indústria de Lápiz, Lda.”. Mantém-se até hoje como a única fábrica de lápis no país e, devido ao seu património histórico, cria expectativa e curiosidade em muitos artistas de diversas áreas e por todo o mundo.

3.3 O Processo de Produção do Lápis

Na Viarco, o processo de produção de um lápis é muito semelhante aos métodos usados no século passado. Hoje em dia ainda se usam várias das máquinas originais do início da empresa e muitas das tarefas continuam a ser manuais, mantendo deste modo os mesmos detalhes característicos da marca. Os métodos operacionais da Viarco permitem devolver ao cliente uma componente tradicional embebida na contemporaneidade de cada objeto. O processo de produção do lápis pode ser considerado um ponto de interesse turístico para todas as idades. Os jovens admiram-se com os métodos utilizados, com o ambiente puro e cru onde o lápis, uma ferramenta tão comum, é criado de raiz; e os mais graúdos relembram e reconhecem alguns processos de fabrico idênticos aos do tempo da sua juventude.

Para quem não conhece o processo, a produção é apresentada em três secções distintas: a Mina, a Arredondagem e o Acabamento.

Na secção da Mina produz-se a mina do lápis. Existem dois tipos fundamentais de mina: a mina de grafite e a mina de cor. O processo de criação da mina de grafite tem oito passos principais:

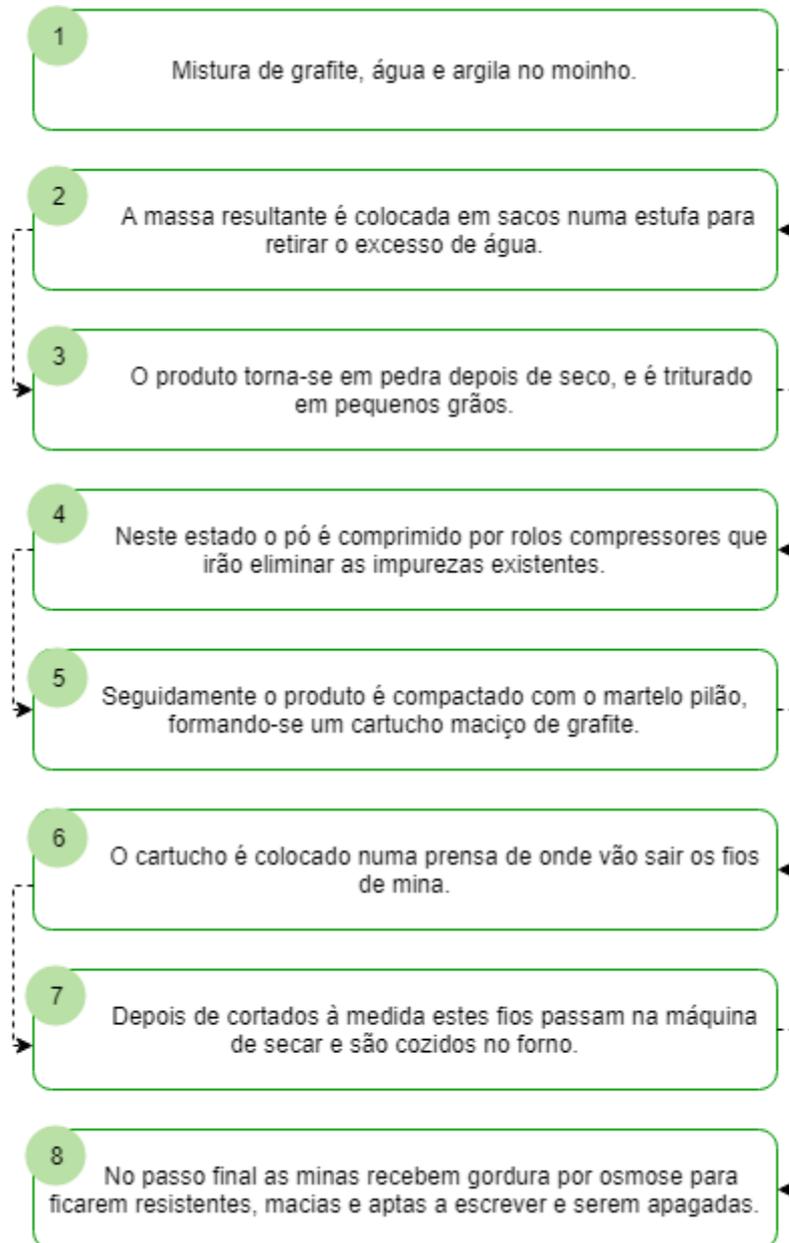


Figura 4 - Fluxograma do processo de produção da mina

O processo da mina de cor é muito semelhante ao processo descrito acima:

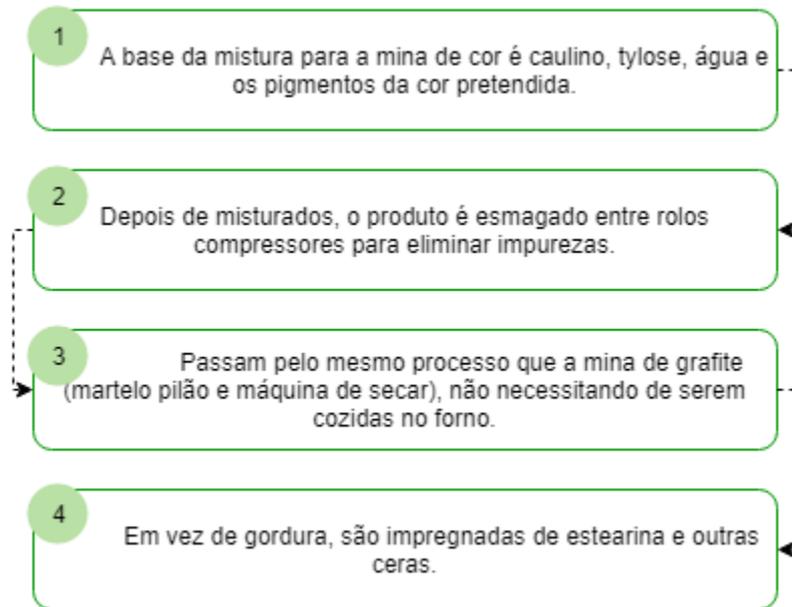


Figura 5 - Fluxograma do processo de produção da mina de cor

Quando finalizadas e testadas, no caso de fazerem parte de um novo produto, as minas são levadas para a secção da Arredondagem, o local onde os lápis ganham forma:

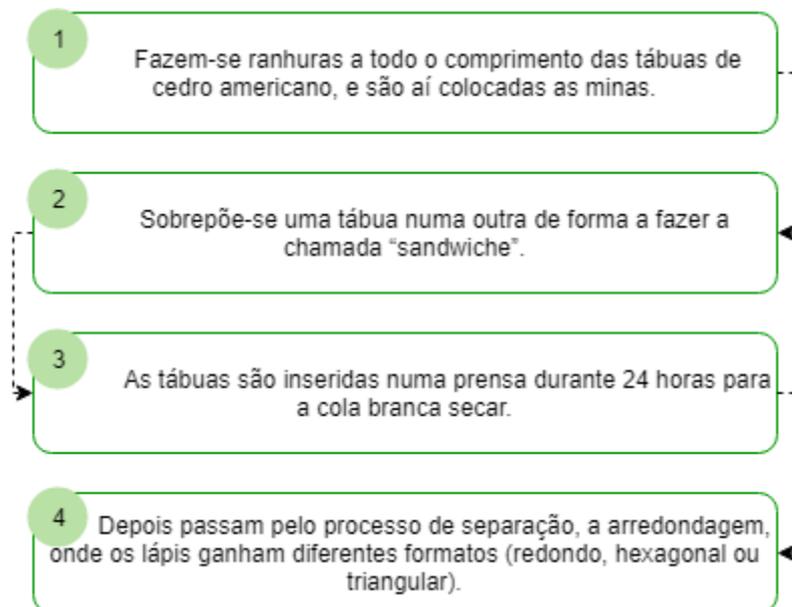


Figura 6 - Fluxograma da segunda parte do processo de produção

Finalizadas estas tarefas, os lápis são encaminhados para a secção de Acabamento, que inclui o envernizamento do lápis:

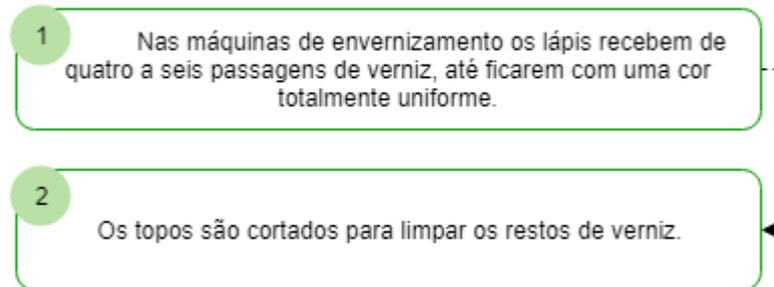


Figura 7 - Fluxograma da última parte do processo de produção

Em conformidade com o pedido do cliente, poderão ser aplicados vários tipos de acabamento: colocação de borracha, cabeça pintada, serigrafia, tampografia, impressão a quente, impressão a 360º e gravação a laser. Depois das tarefas finais estarem concluídas (limpar e afiar o lápis), os produtos estão prontos a ser embalados e enviados para o cliente.

Este é o processo comum para lápis de grafite e lápis de cor. Para os restantes produtos, como muitos dos que compõem a linha ArtGraf da Viarco, as matérias-primas usadas não diferem muito, como a água, argila, grafite, pigmentos, caulino e *tylose*, produtos utilizados para a produção das minas.

3.4 A Viarco Hoje

CATÁLOGO VIARCO

Hoje a empresa apresenta várias categorias de artigos que demonstram o seu desenvolvimento diversificado: a marca registada ArtGraf, em que estão incluídos produtos como a Aguarela de Grafite, o Soft Stick e o bastão de grafite XL; a categoria Design, com o Dummy Pencil e o Turn It, artigos para profissionais, artigos com o código ColorADD – para daltónicos, artigos Vintage e lápis personalizáveis, para organizações e instituições que pretendem uma ferramenta que comunique a sua identidade. De seguida, vamos apresentar as diferentes gamas criadas pela marca e os conceitos que estiveram na sua base.

Linha ArtGraf

Gama de produtos inovadores que consiste na recriação do modo de utilização da mina (o interior do lápis). O modo de produção distingue-se do usual, mas mantém as mesmas matérias-primas usadas nas minas de grafite e de cor. Deste conceito, que veio mudar radicalmente a relação do artista com a ferra-



Figura 8 - Bastão de Grafite XL. Imagem disponível na página "ArtGraf" do website da empresa

menta, resultaram vários artigos, distintos entre eles, desde a ideia ao formato final., Devolvem uma liberdade de expressão artística durante o contacto com o produto, que não é possível obter com outras ferramentas de desenho ou pintura. Entre as características mais comuns nesta gama destacam-se a solubilidade (podem ser utilizados com água e misturados com outros produtos), a alta pigmentação e a versatilidade de uso. A Aguarela de Grafite é um exemplo de produto que surgiu de uma parceria com o pintor José Emídio, e é pensado por e para artistas, tal como vários outros artigos que constam nos catálogos da empresa.

ArtGraf tornou-se uma marca registada da Viarco depois de se perceber ser esta a melhor opção estratégica para solucionar necessidades particulares de um segmento de mercado específico, os artistas plásticos. Com isto, a marca Viarco conseguiu expandir-se no mercado internacional e concorrer com empresas mais fortes na venda do lápis de escrita e lápis de cor a um nível mundial.

Linha Design

Os produtos da linha Design da Viarco, assim como alguns dos produtos que compõem a linha anteriormente apresentada, são o resultado de parcerias com *designers*, artistas, estudantes e organizações artísticas aliadas ao espírito de experimentação e motivação para criar objetos únicos. A marca oferece um conjunto de artigos diferenciadores, criativos e divertidos, que criam expectativa e impacto em qualquer faixa etária ou estatuto social. O Dummy Pencil (o pior lápis do mundo), os lápis Aromatizados e o conjunto Morphe (Una, Dupla e Nora), são alguns dos produtos desta linha de Design.



Figura 9 - Conjunto Morphe - Una, Dupla e Nora. Imagem disponível na página "Design" do website da empresa.

RISKO – secretária de desenho

A mesa *RISKO* é um produto pensado para a comunidade artística que funciona como uma memória analógica de vinte e cinco metros de capacidade. É constituída por compartimentos para o armazenamento do rolo de papel e de todas as outras ferramentas de pintura e desenho para permitir uma experiência confortável, funcional, sem limites para a criatividade.



Figura 10 - *RISKO* Secretária de Desenho. Imagem disponível na página "Risiko" do website da empresa.

Esta peça é o resultado de uma parceria com a empresa *DigitaLab*, que se foca na arquitetura, no *design* e criatividade, através da fabricação digital, e serve para a criação de projetos que envolvem vários campos de arte e de tecnologia.

A *RISKO*⁴ é mais um exemplo das parcerias criativas que a Viarco desenvolveu para a conceção de ferramentas fora do comum. Deste modo, distingue-se da concorrência, e chama a atenção dos seus segmentos de mercado pela inovação e capacidade criativa.

⁴ Para obter mais informações sobre a colaboração e criação da *RISKO*, existe o *site* próprio do produto em:

<https://www.viarco.pt/risko/pt-pt/>

Linha Publicidade

Os lápis de publicidade são lápis personalizáveis, adequados para as organizações ou instituições que pretendem promover a sua marca entre os clientes, distribuidores, ou qualquer público.

A empresa valoriza muito esta linha, porque o lápis pode ser um instrumento de comunicação da imagem da marca muito eficiente, uma vez que é um instrumento útil para quem oferece e para quem recebe. Esta gama fornece a possibilidade de escolher várias características de lápis, desde a cor do verniz até ao tipo de gravação/impressão, para que o resultado final esteja de acordo com a visão do cliente e da organização ou instituição.

Linha Vintage

A cultura da fábrica baseia-se muito na valorização da memória da empresa, apesar de também existir o desejo de inovação e experimentação de novos conceitos. Dentro deste modo de pensamento, a empresa recriou vários clássicos da marca com o objetivo de apresentar e oferecer ao público artigos *vintage* que representam várias épocas que despertam as memórias de uma faixa etária portuguesa mais avançada. A própria empresa transmite este mesmo ambiente, dado que não modificou muitos aspetos da fábrica, que transmitem, assim, um sentimento de nostalgia. A coleção Vintage, resultado de uma colaboração com a “Vida Portuguesa”, é um tributo às gerações passadas e valoriza o *design* português da época. O conjunto é constituído por reedições e artigos originais de caixas de lápis de grafite e caixas de lápis de cor.



Figura 11 - Coleção Vintage. Imagem disponível na página "Vintage" do website da empresa.

Office Escolar e Profissional

A linha escolar e profissional envolve produtos direcionados para as crianças e profissionais, com lápis de escrita e pintura, assim como produtos para utilização em contexto profissional, como os lápis carpinteiro, industriais e comerciais, que incluem lápis pastel entre outros artigos, para uso em diferentes superfícies – madeira, vidro, pedra, etc.

PARCERIAS E COLABORAÇÕES

A marca tem participado em vários eventos de cariz cultural e artístico na própria cidade, através da parceria com a *Oliva Creative Factory*, o Centro de Arte de São João da Madeira, e a Junta de Freguesia de S. João da Madeira. Outras parcerias, não identificadas anteriormente, envolveram a ESEIG - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, a *Partners*, *Maus Hábitos* e *Montana Shop*. Vários dos artigos apresentados nos catálogos nascem de colaborações e parcerias com artistas, *designers*, estudantes e organizações. É através desta metodologia que a Viarco consegue oferecer produtos com conceitos diferenciadores, pensados e criados especificamente por e para artistas que comunicam muitas vezes de forma inesperada, mas surpreendente.

ColorADD

Através do *website*⁵ do projeto é possível entender que a ColorADD tem como objetivo diminuir os constrangimentos das pessoas daltónicas na identificação correta das cores. O conceito foi lançado por Miguel Neiva, e foi construído através de uma linguagem simbólica que permite reconhecer as cores partindo das cores primárias e da junção das mesmas. Com esta metodologia foi criado um código, composto por formas retangulares e triangulares, preenchidas para cores mais escuras (preto) ou não preenchidas para cores mais claras (branco), que pode ser utilizado num vasto conjunto de diferentes contextos pelas empresas e instituições e que tem como vantagem a facilidade de memorização e aplicação no dia-a-dia.

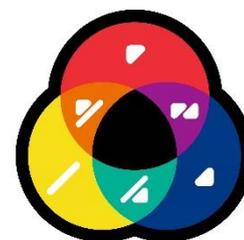


Figura 12 - Logótipo ColorADD. Imagem retirada do website oficial.

Como a Viarco trabalha com cores (lápiz de cor, lápis de cera, pastel, e tailors no caso da Viarco), e deve ter em atenção as necessidades e particularidades dos seus clientes. Depois de obter a licença de uso do código ColorADD, a Viarco adicionou a simbologia em alguns dos seus produtos e embalagens para melhor servir os seus clientes, em particular, este grupo específico.

⁵O *website* do projeto ColorADD contém todas as informações sobre o código e aplicações em diversas áreas: <http://www.coloradd.net/index.asp>

Uma das parcerias mais importantes é com o Turismo Industrial de São João da Madeira⁶. Este projeto tem como objetivo dar a conhecer a indústria da cidade, através da colaboração com algumas empresas sanjoanenses, entre as quais a Viarco. Está localizado na Torre da Oliva, um edifício que pertenceu a uma empresa antiga e histórica. O projeto Turismo Industrial organiza visitas e *workshops*, para escolas, instituições e até para o público em geral, com circuitos pré-definidos pelo património industrial (Calçado, Chapelaria e Lápis, Circuito de Ferro, Guias turísticos acompanham os grupos durante o circuito, fornecendo todas as informações e curiosidades sobre os locais visitados.

As empresas que fazem parte do projeto são: Cortadoria, *Evereste*, *Fepsa*, *Heliotextil*, *Helsar*, *Oliva Creative Factory*, Viarco, Bulhosas, *Flexitex* e *Molaflex*.

E as instituições que integram o projeto são: Academia de Design e Calçado, Centro Tecnológico do Calçado, Museu da Chapelaria, Museu do Calçado, Núcleo de Arte da Oliva e *Sanjotec*.

O Turismo Industrial de São João da Madeira permite dar mais visibilidade às empresas sanjoanenses, a nível de mercado e de público português e estrangeiro, dando ao mesmo tempo dando oportunidade de aumentar a dinâmica entre empresas, entre as empresas e a cidade e entre as empresas e o público visitante (pessoas da cidade, pessoas de fora da cidade e turistas portugueses e estrangeiros). Este projeto é de cariz educacional, adequado para todas as faixas etárias, porque está adaptado aos vários géneros de grupos visitantes e conta com a colaboração das empresas inseridas no projeto.

O Turismo Industrial na Viarco

Os guias apresentam a fábrica e a marca em cinco secções pré-determinadas: sala de apresentação – onde os visitantes ficam a conhecer, através do discurso do guia e com a ajuda de um vídeo educacional, a origem da fábrica e têm uma introdução aos produtos. Segue-se a secção da mina, onde podem assistir à produção da mina, e a secção da Arredondagem e de Acabamento. E por fim, a loja física da empresa, um espaço onde os visitantes podem ver todos os produtos e adquirir, depois de uma demonstração de alguns produtos

⁶ Website oficial do projeto Turismo Industrial de São João da Madeira: <http://turismoindustrial.cm-sjm.pt/>

feita pelo guia, acompanhada de explicação. No caso de o tempo programado para a visita ainda não estar terminado, os visitantes podem experimentar os artigos.

A loja física que se encontra nas instalações da Viarco é um local destinado ao marketing, comunicação e venda ao público de um espectro variado, desde uma tenra idade até indivíduos já reformados, com especial foco nos visitantes da fábrica e não no público em geral. É um dos métodos que a empresa põe em prática para despertar a curiosidade dos visitantes e para promover de um modo mais direto os artigos disponibilizados pela empresa e para explicar o porquê de muitos dos produtos mais peculiares e a cultura empresarial da marca.

Como estagiária, tive a oportunidade de assistir a duas visitas, muito distintas: a primeira foi guiada por um colaborador do Turismo Industrial, com um grupo de visitantes portugueses reformados. Uma visita comum, que seguiu as normas combinadas entre o projeto e a fábrica e permitiu aumentar o meu conhecimento sobre a marca e os procedimentos da produção do lápis.

A segunda visita em que estive presente foi orientada pelo gestor da Viarco, José Vieira, foi destinada a visitantes estrangeiros, alunos de artes (*DTK - Kunstfagskolen i Bærum*) e turistas noruegueses que participaram na visita através de uma parceria entre a *Talkie-Walkie* e o Turismo Industrial de SJM. Esta visita constituiu uma experiência peculiar e mais interessante que o habitual, por ter sido realizada pelo gestor, que através dos seus conhecimentos proporcionou uma experiência distinta comparativamente às visitas habituais. Para além desta singularidade, foi possível verificar o entusiasmo e a curiosidade que os estrangeiros demonstraram pelos processos artesanais, pelos próprios objetos e até pelos pontos de vista singulares na forma de perceberem a arte. Esta visita ainda incluiu o *atelier* que é normalmente frequentado por artistas “amigos da casa”, ou quando decorrem Residências Artísticas na Viarco.



Figura 13 - Visita à Viarco. Imagem recolhida da página de Facebook da Viarco.

PONTOS DE VENDA DE PRODUTOS VIARCO

A empresa opera com quatro tipos de pontos de venda: a loja física, que integra a estrutura da fábrica; a loja *online* que permite fazer compras e encomendas de muitos produtos da marca num contexto *online* e, desta forma, fornecer a oportunidade de adquirir produtos para clientes sem condições de se deslocar à fábrica pessoalmente, ou a outro ponto de venda; e ainda a venda *online* para fora do país, por clientes, ou possíveis clientes que tenham conhecimento da marca ou procurem produtos disponibilizados pela Viarco. Segundo a página “Locais de Venda” do *site* da empresa, os distribuidores dos produtos da marca em Portugal, estão localizados, em maior número, nos distritos de Aveiro, Braga, Coimbra, Leiria, Lisboa, Porto, Viana do Castelo e Viseu. Da distribuição internacional, falaremos mais profundamente de seguida.

DISTRIBUIDORES INTERNACIONAIS

Grande percentagem das relações com distribuidores internacionais são fruto da participação da empresa em feiras internacionais realizadas em países como França, Itália, Alemanha e Suécia. Este método de angariação de novas relações e parcerias permite alcançar uma panóplia mais alargada de países e culturas, que culmina numa maior visibilidade da marca portuguesa em todo mundo e, conseqüentemente, da cidade São João da Madeira e da sua particular força industrial. Quando em viagem, os representantes da Viarco equipam-se de artigos e símbolos da marca para apresentar, da melhor forma possível, a cultura da empresa a quem não está familiarizado com ela. Nesses momentos de troca de conhecimentos, através da comunicação intercultural, o objetivo principal dos representantes baseia-se muito na passagem da imagem da marca tal como a percebem, facto que se sobrepõe à simples aquisição de clientes e distribuidores, nacionais ou internacionais. Algumas das relações resultantes desta participação ativa nas feiras podem ser encontradas na seguinte lista que apresenta os distribuidores internacionais⁷ da Viarco:

⁷ Dados recolhidos da página “Distribuidores Internacionais” do *website* da Viarco:

<https://www.viarco.pt/distribuidores-internacionais/>

Na Europa:

- Alemanha: AMI – Art Material International
- Bélgica: Art Material Trade S.A.
- Dinamarca: CREAS A/S
- Espanha: Artist Art Materials S.A.
- Inglaterra: C. ROBERSON & CO. LTD.
- França: CORECTOR DISTRIBUTION
- Itália: P.A.M. – Professional Artist Materials, SRL

Outros continentes:

- Austrália: National Art Materials PTY, Ltd
- Coreia do Sul: 1300K
- Estados Unidos da América: GLOBAL ART MATERIALS, Inc.
- Índia: Platinum Painting - Essentials & Trading PTY, Ltd
- Israel - Pulp
- Singapura: Overjoyed

PARTICIPAÇÕES EM EVENTOS E PROJETOS

Além das feiras internacionais, a Viarco marca presença em vários eventos e exposições de cariz industrial e artístico para aumentar a sua visibilidade, apresentar a diversidade dos seus artigos e projetos e desenvolver colaborações futuras com organizações artísticas, culturais e de ensino. Nesta lista estão identificadas algumas das participações⁸:

- Festival Internacional de Banda Desenhada na Amadora, onde a Viarco fez o lançamento do Livro “Histórias do Lápis Mágico”;
- Experimenta Design ‘EXD09’;
- Zona Tortona da Milan Design Week;
- *Destination Portugal*, produtos selecionados para a venda no *MoMA* de Nova Iorque;

⁸ Informações presentes no *website* da empresa: <https://www.viarco.pt/cronologia/>

- Exposição Ordem de Compra – O Design e a Indústria Portugueses na Economia Atual, organizado pela Experimenta Design;
- Participação na *Paperworld* em Frankfurt com espaço próprio;
- Exposição ‘A Century Design Project’ em Seul na Coreia do Sul;
- Participação na *Creativeworld*, em Frankfurt, todos os anos;
- Participação na *Stockholm Furniture Fair*, inserida na *Stockholm Design Week*, para demonstração da mesa *RISKO*;
- Participação na campanha Poesia à Mesa.

CAMPANHA POESIA À MESA

Poesia à Mesa é uma campanha iniciada no ano de 2003 com o objetivo de motivar e despertar a curiosidade e o gosto para a leitura de poesia na população da cidade de São João da Madeira. Esta iniciativa partiu da Câmara Municipal da cidade, em colaboração com instituições e associações do conce-

lho, para recordar a importância da leitura como fonte de informação e aprendizagem. Desde esse ano, a campanha tem vindo a homenagear vários poetas e a criar vários momentos ligados à literatura, dentro da cidade, no mês de Março. É possível encontrar traços de poesia um pouco por toda a cidade, principalmente nas associações inseridas no projeto, em bases de chávenas e copos, sacos de pão, aventais e até lápis produzidos pela Viarco.

Em 2018, na décima sexta edição da campanha, além de exposições, *performances*, teatro e declamações, também ocorreram momentos poéticos nas empresas inseridas no programa. Para cumprir os objetivos da Poesia à Mesa, os colaboradores das empresas inseridas no Turismo Industrial foram convidados a participar num processo que consistia na participação em sessões de poesia nas semanas que antecediam a apresentação,



Figura 14 - Cartaz Poesia à Mesa 2018. Imagem recolhida na página “Notícias” do website oficial do Turismo Industrial de SJM.



Figura 15 - Sessão Poesia à Mesa na Viarco. Imagem recolhida da página de Facebook da Viarco.

dirigidas por Paulo Condessa, e apresentação dos poemas aos demais colegas de trabalho. A Viarco recebeu, no dia 22 de Março o poeta Paulo Condessa que orientou a sessão de declamação de poesia na fábrica, em que participaram alguns dos colaboradores da empresa.

Estas sessões proporcionam momentos de interação importantes para um melhor fluxo de comunicação na realidade empresarial, descentralizadas do contexto de trabalho, permitindo construir e desenvolver relações entre colaboradores e destes com a própria empresa. E dentro do processo, fornecem a possibilidade de descobrir ou redescobrir outras competências, mais artísticas, através de exercícios que estimulam o “à vontade” e a criatividade.

ORGANOGRAMA DA VIARCO

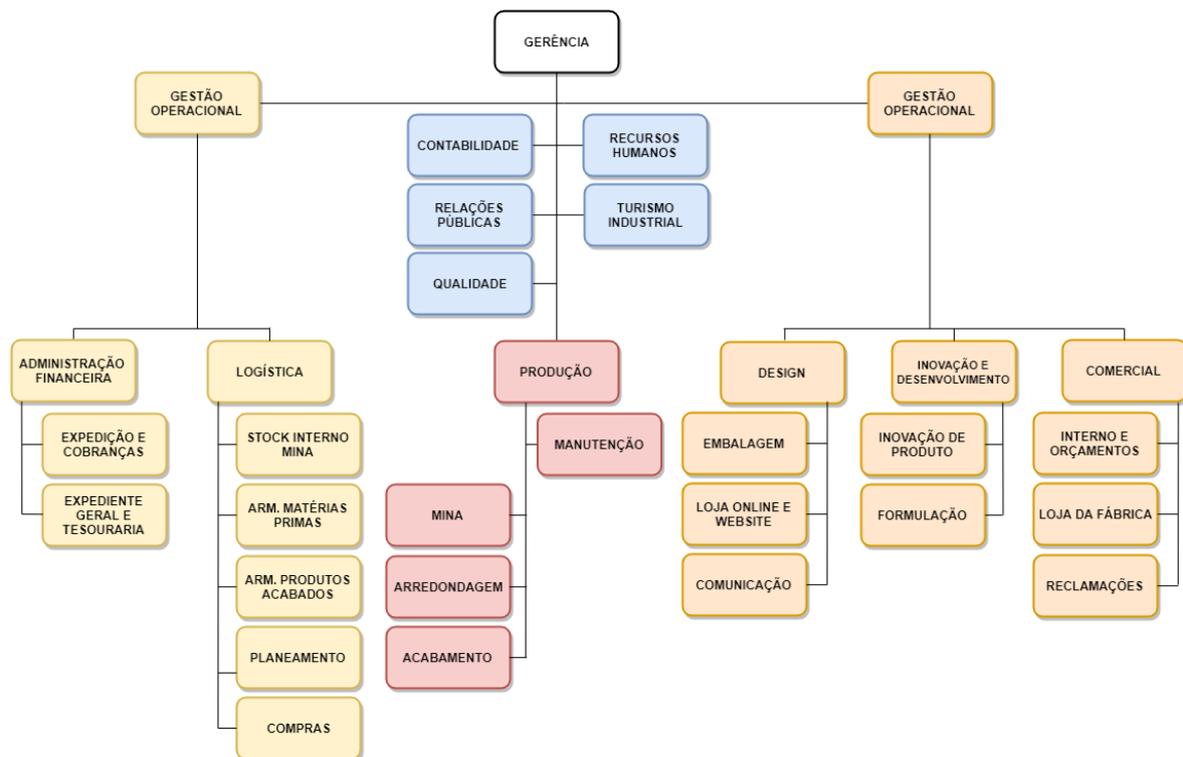


Figura 16 - Organograma da empresa Viarco. Esquema renovado pelos gerentes e estagiária durante o período de estágio.

A Viarco é constituída por 30 colaboradores, dos quais sete encontram-se na secretaria. Os processos da produção, como já foi referido no “Processo de Produção do Lápis”, são separados em três secções principais, cada uma delas tendo entre 5 a 10 colaboradores.

Para compreender a dificuldade de apresentar números precisos, é necessário ter em consideração que existe um alto nível de rotatividade de operações na produção. Quase todos os trabalhadores têm a capacidade de exercer tarefas pertencentes a outros postos de trabalho, normalmente tarefas manuais ou que incluem a utilização de máquinas, isto para aumentar as competências dos colaboradores e possibilitar uma maior flexibilidade em situações críticas como problemas nos processos de produção ou falta de mão-de-obra.

O escritório/secretaria é composto por sete trabalhadores, dois dos quais na área do Design, e os restantes, na Tesouraria, na área Comercial, nos Recursos Humanos e na Administração, Gestão Operacional e Gestão da secção da Mina. Devido à pequena dimensão da empresa, algumas das áreas de trabalho estão ao encargo de entidades exteriores, como a Contabilidade, a Medicina do Trabalho e a Higiene e Segurança no Trabalho.

AMBIENTE COMUNICACIONAL NA VIARCO

A empresa está repartida em duas áreas operacionais, a produção e a área administrativa e comercial. A comunicação entre estas duas áreas é constante e com grande foco na organização dos processos de produção e das encomendas em lista de produção. O que significa que existe um fluxo comunicacional entre os chefes de produção com grande parte dos colaboradores que se encontram no escritório, isto devido às competências e atividades realizadas por cada um. Por exemplo, se houver dificuldade de reproduzir num lápis personalizado o modelo pedido pelo cliente, o chefe de produção, ou o colaborador afeto a essa tarefa (de impressão) irá comunicar com o chefe criativo para decidir o melhor método para obter o resultado mais favorável à satisfação do cliente.

Este modo de agir reflete a preocupação e motivação para servir os clientes da melhor forma, mas pode, por vezes, criar situações de falta de comunicação com os restantes colaboradores envolvidos no processo. Este tipo de situação ocorre devido ao elevado número de pedidos de encomenda e devido às variadas tarefas afetas a certos cargos, o que dificulta uma atenção total e contínua em todas as encomendas e seus processos de produção.

Dentro da secretaria, a comunicação é constante entre todos os colaboradores, o que permite que todos se mantenham regularmente informados, sobre variadas situações, como

a vinda de artistas, exposições, projetos, visitantes estrangeiros, entre outras situações distintas do dia-a-dia da empresa. A constante colaboração entre os funcionários simplifica os processos de trabalho dentro da secretaria, cria um ambiente de confiança e permite servir melhor os clientes que se deslocam à fábrica, assim como os visitantes guiados pelo Turismo Industrial.

A Viarco é quase diariamente visitada por guias do Turismo Industrial acompanhados com turmas que podem variar entre alunos pré-escolares até seniores. Esta atividade já se encontra completamente sistematizada, com um percurso definido dentro da empresa, bastando a apresentação do guia turístico no momento da sua chegada com os grupos de visitantes. Como disse anteriormente, os visitantes têm a oportunidade de adquirir artigos da Viarco no fim da visita, depois de uma explicação sobre os objetos mais curiosos da marca.

O sistema de atendimento é diferenciado para os visitantes, clientes e outras entidades. Os interessados em conhecer a fábrica são reencaminhados para o posto do Turismo Industrial; os clientes são atendidos pela responsável da loja da fábrica e/ou pela colaboradora afeta às vendas e encomendas; e em várias situações outros indivíduos podem ser recebidos pelos gestores da Viarco.

Esta estratégia de comunicação foi desenvolvida em conformidade com a cultura de informalidade presente na Viarco. Um ambiente familiar que mobiliza os funcionários a aplicar métodos de comunicação que são visíveis aos indivíduos externos à fábrica. Mesmo dentro destas circunstâncias a marca não deixa de se revelar como uma unidade industrial que procura manter-se como uma marca nacional de qualidade.

Estágio Curricular

Viarco – Fábrica Portuguesa de Lápis

4. ESTÁGIO

O plano combinado para a realização do estágio na Viarco teve como foco atividades nas áreas de Recursos Humanos, comunicação externa, através da utilização da web, técnicas multimédia e de redes sociais e de comunicação com clientes internacionais (vd. Anexo 1). Para discriminar as diferentes atividades:

Atividades:

- Elaboração de documentos publicitários para exposição na feira *CreativeWorld*;
- Identificação e análise de técnicas de gestão de recursos humanos apropriados ao contexto da empresa;
- Identificação e descrição de funções existentes na empresa (complemento para o Plano de Avaliação de Desempenho);
- Estruturação de um Plano de Avaliação de Desempenho;
- Testes do Plano de Avaliação de Desempenho e alterações do documento;
- Aplicação do Plano de Avaliação de Desempenho;
- Criação de conteúdos para publicações nas redes sociais;
- Aprendizagem dos métodos de negociação com os distribuidores da marca para aplicação dos conhecimentos em línguas;
- Apoio nas transações realizadas com os distribuidores internacionais da marca;

No decorrer dos cinco meses de estágio existiram várias outras tarefas, que apesar de menores em termos de tempo gasto na sua execução foram consideradas de maior prioridade, sendo este o motivo pelo qual o plano de estágio não foi cumprido conforme o delineado.

Estas situações, contrariamente ao esperado, contribuíram para o meu enriquecimento, devido à necessidade de aumentar a capacidade de aprendizagem por conta própria e assim trabalhar de forma flexível, por vezes autodidata, com liberdade para comunicar e colaborar com os diferentes departamentos da empresa para complementar e concluir cada tarefa com sucesso. Comecei com a criação de textos para os catálogos publicitários e, no decorrer das semanas, foram introduzidas as restantes tarefas (planeadas e não planeadas) até se obter um trabalho de comunicação mais fluído que permitiu chegar ao estado anteriormente descrito e assim eliminar certas limitações de comunicação e avançar com os trabalhos a realizar.

A comunicação com os diferentes departamentos foi necessária e crucial para compreender a empresa, a sua cultura e metodologia de trabalhos, e também para complementar com maior êxito as tarefas realizadas. Neste ambiente de confiança e de colaboração, tive a oportunidade de me relacionar com os diferentes departamentos da empresa e de desenvolver tarefas diversificadas.

4.1 Atividades Previstas no Plano de Estágio

CATÁLOGOS PUBLICITÁRIOS

A primeira atividade foi constituída pela elaboração de textos, em língua portuguesa e inglesa, para os catálogos informativos a apresentar na feira “Creativeworld”, que teve lugar em Frankfurt, entre os dias 27 e 30 de Janeiro (vd. Anexo 2). O trabalho foi realizado em colaboração com os *designers* da Viarco e o gerente José Vieira. Esta primeira tarefa exigiu um vasto estudo sobre o longo passado da empresa, sobre os produtos recentes e mais antigos, e sobre a cultura organizacional e os processos de trabalho internos à empresa, com o objetivo de transmitir a visão da Viarco com maior precisão para o público-alvo, os participantes e visitantes da feira alemã, em que a empresa já participa há alguns anos.

Os catálogos são uma forma de apresentar a marca e os produtos, com o objetivo de informar e angariar novos clientes. Para obter os efeitos desejados, os textos incluíram informações técnicas sobre os produtos, ideias e conceitos que remetem para a sua criação, assim como algumas curiosidades. Os catálogos foram divididos em três partes – *design*, publicidade e *vintage* - exigindo um discurso diferente em cada uma delas, de modo a captar o público-alvo ora para uma vertente mais tradicional, ora voltada para a inovação. Durante a composição dos textos o foco principal foi o distanciamento do habitual texto de persuasão dos clientes, caracterizado por expressões comerciais em que o objetivo claro é a venda do produto através do enaltecimento das suas qualidades e funções. Para isso, foi necessário apelar à cultura da Viarco e aos princípios que a orientam.

Optou-se, assim, por apresentar duas vertentes da marca, que, apesar de contraditórias, se complementam. O caráter tradicional foi apresentado numa escrita com estilo mais sentimentalista, remetendo à memória e à tradição da empresa que serve de inspiração para os caminhos percorridos pela organização nos dias de hoje. E o lado inovador da Viarco, que se destaca na prática de políticas de criação de projetos, parcerias e colaborações com artistas, estudantes e organizações artísticas, dos quais resultam produtos inovadores, diferenciados e direcionados para segmentos mais específicos.

Comecei por escrever os textos em língua portuguesa, para conseguir uma mensagem que transmitisse, da melhor forma a cultura da empresa. Isto, com o objetivo de conseguir catálogos atualizados e com uma comunicação ajustada aos clientes-alvo. Finalizada esta

etapa, passei à tradução dos textos para a língua inglesa com o apoio dos conhecimentos adquiridos na disciplina “Inglês – Projeto de Aplicação”, lecionada no primeiro semestre do curso.

Aplicação da língua Inglesa

Os conhecimentos adquiridos nesta unidade curricular deram-me bases sólidas para a execução desta atividade. Os exercícios práticos nas aulas sobre a utilização correta da língua inglesa para uma comunicação mais direta e compreensiva, possibilitaram-me adaptar as técnicas de escrita formal em contexto de negócio para textos descritivos sobre produtos e comunicar as diferentes visões que a empresa apresenta em cada linha de produtos. Foi um novo exercício que desafiou as minhas capacidades para interrelacionar noções passadas com a comunicação num novo espaço (psicológico e físico) e público-alvo da Viarco. Uma atividade que funcionou como um projeto de estudo, com a consolidação e prática dos conhecimentos nas áreas de comunicação e da língua inglesa, em contexto empresarial e marketing de ideias e produtos. Na pesquisa relacionada com este tema é de notar que existem estudos que apoiam o uso de diferentes metodologias de aprendizagem de línguas não-maternas, particularmente através do desenvolvimento de projetos – *Project-Based Learning*, PBL. No artigo de Zafar & Khan (2016) sobre os melhoramentos na escrita técnica da língua, através deste método, refere-se que a aprendizagem deve ser centrada no aluno para obter resultados mais altos nas capacidades de comunicação. Usando a metodologia PBL, é possível criar uma relação de participação e comunicação mútua, que resulta na aprendizagem colaborativa. No caso da atividade realizada no estágio, a elaboração dos textos publicitários em conjunto com os gerentes da empresa resultou em aquisição de novos conhecimentos e de novas linguagens de comunicação que permitiram um desenvolvimento das duas partes.

Comunicação do Produto

Como referi antes, para conseguir veicular com sucesso os objetivos da empresa através dos catálogos, foi necessário compreender os produtos, linhas e marcas de produtos, assim como a cultura empresarial da Viarco. Numa perspetiva mais generalista, para a fase inicial do estudo da marca foi experimentado o modelo de Marketing-Mix aplicado à empresa. Thabit & Raewf (2018) definem o marketing-mix como a combinação de diferentes variáveis de decisões, estratégias e táticas de marketing usadas pela gerência da empresa

para a venda de produtos ou serviços. Este modelo muito conhecido e aplicado no marketing é, assim definido por Londhe:

« (Marketing mix) is not a scientific theory, but merely a conceptual framework that identifies the principal decision making managers make in configuring their offerings to suit consumers' needs.»

(Londhe, 2014, pág.336)

É portanto uma ferramenta de estudo da marca, e em parte, do mercado. Apesar das várias falhas que muitos autores têm vindo a apontar neste modelo (entre eles: Goi, 2009), foi importante, para este exercício, fazer uma análise que abordasse os diferentes aspetos de marketing usados na empresa, e deste modo compreender as informações mais complexas inerentes às gamas de produtos e à cultura organizacional.

Os 8 P's da Viarco:

Product – o lápis é uma ferramenta de escrita, desenho e pintura que não perdeu o seu uso com os avanços tecnológicos. É um produto prático, funcional e conveniente, fácil de transportar, que pode ser usado em muitas situações do dia-a-dia. A Viarco oferece lápis de diferentes tamanhos e cores, lápis personalizáveis e para diferentes tipos de utilizações: escolar, profissional, artístico, e até como elemento de marketing. O processo utilizado pela empresa permite a venda de lápis com qualidade e com características que podem ir ao encontro das necessidades dos consumidores. Além do lápis, a marca ArtGraf apresenta uma seleção de produtos que têm por base a essência do lápis e permite devolver mais liberdade criativa ao seu segmento-alvo, os artistas plásticos.

Price – os preços diferem consoante a linha de produtos, desde os produtos mais comuns aos produtos direcionados para segmentos reduzidos do mercado. No geral, os preços apresentam-se entre o médio/alto, transparecendo o valor e a qualidade da marca.

Place – é possível adquirir produtos da marca na loja física existente na fábrica, na sede do Turismo Industrial de São João da Madeira, através da loja *online* da Viarco, em vários retalhistas de Portugal, localizados sobretudo nos distritos de Aveiro, Braga, Coimbra, Leiria, Lisboa, Porto, Viana do Castelo e Viseu, e vários distribuidores e retalhistas em países como: Alemanha, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Inglaterra, França, Itália, Austrália, Coreia do Sul, Estados Unidos da América, Índia, Israel e Singapura.

Promotion – a Viarco atua através de canais *online* – website da marca, e redes sociais – e transversalmente a nível de marketing relacional, com os clientes, parceiros e através de apresentações em feiras e eventos. Os métodos aplicados pela empresa permitem obter relações de maior confiança por tomarem lugar em momentos de troca de ideias e conceitos; uma apresentação mais fidedigna dos produtos e da identidade da marca; e não menos importante, a capacidade de visibilidade a nível nacional e internacional que se traduz na memorização por parte dos indivíduos que entram em contacto com a Viarco nesses contextos.

Physical evidence – destacam-se a linha ArtGraf da marca, devido à diferenciação que apresenta em criar uma gama específica de produtos direccionados para o público artístico, com produtos originais e pensados por e para artistas, resultados de colaborações e parcerias, que retornam valor para o cliente; e a linha de lápis personalizáveis que oferece uma quantidade alargada de opções, de forma a obter uma ferramenta singular de comunicação diferenciada, que parte do cliente da Viarco para os seus próprios clientes.

People – a empresa conta com um número aproximado de trinta colaboradores, dos quais cinco deles comunicam diariamente, ou quase diariamente com clientes e parceiros, de forma a oferecer boas experiências e manter a satisfação dos clientes que se encaixam em várias categorias (empresas, consumidor final, visitantes e utilizadores da loja online).

Process – em contexto de modificação de produto e produção de novos produtos dentro da fábrica, cada etapa termina com a avaliação do estado do produto (exemplo: mina, arredondagem, acabamento) para garantir um produto final adequado às necessidades do cliente; estas avaliações aplicam-se também na criação de um lápis personalizado.

Esta análise permitiu reconhecer os pontos fortes da marca, mesmo que numa visão genérica, mas clarificou que existia a necessidade de compreender o lado externo da empresa, porque as empresas progridem através dos consumidores e devem manter o foco nestes para a marca conseguir perdurar no tempo. Nesta linha de pensamento, optou-se por completar a análise com um modelo proposto por Londhe (2014) no seu estudo intitulado “Marketing Mix for Next Generation Marketing”, em que apela à necessidade da construção de um novo modelo de Marketing-Mix, devido aos modelos anteriores (o original, 4 Ps, 4 Cs e 4Vs) apresentarem dificuldades em beneficiar os consumidores e os *marketers* ao mesmo tempo. A proposta neste estudo baseia-se num modelo de quatro Valores, ainda não

testada e validada no mercado, mas que indicou ser um modelo mais adequado a estudos mais focados no valor do produto, da marca e do cliente.

Os 4 Valores de Londhe:

Valued customers – os consumidores da Viarco dividem-se em 5 segmentos-chave: artistas plásticos, crianças entre os 6 e 10 anos de idade, jovens entre os 11 e 15 anos, profissionais e empresas.

Value to the customers – lápis com qualidade, com mina que não parte; a gama de produtos ArtGraf que oferece ferramentas diferenciadas e pensadas para artistas; e lápis personalizados que podem agir como um instrumento de marketing.

Value to society – a participação da Viarco em diferentes projetos, dentro e fora da sua região, incrementando o acesso ao conhecimento e à experiência dos participantes e do público.

Value to the marketer – através da inovação dos produtos e da criação de parcerias, a empresa consegue uma posição de destaque quando comparada com os concorrentes. Estas estratégias resultam numa visibilidade maior sobre a marca, a nível nacional e internacional, através das feiras e eventos; mais confiança de quem está direta ou indiretamente ligado à empresa. Num plano mais geral, compreende-se que estas condições formem parte da imagem da marca.

Comunicação da Marca

É possível reconhecer que a imagem e identidade da marca têm a sua importância acrescida, destacadas no quarto ponto dos 4 Valores de Londhe, pois tal como Wheeler (2017) afirma no seu manual “Designing Brand Identity”, «How a brand is perceived affects its success». Portanto, é necessário ter a noção do que envolve a marca para comunicar sobre ela, tendo em consideração a Identidade da Marca (Mindrut, Manolica, & Roman, 2015): conhecer os valores tangíveis como a sua cultura, visão, personalidade, ou personalidades neste caso, posicionamento, relacionamentos entre outras dimensões possíveis de observar, como o logótipo, signos da marca, marketing, ações, embalagens e até emoções. Todos estes elementos em conjunto permitem direcionar a empresa para a Imagem de Marca pretendida,

apesar de que este conceito deriva, em grande parte, da percepção dos consumidores. A empresa deve desenvolver os elementos possíveis de controlar, e perceber que toda a comunicação, direta e indireta com o público, fará muito provavelmente parte da Imagem da Marca.

PLANO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O plano de Avaliação de Desempenho foi uma atividade incluída no estágio por necessidade da empresa e para alcançar os seguintes objetivos: identificação das competências a melhorar em cada função e posterior compensação dos colaboradores que se destacam a nível de desempenho, assim como a obtenção de uma política salarial justa. Este género de atividade exige alto nível de rigor para obter os melhores resultados possíveis, evitar injustiças no local de trabalho e aumentar a motivação dos trabalhadores.

Para a estruturação de um plano de avaliação de desempenho é necessário descrever e analisar várias componentes relativas às funções dos colaboradores, aos processos de funcionamento da empresa, aos objetivos estratégicos e da própria avaliação de desempenho, à consideração dos variados métodos de avaliação e de todos os processos que devem ser aplicados antes, durante e depois da sua aplicação. Segue-se a exposição de cada fase relativa ao Plano de Avaliação de Desempenho:

Fase 1 – Análise dos processos de produção da empresa - desde a compra das matérias-primas até o envio da encomenda para o cliente - e de funções existentes na organização.

Fase 2 – Elaboração de um novo organograma da empresa, para melhor compreensão do nível e importância de cada função. Foi necessário reestruturar o organograma por várias vezes até obter um esquema exemplar que expressasse a realidade da empresa por completo.

Fase 3 – Criação de um novo mapa de polivalências para os colaboradores da produção (vd. Anexo 3). Esta tarefa implicou conhecer e analisar todos os processos de produção da empresa, e identificar todas as tarefas atribuídas a cada colaborador por cada secção - Mina/Fornos, Arredondagem, Acabamento e Diversos.

Fase 4 – Identificação e descrição de funções e tarefas de todos os colaboradores.

Fase 5 – Com base na fase 4, definição de competências-chave para funções com responsabilidades maiores dentro da organização.

Fase 6 – Estruturação de uma matriz para avaliação baseada na gestão por objetivos: identificação das secções da empresa e dos parâmetros mais relevantes para a empresa; determinação das variáveis determinantes de cada parâmetro, para obtenção de valores em percentagem, relativos aos parâmetros e, posteriormente, identificação do valor de cada secção em

relação a cada parâmetro (vd. Anexo 4). A matriz resulta do somatório das percentagens, em cada secção. Esta matriz irá ajudar a identificar a importância e nível de responsabilidade que cada função tem para o bom funcionamento da empresa e assim conseguir uma avaliação de desempenho por objetivos, viável e justa.

Esta atividade revelou-se particularmente atribulada e complexa, devido às várias alterações que sofreu durante a sua execução. Inicialmente, o modelo pensado e estabelecido foi o modelo da Avaliação de Desempenho por Competências, tendo sido criado, depois da fase quatro, o esquema de avaliação a usar nesta atividade. Mais tarde, foi decidido optar por um modelo de avaliação baseada na gestão por objetivos, que exigiu repensar todas as fases executadas até ao momento. O processo de estruturação da nova matriz foi demorado, devido à falta de conhecimentos que tinha sobre o modelo, assim como sobre a compreensão da importância de cada parâmetro para a empresa, necessitando, por isso, do apoio dos gerentes para a reformulação e conclusão de cada nova etapa.

Gestão de Desempenho

O capítulo número 10 do “Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano” (Cunha et al., 2015) indica:

“A gestão do desempenho procura garantir o sucesso estratégico sustentado da organização, não só através da melhoria dos comportamentos dos seus membros, mas também da melhoria dos aspetos organizativos, tecnológicos e processuais – de forma a atingir elevados níveis competitivos”.

(Cunha et al., 2015, pág.487)

Para ter sucesso na concretização dos objetivos é necessário ter em atenção a fiabilidade dos métodos utilizados nos processos de gestão de desempenho. No caso da atividade 2, é importante, segundo Cascio (citado por Cunha et al., 2015), conhecer as condições de eficácia do sistema de avaliação escolhido: relevância, sensibilidade, fiabilidade, aceitabilidade, praticabilidade e confiança.

Avaliação de Desempenho por Competências

Uma competência é considerada por McClelland (citado por Sequeira, 2011) como uma capacidade que um indivíduo tem sobre o que é capaz de fazer, não necessariamente do

que faz na realidade. E podem ser de dois tipos: competências transversais, que podem ser transferidas, e as competências específicas, que estão diretamente relacionadas com a área de trabalho (Ceitil, 2007 citado por Sequeira, 2011). Esta metodologia de avaliação por competências, muito conhecida entre os que trabalham com recursos humanos, é um possível meio para reconhecer o potencial dos colaboradores e melhorar as qualidades das relações entre eles, assim como para melhorar o desempenho em equipa (Ceitil, 2007 citado por Sequeira, 2011). Estes autores concordam ainda que, entre os benefícios do modelo, se encontra um maior nível de produtividade e uma maior orientação para os resultados.

Avaliação de Desempenho por Gestão de Objetivos

Esta metodologia de avaliação parte do princípio da utilização dos objetivos definidos a nível estratégico, posteriormente repartidos por várias unidades da organização e ainda por cada função. O manual de gestão, citado anteriormente, indica que cada objetivo deva responder ao conjunto de adjetivos SMART: *specific, measurable, achievable, realistic e time-bound*. Em suma os objetivos devem ser de carácter específico, possíveis de medir, concretizáveis, realistas e com prazos definidos. Dentro do mesmo registo, é importante ter em atenção as vantagens e as desvantagens relativas a este modelo:

Vantagens	Desvantagens, riscos e dificuldades
Para os avaliadores é mais cómodo e aceitável apoiarem-se em medidas objetivas para avaliar o desempenho do colaborador.	Pode ser difícil traduzir alguns aspetos do desempenho em objetivos.
O uso de medidas objetivas reduz a subjetividade, o que pode ser especialmente desejável quando existem conflitos sociais na organização.	As pessoas focalizam-se nos objetivos individuais e descumam a cooperação e espírito de equipa.
A gestão por objetivos permite alinhar os objetivos individuais com os da organização.	O alcance dos objetivos pode ser afetado por fatores alheios ao controlo do colaborador.
A clareza dos objetivos ajuda os colaboradores a focalizarem-se no que é considerado essencial para o seu desempenho na organização.	As medidas objetivas denotam fraco potencial desenvolvimentista – as pessoas sabem o que alcançar mas não como o devem fazer.

Tabela 1 - Quadro Vantagens, Desvantagens e Riscos da Gestão por Objetivos na avaliação de Desempenho, retirado e adaptado do manual de Cunha et al. (2015).

O conhecimento das diferentes variáveis que caracterizam a Avaliação de Desempenho por Objetivos é valioso, assim como a possibilidade de conseguir identificar possíveis desafios e contratempos que possam surgir durante a aplicação deste modelo na organização.

A complexidade da atividade 2 permitiu reconhecer que a criação de um plano de avaliação de desempenho envolve ainda mais variáveis e incertezas do que imaginava e conhecia anteriormente, elevando assim as dificuldades na aplicação deste processo comum na área de Recursos Humanos. Não só foi necessário analisar profundamente o modelo adotado, como as relações humanas presentes no interior da organização e as noções e objetivos menores idealizados pela empresa para conseguir realizar os objetivos estratégicos da marca. Quando se usam estas metodologias, é necessário analisar intensamente cada fase do plano para garantir bons resultados, assim como para os dar a conhecer de forma direta e acessível aos restantes colaboradores, apostando numa comunicação interna favorável à colaboração.

4.2 Atividades não Previstas no Plano de Estágio

TRADUÇÃO DAS PÁGINAS DO WEBSITE DA VIARCO

O *website* da empresa foi lançado em 2001, em língua portuguesa. Ao longo dos anos o sítio web foi desenvolvido, e passando a ter mais separadores, mais conteúdo diversificado, não se limitando unicamente à apresentação da organização e dos seus produtos. O *site* contém páginas de notícias, residências artísticas, internacionalização da empresa, apresentação física da empresa numa mini tour em 3D, a história e sua cronologia, contactos, distribuidores, locais de venda e ainda a loja online que existe desde 2010 e permite fazer compras a quem não tem possibilidades de se dirigir a uma loja física.

Todas estas informações são ou podem vir a ser importantes para clientes, visitantes, fornecedores, artistas, centros de arte e até futuros parceiros e colaboradores da marca. Era portanto, necessário disponibilizar uma opção para utilizadores que não dominam a língua portuguesa e, assim, alargar o público que visita o *website* e pretende recolher informações. Iniciou-se, então, o processo de tradução das páginas para a língua inglesa. A língua inglesa é hoje uma das línguas mais usadas na comunicação entre indivíduos de diferentes origens culturais, e em negociações entre empresas, e em feiras internacionais onde a Viarco participa todos os anos (*Creativeworld* – Frankfurt, *Maison & Object* - Paris).

Nesta tarefa foi necessário recolher toda a informação existente em cada página e iniciar o processo de tradução para o inglês. A linguagem utilizada teve em consideração a importância de apresentar a informação de modo uniforme, acessível e claro para conseguir abranger um segmento de visitantes mais alargado. Este objetivo tornou-se desafiante em algumas informações a traduzir, devido à complexidade dos textos, mas foi superado através de uma pesquisa mais extensiva sobre expressões da língua inglesa e simplificação das frases. A segunda fase envolveu adicionar cada bloco de informação traduzida, consoante a página, através do WPML, um *Plugin*⁹ Multilingue do serviço *WordPress*. Este *plugin* permitiu adicionar fácil e rapidamente todas as traduções: clicar na página a traduzir, copiar o

⁹ O WPML (Limited, 2018) é um plugin que permite o *WordPress* apresentar diferentes idiomas. Segundo a página de informações do plugin o seu objetivo é fornecer um serviço que facilite a criação das novas páginas sem necessidade de conhecimentos de programação e ainda utilizar os sistemas de tradução incluídos.

texto em inglês, colar na caixa de texto correspondente e confirmar o fim da tradução. Este último passo funciona como um sistema de segurança, para impedir o lançamento de informação antes da sua revisão. Todo o processo contou com o apoio e supervisão do chefe criativo, de forma a obter a validação necessária antes do lançamento definitivo da versão inglesa do *website*.

Tecnologias Web e sua importância para o mundo empresarial

Os conhecimentos adquiridos nas aulas de Multimédia para Relações Empresariais constituíram uma base sólida para a realização desta atividade. O conhecimento das tecnologias web no meio empresarial permitiu-me desenvolver tarefas sabendo o impacto que têm para o negócio. Atualmente, a internet oferece uma panóplia alargada de recursos que podem ser utilizados por qualquer um, incluindo as organizações. Alex Primo (2007) explica:

“A partir de recursos da Web 2.0¹⁰, potencializa-se a livre criação e a organização distribuída de informações compartilhadas através de associações mentais. Nestes casos importa menos a formação especializada de membros individuais. A credibilidade e relevância dos materiais publicados é reconhecida a partir da constante dinâmica de construção e atualização coletiva”.

(Primo, 2007, pág.4)

A partilha de informação, um dos conceitos-chave deste tema, é um dos objetivos mais comuns das empresas que apostam nos serviços da internet para obterem um retorno de valor para o negócio. Direta ou indiretamente, o uso consciente e atualizado destas ferramentas, como a disponibilização de uma loja *online*, a criação de website multi-línguas, a comunicação com o público, através das redes sociais, criam a possibilidade de obter benefícios sociais derivados da comunicação digital, que não envolvem unicamente a empresa e o cliente direto, mas toda uma rede de participantes, em constante partilha de conhecimentos.

¹⁰ Primo (2007) define o conceito de Web 2.0 como a segunda geração de serviços *online* que tem como principais características a capacidade de fortalecer novas formas de organização da informação, de publicação e partilha, e ainda ampliando os espaços de interação dos participantes.

A criação de uma versão em inglês do *website* da Viarco é, segundo este ponto de vista, um passo em frente para potencializar uma presença mais ativa na web, apresentando-se como uma marca cada vez mais consciente das inovações e mudanças tecnológicas e sociais, e do papel que a empresa pode ter junto das novas comunidades digitais.

REDAÇÃO DE NOTÍCIAS PARA O WEBSITE E FACEBOOK DA VIARCO

No decorrer do período de estágio solicitaram-me a elaboração de conteúdos informativos para constar na página de notícias no *website* da empresa e na página de *Facebook* (vd. Anexo 5). Os motivos de divulgação foram vários e distintos: a sessão de declamação de poesia nas instalações da Viarco, através da campanha “Poesia à Mesa”; as participações da Viarco nas feiras *Creativeworld*, *Maison & Object* e *Stockholm Furniture Fair*; e exposições de trabalhos artísticos na fábrica. O objetivo desta tarefa foi partilhar com os visitantes do *website* e os utilizadores da rede social, as atividades desenvolvidas na empresa.

O modelo usual da estrutura da notícia não foi aplicado nesta atividade, optou-se por prosseguir com a técnica anteriormente usada na empresa, com textos informativos, curtos e acessíveis para oferecer conteúdo apelativo e direto aos utilizadores da internet. As novas formas de navegar na rede *online* vieram modificar as metodologias de produção de informação (Corrêa, 2009), pelo que é necessário dominar as formas de comunicação organizacional na era digital, principalmente na envolvente da interação nas redes sociais¹¹.

Esta atividade exigiu um treino das minhas capacidades para resumir os conteúdos, bem como o aprofundamento dos conhecimentos sobre comunicação no contexto digital e a utilização da plataforma *Wordpress* para introdução de conteúdos.

¹¹ Dambrós & Reis (2008) definem as redes sociais virtuais como comunidades desprendidas de uma área geográfica comum, onde participam indivíduos autónomos, funcionando como uma rede de troca social. Nestes locais os utilizadores/consumidores beneficiam da liberdade de expressão e ainda receber o parecer dos restantes.

LEGENDAGEM DO EPISÓDIO “VIARCO” DO “FABRICO NACIONAL”

“Fabrico Nacional” é um programa produzido e realizado pela RTP, e apresentado por Catarina Portas, que procura descobrir e dar a conhecer ao público português algumas das empresas nacionais. A Viarco foi a empresa apresentada no oitavo episódio do programa, transmitido em 20 de Julho de 2017. Nos dias que se seguiram à transmissão, houve um crescimento notável de compras de produtos Viarco pelo processo *online* e de visitas à fábrica. Uma situação muito semelhante aconteceu depois da retransmissão dos episódios “Fabrico Nacional”: o crescimento de compras *online* e o público manifestou-se com orgulho e apoio nas redes sociais, mais concretamente na página de *Facebook* da empresa.

Estas ocorrências evidenciaram a forte visibilidade que a televisão pode oferecer e a grande adesão do público a este tipo de conteúdo multimédia, conteúdo educativo e informativo. O episódio fornece informações importantes ao público (o telespectador e o utilizador dos serviços da RTP online) sobre uma parte da cultura empresarial do país e entregando informações preciosas para a Viarco, sobre como alcançar os clientes de forma mais eficaz, descobrir o que motiva o seu público-alvo e quais são as qualidades mais apreciadas da empresa. Mas esta situação foi em contexto nacional e um dos objetivos da empresa é continuar a expansão internacional. A Viarco decidiu então disponibilizar o episódio, com legendas em língua inglesa, para o público internacional. A organização também tirou partido das vantagens que a Web 2.0 proporciona: uma plataforma de partilha de informação e colaboração entre os utilizadores, em relações de troca, que podem rapidamente abranger uma escala mundial.

Esta tarefa foi iniciada com a visualização do episódio e simultaneamente a escrita de todos os diálogos (em português). Posterior, fiz a tradução de cada frase, sempre com especial atenção às expressões utilizadas, ao modo individual de expressão verbal e às regras de legendagem. Depois da revisão do texto, o conteúdo foi adicionado num programa de legendagem de acesso livre e colocado em conformidade com os tempos do vídeo por um outro estagiário da empresa (vd. Anexo 6).

Regras de legendagem

Antes de avançar com a escrita das legendas, foi efetuada uma pesquisa de investigação sobre as técnicas e regras de legendagem, relativas à língua de origem e à língua in-

glesa. Cada produtora tem as suas estratégias para produção de conteúdos, mantendo as mesmas bases na legendagem. Por este facto, decidiu-se elaborar a atividade seguindo as regras da “Titelbild Subtitling and Translation GmbH” (GmbH, 2005) do ano de 2005, disponibilizadas *online*.

Estas regras incluem:

- Qualidade de tradução, e respeito pelas particularidades idiomáticas e culturais;
- Vocabulário simples e acessível;
- Redução do diálogo, quando necessário, sem perder coerência;
- Registo de língua apropriado e correspondente ao registo falado;
- Não conter erros (gramaticais ou outros);
- Boa correlação entre o texto de partida e o texto de chegada, entre outras regras de carácter mais técnico que se aplicam ao editor/revisor das legendas.

É importante considerar que, juntamente com as necessidades de coerência, poderá haver um conjunto de restrições e limitações, por vários fatores (Alfaia, 2016). Por isso, deve-se reconhecer que cada caso de tradução pode ser diferente. No caso da Viarco, o objetivo principal foi conseguir um vídeo com legendagem para aumentar a visibilidade da empresa nas redes sociais, optando-se por um requisito que já faz parte das regras comuns de legendagem: vocabulário acessível e coerente com o texto de partida e um bom nível linguístico. O conhecimento adquirido sobre a empresa, desde o início do estágio até ao momento da realização desta tarefa, foi valioso para conduzir o processo de tradução com um entendimento mais profundo dos diálogos, e evitar a perda de informação indispensável.

Aquando da finalização da tarefa, tive o cuidado de confirmar se os diálogos tinham sido feitos de forma correta, de modo a facilitar o trabalho a executar pelo editor das legendas. Exemplos: pontuação correta, frases gramaticalmente corretas e curtas, sempre que possível, a tradução de informações escritas presentes nas imagens, e marcação dos tempos.

Visibilidade de uma Marca nas Redes Sociais

A atividade 5 insere-se, tal como a atividade 3, na componente de comunicação digital da marca. O episódio 8 do programa “Fabrico Nacional” foi disponibilizado numa das

plataformas de partilha de conteúdos mais conhecida, o *YouTube*¹², com legendagem em língua inglesa, de modo a tomar partido das vantagens que a Web 2.0 pode oferecer. A visibilidade alcançada irá devolver, não um retorno de investimento – *ROI* – mas um *return on insight* (Corrêa, 2009), que se traduz no retorno percetivo de todos os que participam com opiniões, avaliações e partilhas dentro desta rede de comunicação digital.

¹² O portal informativo “TechTerms” (2018) define a plataforma *Youtube* como um serviço de partilha de vídeos entre os seus utilizadores. Permite ainda a partilha de conteúdo desta plataforma para outros locais *online*. O próprio *slogan* “Broadcast Yourself” aponta que o público maioritário é qualquer pessoa que pretenda partilhar conteúdo próprio.

COMUNICAÇÃO COM OS CONTACTOS OBTIDOS NAS FEIRAS INTERNACIONAIS

A Viarco participa em feiras internacionais com a premissa de aumentar a sua internacionalização. Neste processo, existem várias dimensões a ter em atenção: as especificidades da própria feira, a preparação do conteúdo a apresentar em conformidade com o tema da feira, a forma de comunicação e de interação com os visitantes e outros participantes, e por último, as ações realizadas depois de cada encontro. Este último passo é decisivo para a obtenção de bons resultados.

Para cumprir o objetivo, foram recolhidos todos os contactos, feitos durante as três feiras nas quais a empresa participou durante o período do meu estágio: *Creativeworld*, *Maison & Object* e *Stockholm Furniture Fair*. De seguida, fez-se a análise das empresas/organizações mais apelativas para novas oportunidades de negócio, tarefa executada pela gerência da fábrica.

A segunda fase da atividade consistiu na elaboração de mensagens eletrónicas para enviar a todos os contactos recolhidos. Além de uma mensagem de agradecimento pela visita durante a feira, no mesmo texto foram inseridas informações dos produtos (produtos específicos, de acordo com o que foi comunicado durante a interação na feira) para as entidades que demonstraram interesse em distribuir ou simplesmente comprar produtos Viarco, entre outros objetivos mais específicos, como convidar um responsável de uma empresa/organização a visitar o local e dar a conhecer os processos produtivos e criativos de uma fábrica de lápis.

Devido ao grande número de contactos recolhidos, foi necessário agilizar o processo através da criação de mensagens de âmbito geral, como o *mail* de agradecimento, por exemplo. A listagem permitiu acelerar este processo, agrupando os contactos com interesses similares, resultando na divisão por: interesse na secretária *RISKO*, pedidos de preços dos produtos, e envio de encomendas com os produtos pedidos pela entidade. Assim redigiu-se uma mensagem por cada segmento, em inglês, e português para clientes portugueses.

Nos casos em que a mensagem era dirigida a uma pessoa específica, tomou-se a precaução de verificar a nacionalidade e a cultura do indivíduo para analisar o nível de formalidade/informalidade a usar na saudação e na mensagem. Depois da revisão do conteúdo por parte da gerência, cada contacto recebeu uma mensagem da Viarco dirigida ao representante

presente na feira ou à instituição/organização, dependendo dos dados fornecidos nos cartões-de-visita.

Contacto com o *MoMA* e envio de Encomenda

Um dos resultados mais visíveis e imediatos da participação nas feiras durante esse período foi a solicitação, por parte de um representante do *Museum of Modern Arts*¹³, de uma encomenda de quatro produtos distintos da Viarco para posterior avaliação, com o objetivo de os artigos serem adicionados ao catálogo da loja do museu. O processo de seleção inclui oito critérios de avaliação para garantir que os novos produtos condizem com as suas perceções do bom *design*, realizado em duas fases (MoMA Store, 2018).

Procedeu-se à formulação da encomenda, constituída por:

- Os quatro produtos pedidos;
- Os catálogos de produtos;
- Documentos com informações técnicas dos produtos (vd. Anexo 9), especial atenção à composição;
- Documentos informativos de apresentação dos produtos, com imagens, curiosidades e explicações dos produtos (vd. Anexo 10);
- Uma carta para a contextualização da encomenda (vd. Anexo 7).

Posteriormente ao envio da encomenda, foi encaminhado um *mail* (vd. Anexo 8) para o representante do departamento do museu com a indicação do envio do pedido.

A carta incluída na encomenda e o *mail* criado para a ocasião foram desenvolvidos em consonância com a gerência da Viarco uma vez que o contacto foi feito entre o gerente e o representante do museu. Os documentos informativos foram igualmente elaborados para este contexto específico, com os dados requeridos pelo representante.

Participação nas Feiras Internacionais

As feiras internacionais são consideradas por Wilkinson et al. (2006) (citado por Rodrigues, 2010) um dos programas de promoção das exportações que podem desenvolver

¹³ *MoMA - The Museum of Modern Art*, o museu de arte moderna localizado em Nova Iorque, fundado no ano de 1929.

elevados níveis de desempenho nas exportações realizadas pelas empresas. Estas atividades acabam por aumentar a capacidade exportadora das organizações em contexto de reunião num espaço físico preenchido por expositores e visitantes, numa troca de oferta de soluções e procura de soluções. Rodrigues (2010) cita Wilkinson et al. (2006):

“... as feiras internacionais e as missões comerciais conduzem a níveis mais elevados de desempenho das exportações das empresas, já que permitem aos empresários adquirirem informação mais rapidamente, sobre as condições legais de entrada nos mercados externos, bem como o acesso a vários processos de exportação”.

(Rodrigues, 2010, p.1)

A participação da Viarco nas feiras internacionais é, por várias razões, necessária e importante, porque cada presença pode resultar em vendas, maior número de contactos e mais valiosos consoante os objetivos futuros da empresa, testar e promover novos produtos, criar parcerias, aumentar a visibilidade da marca, fortalecer o contacto com clientes e transmitir diretamente a identidade cultural da empresa.

As Dimensões Culturais de Geert Hofstede

Como base para a investigação do nível de formalidade associado às culturas presentes entre as instituições e organizações contactadas durante as feiras recorreu-se ao estudo de por Geert Hofstede na sua formulação das Dimensões Culturais¹⁴. O *website* “Hofstede Insights” (Insights, 2018) tem disponibilizado aos utilizadores, entre vários serviços de resolução de desafios relativos a interações interculturais, um método rápido e fácil de comparação de países em diferentes dimensões. A dimensão confrontada foi a “Distância de Poder – *Power Distance*” entre Portugal e os vários países de origem dos representantes que comunicaram com a Viarco durante as feiras. As mensagens foram reexaminadas e modificadas em conformidade com a melhor abordagem para cada cultura depois da recolha dos dados estatísticos no *site* anteriormente referido.

A tarefa de comunicar com a loja do *MoMA* envolveu a utilização de conhecimentos prévios sobre a constituição da carta, recordando um dos domínios estudados na disciplina

¹⁴ A teoria das Dimensões Culturais de Geert Hofstede é o resultado de um extenso estudo empírico sobre diferenças culturais entre os anos 1967 e 1973.

“Português – Projeto de Aplicação”, e ainda o domínio da comunicação formal e informal abordados no contexto acadêmico. A tarefa de redação de mensagens eletrônicas de saudação e agradecimento constituiu outro meio de revisão de matéria aprendida, aliado ao exercício de comunicação direta e uniforme, completado com a passagem da cultura empresarial.

Esta atividade provou que conhecer e saber teorias culturais, como as Dimensões Culturais de Hofstede, pode ajudar a organizar o trabalho de forma mais prática e fornecer dados mais concretos sobre como agir perante diferentes culturas e contextos sociais.

FICHAS TÉCNICAS DOS PRODUTOS VIARCO

A atividade baseou-se na reconstrução das fichas técnicas de todos os produtos da marca. A empresa já detinha documentos desta natureza sobre alguns dos produtos mais solicitados pelos clientes, mas optou pela reestruturação do ficheiro modelo para, de seguida, formular a ficha técnica de cada produto (vd. Anexo 11 e 12).

Iniciei esta tarefa com o estudo dos elementos a adicionar às fichas, tendo em atenção as características dos produtos diferenciados. Numa segunda fase listei os produtos, de acordo com a linha de produtos; procurei as informações relativas a cada produto, como peso, composição, medidas, entre outros; preenchi as fichas; certifiquei-me da veracidade das informações por parte dos superiores; e, por fim, fiz a tradução dos documentos para a língua inglesa.

O preenchimento das fichas técnicas dos produtos da Viarco irá devolver aos colaboradores informação estruturada e organizada, assim como um meio mais eficaz de aceder às características dos produtos, em caso de necessidade dos colaboradores, e ainda a apresentação de dados mais precisos para clientes que solicitem mais informações para confirmar a compra.

4.3 Outras Atividades Realizadas

Durante o meu estágio, realizei outras tarefas secundárias, que se apoiaram muito na criação de fichas em *Excel* e *Word*: avisos internos e externos, relacionados com a Sessão da Poesia à Mesa, por exemplo; parte da preparação e organização de pequenas tarefas relacionadas com as Sessões da Poesia à Mesa, entrega de folhas de informação e comunicação das sessões aos colaboradores; uma tabela para preenchimento e organização de reclamações recebidas pela empresa; uma ficha para preenchimento de compras efetuadas pelos visitantes na feira de Frankfurt, *Creativeworld*; alteração das designações de produtos e posterior tradução para a língua inglesa na tabela descritiva dos produtos da marca; e a redefinição do Manual de Acolhimento anterior (vd. Anexo 13).

Apesar de o tempo despendido em muitas destas tarefas ter sido curto, devido à sua natureza, todas contribuíram para agilizar os processos da empresa, em diferentes áreas de trabalho. Casos como o Manual de Acolhimento e a tabela de organização de reclamações não foram usados ou aprovados nesse período, mas constituem um apoio para os colaboradores no trabalho que se seguirá num futuro próximo.

Investigação

Processo de Internacionalização

Viarco – Fábrica Portuguesa de Lápis

5. INVESTIGAÇÃO – INTERNACIONALIZAÇÃO DA VIARCO

5.1 Génese

A empresa portuguesa de lápis, Viarco, tem como objetivo a longo prazo continuar com a expansão da marca a nível internacional. A estratégia foca-se na participação em feiras internacionais direcionadas a empresas que procuram descobrir novas oportunidades de negócio.

As atividades de negócio no exterior do país não são algo novo para a empresa, mas, no começo, a maior dificuldade baseava-se na utilização da marca nos produtos vendidos, porque muitos dos clientes exteriores apostavam na linha de publicidade (lápis personalizados) para a própria marca, perdendo assim a Viarco a oportunidade de mostrar o seu nome. Mais tarde, com a criação da linha ArtGraf, marca própria da empresa, é que foi possível assistir a uma maior visibilidade da Viarco fora de Portugal, através da oferta de produtos diferenciados, conceitos e funções que os concorrentes não apresentavam nas suas ofertas. Esta nova gama de produtos funcionou como uma rampa de lançamento de uma empresa com mais de um século de existência numa era onde é fulcral haver movimentos constantes de inovação, e estratégias de desenvolvimento muito direcionadas para os consumidores, onde as novas tecnologias têm grande impacto no sucesso de um negócio. É, no entanto, necessário continuar a elaborar estratégias e definir objetivos para aproveitar o potencial de uma marca e das oportunidades de negócio além-fronteiras.

5.2 Apresentação

No âmbito das atividades desenvolvidas durante o estágio e para conhecer de forma mais profunda o crescimento da marca Viarco procedi a uma investigação sobre os métodos de internacionalização da empresa de lápis. O objetivo principal era descobrir e reconhecer se estes métodos foram os mais favoráveis para o crescimento da marca e quais os pontos positivos e negativos da estratégia utilizada. A investigação foca-se em três dimensões: nos processos utilizados pela empresa para a internacionalização; no encontro de novos ou diferentes processos que aumentem a rapidez do desenvolvimento da marca nesse campo; e na qualidade dos relacionamentos interculturais.

Questões de investigação: Como é que a empresa Viarco iniciou o seu percurso de internacionalização? Mantém a mesma estratégia de internacionalização? Quais são os efeitos positivos e negativos dessa estratégia para a marca e para a fábrica? Quais as medidas a adotar para evitar resultados negativos e melhorar a sua *performance* no crescimento internacional da marca?

Esta secção do relatório ira começar por apresentar o estado da arte nos campos de internacionalização de empresas, globalização, feiras internacionais, e interculturalidade. Depois apresento a metodologia adotada para obter resposta às questões, o questionário efetuado e as entidades que foram inquiridas. Termino com a apresentação e a análise dos resultados e com as conclusões relativas à investigação.

5.3 Travejamento teórico

Para manter a competitividade, as empresas e organizações precisam de possuir e manter uma vantagem competitiva. O mesmo se aplica às empresas internacionalizadas. As constantes mudanças do mercado exigem que estas façam uma incessante busca de oportunidades para sustentar as vantagens competitivas, que não se prendem somente com a procura, e conseqüentemente, com a oferta de melhores produtos ou serviços, o que significa que as empresas precisam de olhar para o seu passado para reconhecer novas formas de atuação em prol das suas vantagens competitivas (Muzychenko, 2008 e Riviere & Suder, 2016) e, assim, manter o destaque da marca quando comparada com os concorrentes.

É sabido que as empresas apostam nos mercados externos para descobrir e usufruir de oportunidades não presentes no mercado nacional, e assim conseguir várias vantagens para o negócio e para os clientes. Cassano et al. (2013) descrevem o conceito de internacionalização como “o processo tomado para disponibilizar e comercializar seus produtos ou serviços para mercados além das fronteiras nacionais”. Esta estratégia de desenvolvimento da marca não se prende somente com o aumento dos lucros e da visibilidade da marca. A literatura indica que a diversificação de internacionalização de uma empresa pode estimular a sua capacidade de capturar e transpor ideias, assim como a exploração da inovação (Riviere & Suder, 2016).

A internacionalização pode, então, ter impacto na inovação de uma empresa. Vários autores explicam que existem diferentes estratégias de inovação, mas independentemente da tipologia, de acordo com Sanches & Machado (2013), as empresas adotam estratégias de inovação com o intuito de aumentar a *performance* da marca ou diminuir falhas de desempenho que podem manifestar-se devido às mudanças do ambiente (citando Song, Di Benedetto, & Zhao, 1999). Estas afirmações apresentam a cumplicidade que existe entre as estratégias de inovação e de internacionalização, uma relação que deverá ser analisada, no caso da Viarco, numa das últimas fases deste capítulo.

Riviere & Suder (2016) propõem que a internacionalização pode ser um dos principais fatores com potencial para aumentar a capacidade de renovação da empresa, e assim, a sua sobrevivência. No caso da Viarco, esta proposta verifica-se, pois foi com esta estratégia que a empresa conseguiu reafirmar a marca e evitar algumas das barreiras e limitações por

que o país estava a passar há alguns anos. Tal como afirmam Cassano et al. (2013), as empresas precisam de se internacionalizar para não ficarem comprometidas com os negócios que detêm no mercado nacional, face à presença e ação da concorrência global, e dessa forma garantir a longevidade da marca, com foco na estratégia e nos objetivos delineados para esse propósito.

Outra forte motivação que leva à internacionalização das empresas é a atratividade de certos mercados externos que apresentam um ambiente mais favorável. O que constitui um potencial de novos negócios, aliado à oportunidade de aumentar a visibilidade e a força da marca. Portanto, Cassano et al. (2013), citando Ghemawat (2008), indicam que nem sempre os motivos estão relacionados diretamente com as oportunidades do exterior, mas também com o estado do mercado nacional.

É, no entanto, importante que a renovação estratégica seja contínua para as marcas sobreviverem às mudanças. Mas antes da renovação, tanto os recursos e as capacidades já existentes dentro da empresa são considerados aspetos fulcrais na formulação da estratégia, devido à identidade cultural que transmitem (Sanchez & Machado, 2013). Estas mudanças funcionam como um ciclo de aprendizagem, depois do planeamento da estratégia. Segundo Cassano et al. (2013), o contacto com os mercados externos, devido às suas diferentes características oferecem a oportunidade de desenvolver e obter novos recursos, assim como um maior conhecimento e informações sobre os assuntos inerentes ao negócio. Até este parágrafo referi várias vantagens das estratégias discutidas, tanto para as dimensões mais visíveis no exterior das empresas como para as dimensões menos perceptíveis. Mas, possivelmente, mais importante ainda é entender os pontos negativos que poderão surgir, do género de limitações, apontadas por vários autores, que a empresa pode não entender atempadamente. É, portanto, muito importante conceber uma estratégia clara, que irá facilitar o processo (Riviere & Suder, 2016). Um outro ponto de extrema importância, bem possível de verificar no caso da Viarco, é o facto de uma empresa chegar aos seus limites cognitivos a nível de recursos, que acabam por determinar o que a empresa pode e o que não pode fazer (Riviere & Suder, 2016 citando Meyer, Mudambi, & Narula, 2011). Isto acontece quando alcança uma complexidade operacional maior que a esperada.

Vários estudos sugerem que, maioritariamente, as empresas desenvolvem gradualmente a sua expansão no mercado exterior e, ao mesmo tempo, asseguram a proteção dos

ativos contra os riscos que podem estar envolvidos durante o processo. Cassano et al. (2013) acrescentam que, avaliando as formas de expansão internacional das empresas, é difícil encaixar cada exemplo num único modelo definido, porque as empresas sentem necessidade de manter o equilíbrio entre as suas competências e as oportunidades que surgem. E, com esses dois pesos, criam a própria estratégia para internacionalização.

No planeamento e processo de internacionalização da marca, para além da procura e proveito dos melhores negócios, é necessário que a empresa tenha em atenção as culturas com as quais se irá relacionar e comunicar, para ter sucesso, prolongar a estadia nesses mercados e expandir-se mais ainda a partir de desses mesmos mercados.

Interculturalidade entre empresas

A importância da internacionalização das empresas e consequente globalização têm desencadeado a realização de estudos e investigações em várias áreas. As culturas e as relações interculturais revelaram-se domínios complexos de estudo, que levaram à criação de várias teorias e modelos teóricos sobre as implicações e necessidades com as quais um indivíduo se pode deparar dentro do contexto. Hoje, as empresas e os seus colaboradores encontram-se num ambiente onde existe a influência de muitas culturas, trocas constantes, inércias e necessidades diferenciadas, que se tornam mais complexas devido às diferenças culturais, exigindo competências culturais desenvolvidas. Muzychenko (2008) indica que a cultura pode ser entendida como um sistema de valores, crenças e atitudes compartilhadas pelos membros de uma sociedade. É, no entanto, um sistema muito mais complexo do que aparenta, não se baseando apenas no que é visível, mas apresentando diferentes camadas, como a metáfora do *iceberg*. Vários conceitos surgiram entretanto: competências culturais, inteligência cultural e *global mindset*.

Muzychenko (2008) entende que os indivíduos dedicados à internacionalização das empresas e organizações precisam de desenvolver as suas competências interculturais para identificar corretamente as oportunidades de negócio no exterior. Isto implica três fases diferentes, mas inter-relacionadas: o apuramento das capacidades culturais; o conhecimento extensivo da cultura-alvo e a identificação acertada de oportunidades internacionais de sucesso, através das competências culturais existentes nas empresas. Este estudo verifica a importância do conhecimento e das capacidades comunicacionais em contexto intercultural,

mas, mais importante, oferece uma perspectiva relacionada com a aplicação direta das competências durante e depois da procura de novos negócios, no patamar da internacionalização de uma empresa, através da consciencialização das escolhas de negócio mais favoráveis, evitando-se oportunidades com grande potencial aparente, que mais tarde se tornam ambíguas.

Apesar de o estudo de Geert Hofstede tratar de diferentes aspetos culturais e permitir a comparação entre muitos países, foi necessário procurar um modelo que abordasse outro género de questões importantes para compreender melhor as barreiras que podem existir na criação de um negócio além-fronteiras. Posto isto, sobre as diferenças entre países, Ghemawat (2001) apresenta um estudo sobre as quatro dimensões de distanciamento que podem representar barreiras nos negócios internacionais. Neste estudo, o autor afirma “*The more two countries differ across these dimensions, the riskier the target foreign market*”, e o contrário representa maior potencial no negócio, ou seja, um mercado mais atrativo. O autor apresenta esta teoria porque identifica as falhas das ferramentas analíticas usadas no processo de escolha de um mercado externo, que impedem a perceção do custo real deste género de estratégia.

É compreensível reconhecer o sucesso das tecnologias da informação na rapidez e flexibilidade que permitem a comunicação a longo-curso, estabelecendo assim uma comunicação global facilitada. Mas, neste estudo, o mesmo autor afirma que a distância ainda importa, acrescentando que as empresas devem continuar a analisar as decisões relativas ao tema.

A tabela seguinte apresenta os diferentes aspetos distanciadores, com exemplos relacionados com os países e com as indústrias/produtos, para um melhor compreensão do que envolve cada uma das dimensões.

As 4 Dimensões da Distância

	Distância Cultural	Distância Administrativa e Política	Distância Geográfica	Distância Económica
A distância entre dois países aumenta com...	Diferentes línguas, etnicidades, religiões, e normas sociais Falta de redes sociais e étnica conectiva	Abstinência de associações monetárias ou políticas Hostilidades políticas Fracas instituições legais e financeiras	Falta de fronteiras comuns, acesso marítimo e de ligações de comunicação e transporte adequadas Distanciamento físico Climas diferentes	Perfis de consumo diferentes Custos e qualidades diferentes de recursos naturais, financeiros e humanos Informações e conhecimentos diferentes
A distância afeta mais as indústrias ou produtos...	Com alto conteúdo Linguístico (TV) Relacionado com a identidade nacional (alimentos)	Que um governo estrangeiro veja algo como um recurso, como criador de reputação para a nação, ou vital para a segurança nacional	Com baixa relação valor/peso (cimento) Que são frágeis ou perecíveis (vidro, fruta) Nos quais as comunicações são vitais (serviços financeiros)	Para os quais existem variações no rendimento (carros) Nos quais as diferenças nos valores de trabalho e outros têm importância (roupa)

Tabela 2 - Adaptação do quadro expositivo das dimensões de distância de Ghemawat (2001)

Distância Cultural. Muitas das suas implicações já foram apresentadas no início desta secção. Este estudo acrescenta que esta distância pode ainda afetar as preferências de produtos por parte dos consumidores, assim como as relações entre dois países com a mesma língua. Segundo o autor, será três vezes maior do que no contexto inverso.

Distância Administrativa ou Política. Este campo implica as relações passadas, históricas e políticas entre dois países. As uniões políticas podem aumentar exponencialmente as relações comerciais, ou a moeda em comum. A União Europeia é disso um grande exemplo.

Distância Geográfica. Mesmo com os avanços tecnológicos, a geografia pode ser uma barreira ao relacionamento comercial entre países. Segundo o autor, geralmente quanto

maior a distância entre dois países mais complexo será conduzir o negócio. Neste campo, ainda se deve ter em atenção outros atributos, como os acessos a vias navegáveis e o tamanho físico do país.

Distância Económica. Uma das variáveis mais importantes é capacidade económica do país e dos seus consumidores. Estes irão determinar os níveis e tipos de parcerias por que o país irá optar. As empresas procuram criar negócio com países que têm economias semelhantes, para reproduzirem os seus modelos de negócio e assim manter e explorar a sua vantagem competitiva.

Cassano et al. (2013) abordam o conceito de AEN, que significa um mercado com parecenças em relação ao mercado de origem, características semelhantes que podem abordar as quatro dimensões da distância indicadas por Ghemawat. O primeiro dá mais ênfase aos aspetos culturais e à sua relevância durante a criação da estratégia de expansão internacional, mas sem esquecer a importância das outras dimensões e da análise das mesmas.

5.4 Metodologia

A metodologia adotada para esta investigação foi a utilização de dois questionários diferentes. O primeiro em modo de entrevista para obter as respostas mais fieis à realidade da empresa e para compreender mais profundamente a cultura da Viarco no campo da internacionalização; o segundo, mais simplificado e geral, adaptado aos restantes participantes. Decidi usar um método de triangulação de informações e, para isto, recorri a três entidades diferentes: gestores da Viarco; um parceiro da empresa, representado por um gestor do Turismo Industrial de São João da Madeira e um cliente da marca Viarco, externo ao mercado nacional, representado por um gestor da empresa dinamarquesa, Creas.

O objetivo deste método foi a recolha de informações numa perspetiva interna sobre a empresa, através de entrevistas aos gerentes da Viarco, e a recolha de uma perspetiva externa por entidades que mantêm relações regulares com a empresa, para reconhecer qual a perceção que as entidades indiretamente ligadas à marca criaram sobre ela, especificamente na área da internacionalização: métodos de crescimento do negócio, processo de crescimento internacional, perspetivas futuras e participação em feiras internacionais.

QUESTIONÁRIO E ENTIDADES INQUIRIDAS

O primeiro questionário está dividido em quatro partes distintas (vd. Anexo 14). A sua estrutura foi baseada em dois inquéritos pré-existentes: um questionário *online*, disponibilizado pelo projeto i-PME para empresas interessadas em participar com os seus dados; e um inquérito realizado por um aluno de engenharia da Universidade do Minho sobre Estratégias Internacionais. Foi em modo de entrevista que as respostas foram recolhidas com o objetivo de recolher o máximo de informação. O segundo questionário foi realizado sob a premissa de apresentar questões mais gerais para garantir a acessibilidade e espontaneidade dos restantes participantes nas suas respostas, mudança aconselhada pelos gerentes da entidade de acolhimento (vd. Anexo 15). Por uma questão de transparência, foram criadas duas tabelas expositivas para informar quais as questões utilizadas das fontes indicadas, as questões adaptadas ao contexto da Viarco e as questões originais.

Questionário/entrevista realizada aos gerentes da Viarco	
Questões recolhidas do inquérito <i>online</i> do projeto i-PME	Questões adaptadas
1.1	2.2
1.2	2.3
1.3	2.4
1.4	2.6
1.8	
Questões recolhidas do estudo sobre estratégias internacionais de Mariana Lima	Questões adaptadas
1.5	1.6
2.1	1.7
2.5	1.9
Questões Originais	
Todas as questões que compõem a Parte 3 do inquérito	
Todas as questões que compõem a Parte 4 do inquérito	

Tabela 3 – Questionário/entrevista realizada aos gerentes da Viarco

Nota: os algarismos são referentes às questões que compõem o novo inquérito apresentado nesta investigação.

Questionário realizado ao cliente e ao parceiro da Viarco	
Questões recolhidas do inquérito <i>online</i> do projeto i-PME	Questões adaptadas
	1.2
	1.3
	2.2
Questões recolhidas do estudo sobre estratégias internacionais de Mariana Lima	Questões adaptadas
	1.2
	1.4
Questões Originais	
Questão 1.1, 2.1, 2.3	
Todas as questões que compõem a Parte 3 do inquérito	
Todas as questões que compõem a Parte 4 do inquérito	

Tabela 4 - Questionário realizado ao cliente e ao parceiro da Viarco

Nota: os algarismos são referentes às questões que compõem o novo inquérito apresentado nesta investigação.

Os inquiridos pertencentes aos quadros da Viarco foram os gerentes Ana Costa e José Vieira. O indivíduo que representou um parceiro da empresa foi Alexandra Alves, colaboradora do Turismo Industrial de São João da Madeira. E o representante de um cliente da Viarco foi Jens Thomsen, gerente da empresa dinamarquesa, Creas.

5.5 Análise dos Resultados

Resultados do questionário interno à empresa

A primeira parte do inquérito realizado aos gerentes da Viarco dirigeu-se à caracterização da empresa: o setor de atividade aplica-se à Fabricação de Lápis, Canetas e Similares; empresa com 28 colaboradores no total (número de trabalhadores existentes no mês de Junho do ano 2018), sendo que quatro deles estão diretamente envolvidos no processo de internacionalização do negócio e os restantes são considerados como indiretamente envolvidos no processo; o volume de negócios relativos ao mercado nacional, no ano 2017, foi de 425.923,07€ e, no mesmo ano, relativamente ao mercado internacional, foi de 356.540,31€.

Sobre as linhas de produtos: o Office/escolar teve um decréscimo acentuado nos últimos anos devido à perda de um cliente; a Publicidade mantém-se como a gama mais forte para o negócio; o Profissional sofreu igualmente um decréscimo por razões de diminuição de força de vendas e fecho de várias empresas dos setores alvo; e a linha ArtGraf revelou um forte avanço para a exportação, com a inclusão da marca Viarco. Mas não foi com esta gama mais recente que a empresa iniciou a exportação do negócio. É esta a explicação dada por um dos gerentes:

«Desde sempre houve exportação, mas poucas vezes houve exportação com a marca Viarco, usualmente mais lápis personalizados, para hotéis, agências de publicidade, ou seja, objetos com a marca Viarco incluído, foram poucos».

Ana Costa, 2018

Foi com o lançamento do ArtGraf, em 2006, que surgiram mais oportunidades de internacionalização e, poucos anos depois, em 2011, a dimensão da exportação rondava os 10/15% da produção. Hoje equivale a 50% ou mais. Este crescimento iniciou-se dentro da união europeia e, mais tarde, alargou-se para fora deste continente, em parte por causa da participação em feiras internacionais. Atualmente, a Viarco tem relações permanentes com distribuidores que apostam muito na linha ArtGraf e Publicidade; e relações pontuais com outras empresas externas ao mercado nacional, através de trabalhos na linha da Publicidade.

A segunda parte do inquérito centra-se nos processos de internacionalização, permitindo compreender que os principais motivos que conduziram à expansão internacional foram a expansão do negócio e a entrada da Troika no país, conduzindo assim à sobrevivência

do negócio, em 2011. Acrescentam que esta escolha estratégica foi fulcral para manter a marca. A questão 2.2 permitiu conhecer as percentagens de negócio em cada país onde a marca atuou no ano 2017. O maior número (entre 41 e 45%) pertence a Portugal. A Alemanha, a Dinamarca e Outros (Parceiros, loja física e loja online) apresentam cada um a segunda maior percentagem (entre 6 e 10%) e os restantes países mantêm-se abaixo dos 5% cada um. Esta tabela descreve as informações apresentadas anteriormente. O volume de negócios está dividido em duas metades, uma representada pelo mercado nacional e a outra pelo mercado internacional.

Os modelos adotados para o processo de internacionalização são: a exportação direta e a exportação via agentes distribuidores, sendo o segundo o mais utilizado. De acordo com os inquiridos, este processo tem como vantagem facilitar a estrutura comercial de *backoffice*, mas pode revelar desvantagens se o agente distribuidor não vender os produtos da marca e assim causar prejuízo. E, portanto, necessário sensibilizar esses agentes e assegurar que compreendem bem os produtos, para transferir esse conhecimento aos clientes (a linha ArtGraf é um desses casos).

As principais dificuldades sentidas pela Viarco no processo de internacionalização foram de cariz fiscal e de logística, insuficiência de informação sobre o mercado e oportunidades de negócio, definição estratégica de cariz organizacional, falta de experiência e intensidade da concorrência. No total das opções apresentadas, grande parte revelou-se um obstáculo ao processo de internacionalização da empresa. Mas, numa diferente perspetiva, ignorando numa primeira fase as limitações de um possível novo negócio, os gerentes descrevem o que consideram como “oportunidade de negócio”, recusando preencher a tabela relativa à questão 2.5 – sobre os fatores de importância para a seleção do país de destino – e acrescentando sobre o principal fator:

«O interesse do outro, o interesse dos possíveis clientes internacionais, as opções na tabela têm importância, mas somente posterior ao contacto realizado com esses novos clientes. Nós, na Viarco, não escolhemos nada, deixamos que eles nos escolhessem a nós».

José Vieira, 2018

Sobre as informações necessárias para apoio no processo de internacionalização, a Viarco reconhece todas as informações como importantes, mas identifica o produto como a

principal razão para a expansão internacional resultar, porque deve ser diferenciador e acrescentar algo ao mercado para justificar essa expansão e criar um negócio a longo-prazo, uma condição que não é garantida quando a conquista é realizada através de publicidade intensiva. A Viarco centra-se muito no produto e considera o cuidado que é necessário ter em relação à imagem, apresentação e discurso de defesa do produto. Mas reconhece a importância de veicular todas as informações úteis, apresentando como exemplo os lugares/posições nas feiras internacionais onde a empresa marca presença. Aí, deve conseguir visibilidade num lugar de destaque que encaixe no plano de orçamentos e que permita alcançar os objetivos da participação. Apesar deste reconhecimento, o lado relacional da empresa tem mais destaque nas suas ações. Os gestores afirmam que a estratégia da empresa implica a comunicação direta com possíveis clientes e parceiros, não recorrendo a outros meios de comunicação como a publicidade paga, podendo assim apostar mais no produto. Sublinha José Vieira:

«Todas as opções são importantes, mas o grau de importância de cada uma pode depender: do tipo de negócio e das expectativas que as pessoas envolvidas depositam no negócio. Por exemplo, uma empresa pode estar direcionada para o lucro, ou para o estabelecimento da marca».

José Vieira, 2018

A resposta à questão 2.7 também foge das convenções: a Viarco não distingue diferenças entre o mercado da União Europeia e as restantes zonas geográficas em que já atua. Considera a sua linguagem como uma linguagem universal. No fundo, a sua forma de comunicar com o exterior implica os valores da marca, e as suas ações na inovação, na criação, nos processos e nos resultados. Considera que esses são valores compreensíveis para todas as culturas, principalmente para quem contacta a Viarco depois de interagir com o produto. Mas reconhecem que existem diferenças entre parceiros, a nível económico, por exemplo.

A terceira parte do inquérito aborda a presença da Viarco em feiras internacionais, nomeadamente na Alemanha, Suécia, Itália e França, feiras em que as temáticas se aproximam dos objetivos da marca. Como exemplo mais recente, a participação na feira de Paris “Maison & Object” teve como missão a validação de um novo produto, a secretária RSKO, com a receção de feedback, através do protótipo. José Vieira não considera as feiras como uma ação singular:

«Porque (as feiras) não funcionam sozinhas: dando exemplo da feira de Frankfurt, que é uma das maiores feiras com produtos relacionados ao nosso setor, a Viarco marca presença para aprender, num local onde também estão presentes os nossos clientes e distribuidores. Mas para aprender precisamos de criar dinâmicas de procura (...) então apelamos às pessoas, falando, tal como as residências artísticas que fazemos na fábrica. Criando assim uma linguagem universal, que funciona em várias situações e para qualquer pessoa, mas sabemos que isso não é suficiente (...) É por isso que tentamos criar este tipo de relações, são as pessoas que nos interessam, são o veículo principal para a transmissão de uma mensagem».

José Vieira, 2018

Outro processo importante que os gerentes equiparam ao das feiras são as Missões Inversas. Revertem o processo e procuram atrair clientes, potenciais clientes e artistas à Viarco para dar a conhecer o que a marca envolve e descobrir novas ideias/conceitos inovadores. A Viarco sente o dever de apresentar novas ideias todos os anos, porque são procurados por participantes e visitantes com o desejo de descobrir novos conceitos. Os resultados positivos da participação nas feiras traduzem-se no crescimento de pedidos de encomenda e novas oportunidades de negócio. E os resultados, mais negativos referem-se à falta de capacidade interna para responder a todos os pedidos feitos nas feiras, perdendo-se assim grande parte do potencial oferecido pelas feiras. Percebe-se aqui o desnivelamento que existe entre a crescente visibilidade/força da marca e as dificuldades de aumento de produção da empresa, devido a vários tipos de limitações internas.

A Viarco considera que a participação nas feiras tem maior impacto publicitário sobre a marca que outros métodos, devido à forma de apresentar a marca e seus produtos e ao esforço de oferecer novidades todos os anos. Mas os inquiridos acrescentam que, no caso da Viarco, esse impacto se revelou mais cedo do que era esperado neste tipo de ações, devido aos métodos de gestão e à cultura da empresa, feitos através do marketing relacional, “comunicar com as pessoas”. Os objetivos comuns são criar novos negócios, fazer encomendas e venda direta. No entanto, a Viarco procura conhecer e estabelecer relações de confiança, projetando a marca na mente dos consumidores e clientes, apostando no valor do produto, nas suas ações e no reconhecimento do público.

O último segmento do inquérito aborda o futuro do negócio da Viarco, a nível internacional, com participação no projeto Portugal 2020. Dos objetivos traçados destacam-se: o alcance de 55% de exportação até o ano 2019; aumentar o negócio no mercado alemão e no mercado italiano, que tem apresentado oportunidades de negócio; expansão nos Estados Unidos da América, Reino Unido, França, Grécia e Dinamarca, através de distribuidores locais. Mas é necessário mudar a estratégia atual. A empresa deve focar-se em estudar certos mercados para beneficiar do seu potencial. Segundo os gerentes, “a atuação da empresa está subaproveitada, com muito potencial e muito por onde atuar”.

Sobre as gamas de produtos que a empresa disponibiliza, acreditam que devem continuar a apostar tanto nos produtos inovadores como nos mais tradicionais, porque a preferência pelo tipo depende de cada cliente, e por vezes vários produtos são escolhidos em consequência de um único. De outro ponto de vista, existem produtos como o “Tailor” que combina as duas características. Inspirado no giz de alfaiate e modificado para uma versão mais inovadora, está pensado para artistas. A Viarco irá continuar a apostar nas diferentes linhas de produtos devido às múltiplas personalidades da sua cultura, e ao mesmo tempo vai criar uma dispersão do risco de atividade: quantas mais áreas estiverem ativas, menos dependerão de um único mercado ou cliente.

Sobre a comunicação visual dos produtos, a empresa não considerou necessário adaptar a apresentação dos produtos para públicos internacionais. Um facto ocorrido no passado, de mudança de visual, fez reconhecer que a marca deve utilizar as suas diferentes personalidades gráficas, para não ficar reduzida a um único padrão que possa impedir o seu desenvolvimento. Mas a modificação da comunicação visual é visto como uma possibilidade, um próximo passo a dar, mas a longo-prazo. Ainda que a linha ArtGraf, criada em 2006, tenha vindo a crescer, mantém sempre os produtos *standard* para responder à procura.

As modificações que têm surgido são por necessidade dos próprios clientes, e a Viarco considera ter errado ao ter cedido a um destes pedidos (por parte de um cliente do mercado interno) e pretende corrigir o erro para garantir uma apresentação que reflita a identidade da marca. Este foi um caso que aconteceu por falta de experiência no processo de internacionalização da empresa. Apesar desta experiência a Viarco disponibiliza-se a introduzir modificações na apresentação do produto, no caso de necessidade.

Sobre a comunicação direta com o público português e o público internacional, os gerentes afirmam que a comunicação é tendencialmente a mesma, com a mesma estratégia. Nas feiras, por exemplo, o objetivo é chamar a atenção dos visitantes para a banca da empresa até obter um número elevado de pessoas interessadas em seguir a demonstração dos artigos. Procuram comunicar informalmente, com a atenção focada na procura de novas ideias, para não desperdiçarem oportunidades. Não reconhecem diferenças significativas entre o público externo e o interno, considerando que os produtos captam a atenção dos públicos do mesmo modo. Mas não menosprezam a importância da sensibilidade e da inteligência cultural, assegurando que são conhecimentos que não podem ser ignorados. Outro objetivo da empresa relacionado com a comunicação intercultural é o de aperfeiçoar a comunicação com outros, numa perspetiva a longo-prazo. Reconhecendo que a estratégia atual da empresa pode não ter êxito no futuro, consideram que podem ser necessárias constantes adaptações e melhoramentos, não só na comunicação direta como na apresentação do produto, da marca. Nesse sentido, oferecem novidades (nas feiras) para manter o público habitual interessado.

Resultados dos questionários externos à empresa

Este segundo questionário, dirigido a uma colaboradora do Turismo Industrial de São João da Madeira (parceiro da Viarco) e a um representante da gerência da distribuidora dinamarquesa Creas (cliente da Viarco) está igualmente dividido em quatro secções, com questões mais abrangentes que permitem recolher a perceção que os inquiridos têm sobre a marca. As entidades foram propositadamente escolhidas devido ao nível de conhecimento da empresa, em consequência das visitas à fábrica, primeiro caso, e das relações com a empresa, na qualidade de cliente, no segundo caso. A análise das respostas dos dois inquiridos será feita simultaneamente para confirmar e comparar o nível de conhecimento que tem a entidade nacional e a entidade estrangeira.

Quanto às características da empresa, as duas partes compreendem a dimensão da Viarco como uma empresa pequena – menos de cinquenta colaboradores e mais de dez colaboradores – tendo elegido a resposta correta da questão número 1.1. O mesmo não se verifica na segunda resposta da primeira secção, que aborda o volume de faturação da empresa no ano de 2017: o colaborador da empresa Creas elegera incorretamente a opção “Entre 1 e 2 milhões de euros” enquanto a colaboradora do Turismo Industrial escolheu acertadamente

a primeira opção, que equivale a menos de um milhão de euros na faturação total no ano de 2017.

À terceira pergunta sobre se conseguem numerar as linhas de produtos da marca Viarco, os inquiridos responderam assim:

CREAS: «Viarco is offering art products with focus on graphite. The main business are pencils. Besides that Viarco developed and established the brand "ArtGraf", which is basically water-soluble graphite for artists».

TI: «Linha de Material escolar; Linha ArtGraf; Linha Vintage (reedições antigas)».

A resposta do colaborador dinamarquês indica que, devido à relação que mantém com a empresa, centra bastante o seu conhecimento na Linha ArtGraf e reconhece que o principal negócio da Viarco funciona em torno da produção de lápis. As linhas de produtos Office/Escolar, ArtGraf e Vintage são as mais destacadas pela colaboradora do Turismo Industrial, possivelmente devido à novidade da nova linha Vintage, à força internacional que a marca ArtGraf alcançou e à presença constante de crianças nas visitas guiadas pelo Turismo Industrial à Viarco.

Na perspetiva do colaborador da empresa Creas, a crescente expansão da Viarco para mercados externos deveu-se à variedade de produtos oferecidos pela marca, não correspondendo à realidade percebida pelos gerentes da Viarco, como anteriormente referimos. Reconhecem a linha ArtGraf como a principal alavanca do desenvolvimento da empresa. A colaboradora do Turismo Industrial aponta esta mesma linha e acrescenta a linha Vintage, recentemente lançada.

Quanto ao processo de internacionalização da marca, o cliente dinamarquês acredita que a vantagem competitiva da Viarco se apoia numa Estratégia de Produção, tal como a colaboradora do Turismo Industrial, mas esta ainda acrescenta a “notoriedade e mediatismo da empresa”. De acordo com os gerentes da fábrica, a estratégia-base é a diferenciação, com grande foco no valor dos artigos oferecidos e nas relações com os indivíduos que, direta ou indiretamente, participam no universo Viarco.

A segunda pergunta da secção número 2 pretende perceber o nível de conhecimento que os inquiridos têm sobre os mercados em que a empresa atua presentemente. Quatro das opções apresentadas na tabela são mercados onde a Viarco ainda não está presente – Brasil,

China, Suécia e Canadá – escolhidos para confundir os inquiridos. Os restantes países fazem todos parte dos planos atuais da empresa. Espanha, França, Alemanha, Reino Unido e Japão foram os países selecionados pelos dois colaboradores. O colaborador dinamarquês ainda apontou os Estados Unidos da América e a Dinamarca, este último exatamente porque o próprio tem relações com a empresa. A colaboradora do Turismo Industrial apontou ainda a Austrália, para além dos primeiros cinco países referidos. Esta questão permitiu entender que existe um conhecimento pobre sobre o alcance internacional que a Viarco já detém no seu portfólio de relações. Os inquiridos selecionaram somente entre 6 e 7 países dos 14 apresentados, excluindo as opções falsas.

A terceira questão da segunda secção é constituída por uma cópia da tabela anterior com o objetivo de solicitar a escolha de três mercados/países que os inquiridos consideram com maior valor para o crescimento do negócio internacional da Viarco. A resposta do cliente dinamarquês aponta para a Alemanha, os Estados Unidos da América e a Dinamarca. A colaboradora do Turismo Industrial selecionou a Espanha, o Brasil e a França. Comparando estas respostas com os dados recolhidos na entrevista aos gerentes da Viarco, há uma coincidência com os planos da empresa em apostar com maior força no mercado alemão, norte-americano, francês e dinamarquês, não fazendo parte dos planos mais recentes o mercado brasileiro, nem o espanhol.

A secção três do inquérito destaca a participação da Viarco em feiras internacionais, devido à crescente importância que estas ações têm vindo a demonstrar na validação de novos conceitos e na comunicação direta com visitantes, participantes, clientes, possíveis clientes e concorrentes, num contexto intercultural. A primeira pergunta questiona a perceção sobre os esforços da Viarco na inovação do produto, apresentação e *design*, para perceber se os inquiridos reconhecem o investimento feito em cada novo projeto da Viarco. As respostas foram estas:

CREAS: «I think Viarco was very creative in many ways during the last couple of years. They came with some very interesting packaging ideas, production methods and designs. Viarco is, due to its size, able to do things, which the big players in the pencil business cannot do».

TI: «Sim, pelo *design* das embalagens e cuidado em apresentar produtos de qualidade e diferenciadores».

Tanto o cliente como o parceiro da Viarco respondem afirmativamente à pergunta número 3.1, sublinhando a qualidade dos produtos, a diferenciação, a criatividade demonstrada nos últimos anos, as embalagens, o *design* e até os métodos de produção. O cliente dinamarquês acrescenta ainda as competências da empresa nesta área, sabendo da sua dimensão reduzida em comparação com as grandes empresas do setor.

Além de uma procura constante de desenvolvimento do produto e de *design*, assim como das embalagens, é necessário referir e estudar o impacto que as ações da Viarco causam na percepção da marca por parte dos clientes. A questão 3.2 solicita a escolha dos métodos utilizados pela marca para comunicar e dar maior visibilidade à empresa. Das cinco opções apresentadas, a colaboradora do Turismo Industrial apontou: Participação em Feiras Internacionais, Residências Artísticas na Viarco e Relações de Parcerias idênticas ao Turismo Industrial de São João da Madeira. O colaborador da empresa Creas selecionou a Realização de Missões no Estrangeiro como a mais impactante. Apesar de a empresa realizar todas estas ações de acordo com as oportunidades que surgem, a realização de Missões Inversas será o método que futuramente receberá maior atenção.

A quarta secção do inquérito, constituída por uma única pergunta faz alusão ao futuro da marca, pretendendo descobrir qual a linha de produtos que poderá devolver mais oportunidades a nível internacional. A gama Design foi a selecionada pelo cliente da Viarco, uma resposta inesperada devido à força que a linha ArtGraf apresenta no mercado estrangeiro. A gama escolhida pela colaboradora do Turismo Industrial foi a prevista, Linha ArtGraf. É, no entanto, necessário salientar que a empresa continuará a apostar em todas as suas linhas de produtos, tendo em atenção as preferências dos clientes e dos diferentes públicos-alvo.

Feita a análise dos questionários é possível compreender o conhecimento geral que o cliente e o parceiro da Viarco detêm, sendo notório o conhecimento mais específico (em termos de números e linhas de produtos) da colaboradora do Turismo Industrial, e um conhecimento mais aprofundado sobre os mercados por parte do gerente da empresa Creas.

5.6 Discussão dos Resultados

É notável o desenvolvimento recente da marca Viarco, tendo em conta a sua reduzida dimensão e o seu passado. Rodrigues (2010) cita o estudo de Wagner (2001) para explicar que a dimensão de uma empresa importa para a sua capacidade exportadora. Segundo ele, as grandes empresas conseguem produzir melhores resultados em mercados externos, quando comparadas com empresas menores, notando como uma das suas vantagens a menor preocupação associada aos riscos. Mas os esforços da Viarco para a sua expansão internacional confirma uma das premissas do estudo de Tondolo, Bitencourt, & Tondolo:

«Percebe-se também um movimento de empresas nacionais visando à entrada em mercados internacionais. Uma das principais motivações desse movimento por parte das empresas é a busca de um padrão competitivo mais elevado.»

(Tondolo, Bitencourt, & Tondolo, 2008)

As várias linhas de produtos permitem não só aumentar as oportunidades de negócio – atendendo aos diferentes públicos-alvo e clientes – como proporcionam uma certa segurança do negócio, como foi referido pelos gerentes da empresa. Apesar deste facto e devido às recentes mudanças em certos setores-alvo, é possível reconhecer a descida das vendas de certas gamas, como os lápis Profissionais e a subida de vendas nos materiais direcionados a artistas, como a linha ArtGraf. A gama de Publicidade da marca mantém-se sólida, devido à sua função principal – servir de instrumento publicitário capaz de transmitir a identidade da marca cliente. A par dos produtos ArtGraf, estes são os produtos que recebem maior atenção por parte das empresas estrangeiras. Foi, na verdade, por causa das mudanças mais recentes nas linhas de produtos que a Viarco alcançou novos mercados, além do mercado nacional. Isto aponta para a necessidade de criar produtos diferenciados, apostar em novos conceitos e atender às necessidades e desejos dos públicos-alvo. A expansão para novos mercados surgiu da urgência de sobrevivência do negócio, numa época em que a realidade económica do país sofreu um forte abalo, obrigando a direcionar o foco para oportunidades que permitissem crescer e desenvolver num setor fortemente controlado por empresas alemãs. Deste modo, a Viarco apostou no seu lado empreendedor. Tondolo et al. (2008) consideram que o empreendedorismo internacional é como um processo de busca de novas oportunidades no mercado externo, sem perder a perspetiva da vantagem competitiva.

Hoje é possível verificar os frutos desta decisão, através dos números facultados pela empresa: o volume de faturação está dividido, em partes quase iguais, entre o mercado nacional e o estrangeiro, tendo vindo a aumentar no mercado externo. Portugal continua a representar a maior fatia do negócio, um facto que poderá mudar com a crescente expansão da marca. A maior parte da exportação é realizada por via de distribuidores locais, um processo considerado mais facilitador do negócio. Mas são reconhecidos os perigos resultantes da má utilização e explicação do produto e da modificação da sua apresentação, havendo, assim, necessidade de transferir conhecimento sobre os produtos para os clientes.

No processo de procura de novas oportunidades, o principal fator de decisão, segundo a cultura empresarial da Viarco, é o interesse demonstrado por possíveis clientes. Os restantes fatores de avaliação de mercados não perdem importância, mas serão analisados posteriormente. Todas as limitações e informações devem ser reconhecidas. Por exemplo, Cassano et al. (2013) indicam o ambiente político-legal do mercado-alvo como um dos cenários que devem ser adequadamente estudados para o caso de se demonstrar distinto do ambiente em que a empresa de origem está inserida, confirmando, na verdade, a importância das quatro Dimensões da Distância apresentadas por Ghemawat (2001), no estudo apresentado no início desta investigação. Contudo, o produto é o foco principal da empresa, tendo sido esta a estratégia que possibilitou o desenvolvimento internacional da marca.

A cultura da empresa tem naturalmente muito impacto nas estratégias e nas ações conduzidas interna e externamente: o empenho na comunicação direta com todos os diferentes públicos da marca cria uma função de marketing relacional que cumpre os seus objetivos, sem necessidade de apostar em outros meios publicitários. A participação nas feiras internacionais permitiu desenvolver um tipo de comunicação característico e ainda vem fornecendo novas ideias, *feedback* de produtos recentes e de protótipos, juntamente com os possíveis resultados destas atividades – vendas, visibilidade da marca, novos negócios e parcerias. Resultados positivos até mesmo no impacto publicitário devolvido à marca, onde “as pessoas são o veículo principal para a transmissão de uma mensagem”, causado pelo dinamismo que ocorre nestas atividades de troca de conhecimentos entre pessoas de áreas e setores similares. As feiras internacionais recebem muita atenção por construírem um meio singular para apresentação da empresa e seus produtos a vários públicos-alvo, num curto período de tempo (Rodrigues, 2010, citando Viegas, 2000). O mesmo autor recorda:

«Daí a pertinência em concentrar os esforços no *layout* do *stand*, apostar em profissionalismo e em conformidade com os padrões de qualidade internacionalmente exigíveis, não esquecendo que corresponder às expectativas do público-alvo e articular-se de forma coerente com as decisões e objetivos relativos a todos os componentes do marketing mix.»

(Lendrevie, 1993 citado por Rodrigues, 2010, p.12)

Para além de todo este processo, as características culturais da empresa trabalham para comunicar os valores em que acreditam para serem compreendidos por muitas outras culturas, não distinguindo os diferentes mercados.

A contínua expansão internacional faz parte dos planos da marca, através do alcance de números concretos assim como de mercados-alvo. Para isso, será necessário explorar o potencial que a fábrica pode oferecer, bem como recorrer a uma mudança estratégica, não descurando nenhuma das linhas de produtos e, aproveitando o maior potencial que as gamas mais fortes têm vindo a demonstrar. O desenvolvimento das capacidades internas da Viarco é um plano essencial para responder ao máximo de pedidos feitos nas feiras e reconhecido pelos gerentes da empresa. De facto, Tondolo et al. (2008) indicam que as empresas necessitam de certos tipos de recursos e capacidades para responder aos planos empreendedores e estratégicos. E usam ainda os estudos de Brush, Greene e Hart (2001) para explicar que as empresas devem ter uma base de recursos para conseguir explorar as suas capacidades.

A mudança da comunicação visual do produto poderá ser necessária, mas não é vista como o foco principal, porque existe uma valorização interna das diferentes personalidades gráficas que ajudaram a construir a marca, optando por não descartar nenhuma delas. Independentemente dos bons e visíveis resultados da estratégia e cultura empresarial, a Viarco conserva a mente aberta para as mudanças relativas à sua internacionalização, que se tornem necessárias ao longo do seu percurso, como por exemplo, a alteração da estratégia de comunicação nas feiras internacionais no caso de o método atual perder a sua força.

O parceiro e o cliente da Viarco demonstram possuir um conhecimento geral sobre a empresa e a sua estratégia de internacionalização. Este facto é em parte causado pelo trabalho desenvolvido pelo Turismo Industrial de São João da Madeira e pela realização de “Missões Inversas”, que recentemente estimularam a visita do cliente dinamarquês à fábrica, para conhecer os processos de produção e metodologias de trabalho da empresa. Estas poderão ser

as razões pelas quais os dois inquiridos identificaram corretamente a Viarco como uma pequena empresa. Quanto ao volume de faturação do ano anterior (2017), o parceiro (Turismo Industrial) tem uma perspetiva mais realista do que o cliente, podendo este conhecimento existir devido à proximidade local e à partilha da mesma realidade económica. A linha de produtos que mais se destaca nas mentes dos inquiridos é o ArtGraf, devido á visibilidade e notoriedade que devolveu à marca, nacional e internacionalmente. Foi esta marca que impulsionou a expansão, mas a opinião do cliente Creas não pode ser ignorada por admitir a força da marca Viarco através de todas as suas linhas de produtos, que funcionam bem por constituírem um conjunto diversificado.

Durante a investigação, ficou claro que a Viarco procura incessantemente apostar numa estratégia de diferenciação, através do produto, das ideias e conceitos, até nos processos usados para esse fim, uma estratégia que permite um posicionamento destacado entre os grande concorrentes do setor. Consequentemente, esta estratégia implica um maior nível de inovação dentro da empresa, causado pelos planos organizacionais mais voltados para o desenvolvimento de novos produtos. Tondolo et al. (2008) usa o estudo de Hitt et al. (2001) para explicar os vários domínios do empreendedorismo que, além de incluir a Inovação, inclui também as Redes Externas, Recursos e aprendizagem organizacional e a Internacionalização, em que a Viarco tem apostado. São, no entanto, notórias as escolhas realizadas nos inquéritos externos à empresa, como a seleção da “Estratégia de Produção” como a vantagem competitiva percebida pelo cliente dinamarquês e pelo parceiro. Várias razões podem explicar estas escolhas, como sejam, o foco na qualidade do produto e os processos de produção utilizados.

Outra matéria que merece destaque é o fraco conhecimento sobre o número de países em que a marca está presente. Por outro lado, os inquiridos demonstram entender quais os melhores mercados para o desenvolvimento internacional da marca, tendo selecionado os mercados que se encontram atualmente nos planos da empresa. Quando questionados sobre os esforços relativos à inovação do produto e sua apresentação e *design*, o cliente e o parceiro da Viarco respondem afirmativamente, adicionando adjetivos otimistas e recordam ainda a pequena dimensão da empresa em comparação com outras do setor e a distinta capacidade de produzir produtos inovadores, confirmando a vantagem competitiva da marca.

A participação em feiras internacionais não é a única forma de encontrar oportunidades para expansão do negócio. Mesmo conhecendo as vantagens que esta atividade proporciona a médio e longo prazo, vários são os métodos para aumentar visibilidade da marca. Curiosamente, o método considerado mais importante para o cliente estrangeiro é a “Realização da Missões no Estrangeiro”, causado possivelmente pelo seu posicionamento relativamente à Viarco. Assim como a colaboradora do Turismo Industrial selecionou, para além de outras opções, a “Realização de Parcerias idênticas ao Turismo Industrial de São João da Madeira”. A Viarco, contudo, irá centrar-se nas “Missões Inversas”, devido à capacidade de fluidez de ideias e transmissão da cultura da marca dentro das suas instalações, porque é possível afirmar que um dos processos habituais e culturais da empresa é a utilização de clientes e consumidores na procura de novas ideias e na validação de novos produtos, uma opção que permite obter soluções com maior rapidez. Estas atividades acabam por funcionar como parcerias onde existe troca de conhecimento entre as duas entidades, provocando possivelmente uma vantagem competitiva (Sanches & Machado, 2013). O mesmo autor acrescenta que os indivíduos externos tornam-se um elemento construtivo da estratégia inovadora da marca, ao mesmo tempo que a empresa se preocupa com as necessidades do consumidor, obtendo assim, um produto final com valor incorporado.

5.7 Conclusões da Investigação

A investigação sobre a internacionalização da Viarco permitiu rever e aprender conhecimentos sobre a cultura e o passado da empresa. Esta aprendizagem foi possível devido à disponibilidade prestada pelos gerentes, na prestação de informação sobre a atualidade da empresa, sobre os altos e baixos por que passou a marca nos anos mais recentes, e transmitindo os valores da Viarco. Este percurso permitiu, acima de tudo, conhecer de um modo mais aprofundado os processos de internacionalização da empresa.

No decorrer das análises feitas, foi notório que a nível internacional a empresa demonstra estar a par das mudanças ambientais e com planos concretos que visam aumentar o negócio. Tal como foi referido pelos gerentes, é necessário adotar alterações internas para conseguir usufruir de todas as oportunidades que têm surgindo, nomeadamente aumentar as capacidades de produção da fábrica.

A Viarco apresenta boas práticas comunicacionais, como a aposta no marketing relacional, a preocupação na procura de novas ideias para produtos entre os parceiros e artistas. A crescente internacionalização da marca apresenta-se favorável, mas é, no entanto, necessário moldar os processos internos da empresa para usufruir totalmente das oportunidades colhidas em cada atividade.

Os resultados da investigação culminam numa pequena apresentação do conhecimento que os parceiros têm sobre a marca, o que pode ajudar a reformular a comunicação dos objetivos da marca e a melhorar a transmissão da sua visão. Uma outra possibilidade seria enriquecer este estudo através da condução dos inquéritos a um conjunto mais alargado de clientes e parceiros da Viarco, assim como conseguir análises mais aprofundadas a vários níveis:

- A compreensão dos produtos, suas funções e conceitos;
- A perceção da realidade da Viarco por uma entidade nacional versus uma entidade estrangeira;
- A perceção do nível de internacionalização da Viarco, por uma entidade nacional *versus* uma entidade estrangeira;

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência de estágio curricular na Viarco permitiu-me recolher um conjunto alargado de novos conhecimentos relacionados com o mundo profissional, nomeadamente: no desenvolvimento das capacidades de comunicação em contexto de trabalho, com os colaboradores da empresa e com os seus visitantes e clientes; na aprendizagem da cultura e valores da marca para a poder transmitir aos públicos-alvo; assim como os conceitos e as funções dos produtos, através dos meios de comunicação utilizados nesses processos, principalmente durante o diálogo com visitantes da fábrica; e a compreensão dos objetivos estratégicos da marca, em simultâneo com a assimilação dos processos de produção e algumas mudanças internas que decorreram no período do estágio. Em suma, foi a aprendizagem crescente que me permitiu abordar várias áreas de trabalho da Viarco.

Para exemplo, a criação dos textos para os catálogos publicitários requereu a recolha e consolidação de muitas informações sobre a empresa: desde o seu passado até aos seus procedimentos para a criação de novos produtos. A compreensão da identidade cultural da Viarco foi igualmente necessária para comunicar eficazmente a identidade da empresa para o público exterior, assim como a criação das diferentes personalidades exigidas nos três catálogos, momento em que foi colocada em prática a criatividade para obter a mensagem desejada. Durante as várias etapas, os frutos do apoio dos colaboradores foram evidentes e tiveram impacto positivo no resultado final da atividade, que ultrapassou o estado de texto “informativo” para ganhar um cariz emocional, com caráter singular. Uma tarefa que permitiu, ao mesmo tempo, complementar o conhecimento sobre os fluxos de comunicação entre os setores da empresa. A maior dificuldade sentida durante a primeira atividade foi não usar a escrita típica comercial, devido à grande influência a que qualquer indivíduo utilizador de canais de informação e comunicação está sujeito, em interações constantes com anúncios e divulgações apresentados nos mais diversos formatos. A colaboração da Viarco neste assunto foi crucial, para assimilar uma cultura de escrita menos comercial e mais humana.

A atividade de tradução de páginas web desafiou as capacidades de comunicação em dois setores: a adequação do inglês a um público generalista; e a correta expressividade para a transmissão fiel da mensagem, originalmente expressa na língua portuguesa.

Simultaneamente, neste processo, surgiu a oportunidade de explorar a amplitude e intensidade da presença da empresa de lápis no mundo digital, como complemento dos conhecimentos adquiridos previamente. Este exercício contribuiu para o aumento do conhecimento sobre um ramo da tradução que foi particularmente interessante para mim, porque melhorou as minhas capacidades linguísticas e de comunicação relativa à língua estrangeira utilizada, num contexto que implicou o cumprimento de um conjunto de regras específicas. Os maiores desafios prenderam-se com a necessidade de obter um texto final fidedigno. Assim, a coerência entre texto de partida e texto de chegada, aliada ao uso de um vocabulário acessível, obrigou-me a rever as melhores expressões, de vocabulário e técnicas para cada frase traduzida.

Em retrospectiva, as unidades curriculares que se revelaram de elevada importância para esta experiência foram: Inglês – Projeto de Aplicação; Português – Projeto de Aplicação; Estratégia e Competitividade; Comportamento e Liderança nas Organizações; Relações Interculturais; e Multimédia para Relações Empresariais. Estas unidades permitiram-me construir uma base de conhecimentos aplicáveis à criação de documentos administrativos, materiais de apresentação e publicitários, compreensão do funcionamento das organizações segundo os planos estratégicos, sensibilidade e inteligência emocional para os comportamentos em contexto empresarial, e competências para o uso de aplicações digitais, assim como para a comunicação aplicada a este contexto.

Neste percurso de dois anos de mestrado, finalizado com o estágio curricular, procurei constantemente aprender a importância de cada experiência para conseguir transmitir os conhecimentos adquiridos no meu futuro profissional e pessoal, e deste modo continuar a desenvolver estas capacidades e a crescer ainda mais. A nível profissional, estas experiências permitir-me-ão trabalhar de forma mais eficiente neste início de vida profissional, sabendo que é necessário compreender a cultura da organização, assim como as relações interpessoais que se revelaram um ponto de extrema importância neste contexto, uma vez que ensinam a interagir com diferentes personalidades, e a melhorar o trabalho. Destaco ainda a liberdade que tive de desenvolver as minhas capacidades, de participar nas atividades lúdicas realizadas na empresa e de criar um sistema de entreajuda entre os colaboradores, chegando a sentir-me parte da estrutura da empresa e assim usufruir de uma boa experiência de trabalho.

A finalizar, faço um balanço claramente positivo deste estágio, guardando na memória todas as experiências e aprendizagens insubstituíveis que adquiri durante o percurso. E gostaria, po fim, de manifestar o meu apreço pela Viarco e acrescentar que me sinto honrada pela oportunidade que me proporcionaram de realizar o estágio curricular.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaia, F. (2016). *Legendagem do filme “The Girl of the Golden West” Projeto*. Universidade Católica Portuguesa. Disponível em [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/20334/1/Relatório Final %2BLegendas.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/20334/1/Relatório%20Final%20Legendas.pdf)
- Cassano, F. A., Caro, A., Saraiva, C. E. G., Silva, L. R., Oliveira, R. M. P., & Almeida, M. R. (2013). Estratégias de internacionalização e marca top of mind : o caso Sagatiba. *Revista de Negócios ISSN*, 18(4), 55–74. <http://doi.org/10.7867/1980-Estrat>
- Castell, F. (2018a). Faber-Castell Facts & figures. Acedido em 14 de Junho, 2018, disponível em <https://www.faber-castell.com/corporate/facts-figures>
- Castell, F. (2018b). Faber-Castell Family. Acedido em 14 de Junho, 2018, disponível em <https://www.faber-castell.com/corporate/history/family>
- Castell, F. (2018c). Faber-Castell Global player. Acedido em 14 de Junho, 2018, disponível em <https://www.faber-castell.com/corporate/history/global-player>
- Castell, F. (2018d). Faber-Castell Pencil manufacturing through the ages. Acedido em 14 de Junho, 2018, disponível em <https://www.faber-castell.com/corporate/history/production>
- Corrêa, E. S. (2009). A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações. *Revista Organicom*, 6(10/11), 161–167. Disponível em <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/201/301>
- Cunha, M. P., Marques, C. A., Gomes, J. F. S., Cardoso, C. C., Rego, A., & Cunha, R. C. (2015). Os processos de gestão e melhoria do desempenho. In E. Sílabo (Ed.), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª, pp. 483–534). Lisboa: Sílabo.
- Dambrós, J., & Reis, C. (2008). A marca nas redes sociais virtuais: Uma proposta de gestão colaborativa. *XXXI Congresso Brasileiro de Ciências Da Comunicação*, 1–11. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-0519-1.pdf>
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters. *Harvard Business Review*, 79(September), 137–147. <http://doi.org/10.1225/R0108K>
- GmbH, T. S. and T. (2005). *Regras de Ouro da Legendagem Marcação*. Disponível em [http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/145/3/Anexo 2 - Código Boas Práticas - Pt.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/145/3/Anexo%202%20-%20Código%20Boas%20Práticas%20-%20Pt.pdf)

- Goi, C. L. (2009). Revision: Reviewing the Marketing Mix. *International Journal of Marketing Studies*, 1, 2–15. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.5539/ijms.v1n1p2>
- Insights, H. (2018). Home - Hofstede Insights. Acedido em 15 de Junho, 2018, disponível em <https://www.hofstede-insights.com/>
- Limited, O. (2018). WPML - O Plugin Multilíngue para WordPress. Acedido em 15 de Junho, 2018, disponível em <https://wpml.org/pt-br/>
- Londhe, B. R. (2014). Marketing Mix for Next Generation Marketing. *Procedia Economics and Finance*, 11(December), 335–340. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00201-9](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00201-9)
- Macedo, P. (2018a). Viarco Artgraf. Acedido em 13 de Junho, 2018, disponível em <https://www.viarco.pt/produtos-artgraf/>
- Macedo, P. (2018b). Viarco ColorADD. Acedido em 13 de Junho, 2018, disponível em <https://www.viarco.pt/produtos-coloradd/>
- Macedo, P. (2018c). Viarco Cronologia. Acedido em 13 de Junho, 2018, disponível em <https://www.viarco.pt/cronologia/>
- Macedo, P. (2018d). Viarco Design. Acedido em 13 de Junho, 2018, disponível em <https://www.viarco.pt/produtos-design/>
- Macedo, P. (2018e). Viarco Distribuidores Internacionais. Acedido em 13 de Junho, 2018, disponível em <https://www.viarco.pt/distribuidores-internacionais/>
- Macedo, P. (2018f). Viarco História. Acedido em 13 de Junho, 2018, disponível em <https://www.viarco.pt/historia/>
- Macedo, P. (2018g). Viarco Locais de Venda. Acedido em 13 de Junho, 2018, disponível em <https://www.viarco.pt/locais-de-venda/>
- Macedo, P. (2018h). Viarco Notícias. Acedido em 13 de Junho, 2018, disponível em <https://www.viarco.pt/noticias/>
- Macedo, P. (2018i). Viarco Turismo Industrial na Viarco. Acedido em 13 de Junho, 2018, disponível em <https://www.viarco.pt/turismo-industrial-na-viarco/>
- Macedo, P. (2018j). Viarco Vintage. Acedido em 13 de Junho, 2018, disponível em

<https://www.viarco.pt/produtos-vintage/>

Macedo, P., & Silva, B. (2018). Risko Drawing Desk. Acedido em 13 de Junho, 2018, disponível em <https://www.viarco.pt/risko/>

Mindrut, S., Manolica, A., & Roman, C. T. (2015). Building Brands Identity. *Procedia Economics and Finance*, 20(December 2015), 393–403. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00088-X](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00088-X)

Muzychenko, O. (2008). Cross-cultural entrepreneurial competence in identifying international business opportunities. *European Management Journal*, 26(6), 366–377. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2008.09.002>

Neiva, M. (2010). ColorADD. Acedido em 14 de Junho, 2018, disponível em <http://www.coloradd.net/about.asp>

Primo, A. (2007). O aspecto relacional das interações na Web 2.0. *E-Compós: Revista Da Associação Nacional Dos Programas de Pós-Graduação Em Comunicação*, 9(2005), 1–21. Disponível em http://ethnomuscyber.net/primo2007%5Cnhttp://www.4shared.com/file/231028795/c978a60d/ART_PRIMO_2006_Interacoes_Web2.html%5Cnhttp://www6.ufrgs.br/limc/PDFs/web2.pdf

Riviere, M., & Suder, G. (2016). Perspectives on strategic internationalization: Developing capabilities for renewal. *International Business Review*, 25(4), 847–858. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.10.004>

Rodrigues, R. M. da S. (2010). *O contributo das Feiras Internacionais na Performance Exportadora das Empresas*. Universidade do Porto. Retrieved from <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/26924>

Sanches, P. L. B., & Machado, A. G. C. (2013). Estratégias De Inovação E Rbv: Evidências Em Uma Empresa De Base Tecnológica. *Review of Administration and Innovation - RAI*, 10(4), 25. <http://doi.org/10.5773/rai.v10i4.1033>

Sequeira, M. S. G. C. (2011). *COMPETÊNCIAS DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS* Projecto de Mestrado em. ISCTE. Acedido em [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4960/1/Tese_RH - Avaliação de Desempenho-Gestão por](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4960/1/Tese_RH_-_Avaliação_de_Desempenho-Gestão_por)

Competências.pdf

SJM, C. M. (2015). Poesia à Mesa. Acedido em 14 de Junho, 2018, disponível em <http://www.cm-sjm.pt/411>

SJM, T. I. (2018a). Poesia à mesa 2018. Acedido em 14 de Junho, 2018, disponível em <http://turismoindustrial.cm-sjm.pt/index.php?oid=5868&op=all>

SJM, T. I. (2018b). Welcome Center. Acedido em 14 de Junho, 2018, disponível em <http://turismoindustrial.cm-sjm.pt/welcome-center>

Staedtler. (2018). As ideias da dão a volta ao mundo STAEDTLER. Acedido em 14 de Junho, 2018, disponível em <https://www.staedtler.pt/pt/companhia/a-staedtler-hoje/as-ideias-da-dao-a-volta-ao-mundo/>

Staedtler. (2018). O lápis STAEDTLER. Acedido em 14 de Junho, 2018, disponível em <https://www.staedtler.pt/pt/companhia/tradicao-e-inovacao/o-lapis/>

Staedtler. (2018). O perfil da companhia STAEDTLER. Acedido em 14 de Junho, 2018, disponível em <https://www.staedtler.pt/pt/companhia/a-staedtler-hoje/o-perfil-da-companhia/>

Staedtler. (2018). STAEDTLER® a nível mundial STAEDTLER. Acedido em 14 de Junho, 2018, disponível em <https://www.staedtler.pt/pt/companhia/a-staedtler-hoje/staedtler-a-nivel-mundial/>

Staedtler. (2018). Tradicionalmente moderno STAEDTLER. Acedido em 14 de Junho, 2018, disponível em <https://www.staedtler.pt/pt/companhia/a-staedtler-hoje/tradicionalmente-moderno/>

Store, M. D. (2018). The Difference | MoMA Design Store. Acedido em 14 de Junho, 2018, disponível em <https://store.moma.org/about-moma-design-store.html>

Terms, T. (2018). TechTerms YouTube Definition. Acedido em 14 de Junho, 2018, disponível em <https://techterms.com/definition/youtube>

Thabit, T. H., & Raewf, M. (2018). The Evaluation of Marketing Mix Elements : A Case Study. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(March), 100–109. <http://doi.org/10.23918/ijsses.v4i4p100>

Tondolo, V. A. G., Bitencourt, C. C., & Tondolo, R. da R. P. (2008). Implementação de Estratégia Empreendedora Internacional no Setor de Vinhos: O Caso da Vinícola Miolo. *Rural and Agro-Industrial Organizations*, 13(3), 363–376. Disponível em <http://ageconsearch.umn.edu/record/134183>

Wheeler, A. (2017). *Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team*. (J. W. Sons, Ed.) (5th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, 2017. Disponível em <https://books.google.pt/books?hl=pt->

[PT&lr=&id=VLg6DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=brand+identity+model&ots=N--BUYrfpq&sig=wHTysvG-8kyVmK1JpXQ_ODgGCbg&redir_esc=y#v=onepage&q=brand identity model&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=VLg6DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=brand+identity+model&ots=N--BUYrfpq&sig=wHTysvG-8kyVmK1JpXQ_ODgGCbg&redir_esc=y#v=onepage&q=brand+identity+model&f=false)

Zafar, S., & Khan, Z. A. (2016). An empirical study of the impact of project- based learning (PBL) approach on technical writing skills. In B. Tomlinson & A. Keedwell (Eds.), *Explorations: Teaching and Learning English in India* (1st ed., pp. 30–38). Kolkata, India: British Council India. Disponível em <https://www.britishcouncil.in/sites/default/files/issue4.pdf#page=30>

8. ANEXOS

Anexo 1: Plano de Estágio Curricular

1. Atividades a realizar durante o Estágio:

- 1.1. Planeamento de aspetos variados a nível de **comunicação interna**: identificação e análise de técnicas baseadas nos fundamentos da gestão de recursos humanos que permitirão reestabelecer uma melhor comunicação entre os colaboradores, assim como mais motivação e empenho; dinamização de um novo sistema no *placard* de avisos com notícias e informações relativas aos desenvolvimentos internos, a fim de manter os colaboradores informados e esclarecidos; elaboração de um sistema de prémios de desempenho e de outros mecanismos de compensação. A empresa pretende manter estes sistemas, no caso de se revelarem viáveis e de cumprirem os objetivos relativos às mudanças na comunicação interna.
- 1.2. A segunda atividade relativa à comunicação interna incide na estruturação de um plano de avaliação de desempenho para identificar os problemas que impedem a melhoria da motivação dos colaboradores e causam falhas de comunicação. Esta atividade será desenvolvida com base num plano elaborado pela empresa e num plano a elaborar pela Estagiária para que a estrutura final seja adequada às investigações mais recentes relativas à área de avaliação de desempenho.
- 1.3. Implementação de testes ao plano realizado no ponto 1.2, para reconhecer a sua viabilidade em contextos reais e específicos dentro da empresa. Posteriormente, o plano será aperfeiçoado em função dos resultados dos testes.
- 1.4. Aplicação de conhecimentos em **publicidade e marketing** no planeamento e desenvolvimento de documentos publicitários para exposição na feira CreativeWorld, realizada em Frankfurt, Alemanha, onde a empresa estará presente no ano 2018. Tipos de documentos a elaborar: panfletos informativos, *flyers* e diapositivos de apresentação.
- 1.5. Aplicação de conhecimentos em publicidade e *marketing* nas redes sociais em que a empresa já está presente, para promover o contacto com o público. Publicações relativas aos desenvolvimentos estruturais realizados na empresa durante os anos 2017 e 2018, novos produtos, participações em feiras e exposições, novas parcerias e novos projetos.
- 1.6. No âmbito da comunicação externa esta atividade consiste na aprendizagem dos métodos de negociação com os distribuidores da marca presentes nos Estados Unidos da América (Kansas City), Austrália (Bayswater), Inglaterra (London), França (Saint Sulpice Du Verdon), e na Bélgica (Etterbeek). O objetivo desta aprendizagem é prestar apoio nestas transações num momento mais avançado do estágio curricular e aplicar os conhecimentos na língua inglesa e língua francesa.

2. Cronograma das atividades indicadas, ao longo dos 5 meses do Estágio:

Datas e duração da Atividade	Atividade
(Primeira semana) 2 janeiro – 5 janeiro	Análise dos fluxos de comunicação internos e externos da empresa e do modo de funcionamento da mesma. O objetivo é construir conhecimento sobre a empresa para desenvolver as atividades seguintes com mais eficácia.
(3 semanas) 8 janeiro – 26 janeiro	Ponto 1.4 – elaboração de documentos publicitários para exposição na feira CreativeWorld
(6 semanas) 29 janeiro – 9 março	Ponto 1.1 – identificação e análise de técnicas de gestão de recursos humanos apropriados ao contexto da empresa
(5 semanas) 12 março – 13 abril	Ponto 1.2 - estruturação de um plano de avaliação de desempenho
(4 semanas) 16 abril – 11 maio	Ponto 1.3 – testes do plano de avaliação de desempenho e alterações do documento
(2 semanas) 14 maio – 31 maio (atividade que também poderá ser realizada ao longo do estágio em conformidade com as necessidades da empresa)	Ponto 1.5 – Criação de conteúdos para publicações nas redes sociais

Anexo 2: Catálogo de produtos da linha ArtGraf



ART GRAF®

TAILOR SHAPE WATER-SOLUBLE

Inspired by the traditional tailor's chalk, ArtGraf Tailor Shape is a rich pigment block designed for drawing and painting.

Extremely soft and water soluble, this set allows you to create a wide range of colours with both opaque and translucent properties.

ArtGraf Tailor Shape it's an excellent tool for drawing and painting.

Available in:
Cork Set 6 Earth Colors
Cork Set 3 Primary Colors
Cork Set 3 Monochromatic
Individual Pieces



PRIMARY COLORS



ART GRAF® XL

HANDMADE WATER-SOLUBLE GRAPHITE XL STICK

Extra-large hand made water soluble graphite stick, developed by Viarco for large artistic interventions.

Draw and then use water to create shadows or to raise the details.

ArtGraf XL defies the artist to create new forms of art expression and establish new frontiers for creativity.



Refill Box



Special Gift Box



Ten sticks presented in a functional wooden box that expresses all the character and originality of ArtGraf XL.



AP
ARTIST PROOF

MADE IN PORTUGAL
WWW.VIARCO.COM



Anexo 3: Mapa de Polivalências – Produção

SECÇÃO	OPERAÇÃO	TIPO OP.	OPERADORES																							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
MINA E FORNOS	PESAR PROD. QUIMICOS										X	X				S					S					X
	MOINHO			X																						S
	DESENSACAR		S	X																						S
	MISTURADOR DE CILINDROS		X	X							X															X
	HOMOGENEIZAR COMPOSIÇÃO			S									X													X
	CARTUCHOS		X	X							X															X
	FIAR			X																						X
	ENDIREITAR MINA NA TÁBUA		X	X																						X
	CORTAR MASSA		X	X							X															X
	SECAR/SELECIONAR		X															X	X	X						S
	COZER		X														S	X	S							S
	CARREGAR/DESCARREGAR FORNOS		X														S	X	S		S					S
	BANHO		X														X	X	X							S
	TAILORS		S								X															
AFINAÇÃO MÁQ. PARA OPERAÇÃO		X	X								X														S	

SECÇÃO	OPERAÇÃO	TIPO OP.	OPERADORES																						
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
ARREDONDAGEM	AFINAÇÃO/MUDANÇA MÁQ.			X																					S
	ESCOLHER	MASSA			S						X	S			X										X
		MADEIRA			S						X	S			X										X
	ABRIR MADEIRA			S						X	X			X										X	
	RANHURAR MADEIRA			S						X				X										X	
	LIMPAR MADEIRA			S						X	X			X										X	
	COLAR/PRENSAR	MANUAL	S	S	S	S					X	S			X										X
		AUTOMÁ			S						X	S			X										X
	ARREDONDAR	MANUAL		S							X	S			X										X
		AUTOMÁ		S							X	S			X										X
	SERRAR LÁPIS										S				X										X
	TORNEAR CABEÇAS LÁPIS				S						S				X										X
	PINTAR CABEÇAS LÁPIS			X	X																				X
	IMPRESSÃO A QUENTE			X																					X
AFIAR LÁPIS	MANUAL			S						S				X										X	
	AUTOMÁ	S		S						X	S			X							S			X	

SECÇÃO	OPERAÇÃO	TIPO OP.	OPERADORES																					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
VERNIZ E ACABAMENTO	ENVERNIZAMENTO		S			X	S	S		S	S			S			X		S	S			S	
	CORTAR TOPOS									X				X						S	S			
	FAZER COPINHOS													X	X					S	S			
	RECTRATILIZAR									X				S	X						S	S		
	TAMPOGRAFIA																			X	S			
	IMPRESSÃO A QUENTE									X					X						S	S		
	OFF-SET																					X		
	SERIFRAFIA																				S	X		
	MÁQ. COLOCAR BORRACHAS							S			X				X						S	S		
	LIMPEZA LÁPIS		S	S	S	X	X			X	S			X				S		S	S			
	EMBALAGEM	MANUAL	S			S	X	X		X	S			S	X	S	S	S		S	S	S	X	
		AUTOMÁ								X					X									
	ENCOMENDAS														X									

SECÇÃO	OPERAÇÃO	TIPO OP.	OPERADORES																			
DIVERSOS	RECOLHER RESÍDUOS																					
	MANUTENÇÃO EDIFÍCIO		X	X					X													
	MANUTENÇÃO EQUIP. E ELÉTRICA			X					X													
	FAZER E REPARAR MOLDES			X					X													
	REPARAÇÃO PEÇAS			X					X													
	MANUTENÇÃO CALDEIRA			X																		
	ARRUMAR ARMAZEM														X							
	PLANEAMENTO PRODUÇÃO									X										X		
	SUPERVISÃO PRODUTOS																			X		
	LIMPEZA DAS INSTALAÇÕES		S			S	S	S	X			S	S			S	S	S	S		S S S S	
	CONTROLO STOCKS									X										X		

X - PRINCIPAL

S - SECUNDÁRIO

T - TRAINEE

Anexo 4: Quadro Avaliação de Desempenho

		FUNÇÕES									
		PRO DUÇÃO	LOGÍS TICA	COMER CIAL	MARKE TING	RELAÇÕES PÚBLICAS	INVESTI. & DESENV.	ADMINIS TRATIVO	FINANC.	RECURS. HUMAN.	
VARIÁVEIS	% DISTRIBUIÇÃO/ENTREGAS										
	% STOCK/ARMAZ. MATÉ.-PRIM										
	% ARMAZ. PROD. ACABADOS										
	% QUALIDADE PRODUTO										
	% CUMPRIMENTO PRAZOS										
	% COMPRAS										
	% VENDAS										
	% GESTÃO CLIENTES										
	% COMUNIC. INTERNACIONAL										
	% NOVOS PRODUTOS										
	% GESTÃO PROCESSOS PRODUTIVOS										
	% RECLAMAÇÕES										
	% ACIDENTES DE TRABALHO										
	% DESENVOLV. COMPETÊNCIAS										
	% RECRUTAMENTO										
	% EBITDA										
	PERCENTAGEM (100%)		%	%	%	%	%	%	%	%	%

CÁLCULOS REFERENTES ÀS VARIÁVEIS	
CÁLCULOS BASEADOS NUM PERÍODO DETERMINADO DE TEMPO EX.: DADOS REFERENTES A 4 MESES	
DISTRIBUIÇÃO/ENTREGAS = CLIP =	$\frac{\text{Nº TOTAL DE LINHAS DE ENCOMENDAS ENTREGUES}}{\text{Nº TOTAL DE LINHAS ENCOMENDADAS}}$
STOCK/ARMAZ. MATÉRIAS PRIMAS =	$\frac{\text{VALOR EM EUROS DO STOCK DE MATERIAS PRIMAS}}{\text{VALOR EM EUROS DAS MATÉRIAS PRIMAS USADAS}}$
NUM DETERMINADO PERÍODO	
ARMAZE. PRODUT. ACABADOS =	$\frac{\text{VALOR EM EUROS DO STOCK DE PRODUTOS ACABADOS}}{\text{VALOR EM EUROS FATURAÇÃO PRODUTOS VENDIDOS}}$
NUM DETERMINADO PERÍODO	
QUALIDADE PRODUTO =	$\frac{\text{TOTAL DE PRODUTOS DEFETIVOS}}{\text{TOTAL DE PRODUTOS VENDIDOS}}$
CUMPRIMENTO DE PRAZOS = RLIP =	
	$\frac{\text{Nº TOTAL DE LINHAS ENTREGUES NA DATA INICIAL}}{\text{Nº TOTAL DE LINHAS ENCOMENDADAS}}$

COMPRAS=	=	$\frac{\text{CUSTO TOTAL DE COMPRAS}}{\text{CUSTO TOTAL DE PRODUTOS PRODUZIDOS}}$
VENDAS=	=	FATURAÇÃO TOTAL DE VENDAS
OU SIMPLEMENTE: LUCRO TOTAL DE VENDAS		
GESTÃO CLIENTES=	=	$\frac{\text{VOLUME DE FATURAÇÃO DE CLIENTES NOVOS}}{\text{TOTAL DE FATURAÇÃO}} + \frac{\text{VOLUME DE FATURAÇÃO DE CLIENTES ANTIGOS}}{\text{TOTAL DE FATURAÇÃO}}$
COMUNICAÇÃO INTERNACIONAL=	=	$\frac{\text{VOLUME DE FATURAÇÃO INTERNACIONAL}}{\text{TOTAL VOLUME DE FATURAÇÃO}}$
NOVOS PRODUTOS=	=	$\frac{\text{VOLUME DE FATURAÇÃO DO NOVO PRODUTO}}{\text{TOTAL VOLUME DE FATURAÇÃO}}$
GESTÃO PROCESSOS PRODUTIVOS=	=	$\frac{\text{CUSTO REAL DE PRODUÇÃO}}{\text{CUSTO ESPECTÁVEL DE PRODUÇÃO}}$
RECLAMAÇÕES	=	Nº DE RECLAMAÇÕES
ACIDENTES DE TRABALHO	=	Nº DE ACIDENTES DE TRABALHO
PARA CALCULAR QUAL A PERCENTAGEM DE CUSTOS QUE OS ACIDENTES PROVOCAM À EMPRESA		
DESENVOLV. COMPETÊNCIAS=	=	$\frac{(\text{CUSTO ESPECTÁVEL DE PRODUÇÃO} - \text{CUSTO REAL DE PRODUÇÃO})}{\text{CUSTO DE FORMAÇÃO}}$
RECRUTAMENTO	=	DATA DE PEDIDO DE NOVO COLABORADOR - DATA INICIAÇÃO DE TRABALHO
EBITDA	=	(VENDAS - CUSTO MATÉRIA-PRIMA)+(OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS - DESPESAS FIXAS)
DESPESAS FIXAS: SALÁRIOS, CONTAS...		

Anexo 5: Redação e tradução de notícias para o *website* da Viarco

06 FEV CREATIVELORLD 2018

Posted at 21:53h in ARTGRAF, COLOR ADD, INTERNACIONALIZAÇÃO by Viarco · 2 Likes · Share

Mais uma edição da Creative World chegou ao fim e uma vez mais regressamos a casa convictos de que a Viarco tem um projeto claramente diferenciador que acrescenta valor ao mercado.

Não são apenas produtos que se destacam pela originalidade conceito ou função, para além destes, são ferramentas e objetos que representam uma identidade própria, que representam a cultura criativa e de partilha que a empresa promove e que transportam dentro de si uma nova forma de estar e fazer negócio distribuindo valor justo por todos os intervenientes ao longo.

Obrigado a todos que nos visitaram, obrigado por fazerem parte da nossa equipa!

CREATIVE WORLD



TAGS: Creative World, Digitalab, Messe Frankfurt, Raw Bible, Turismo Industrial

06 FEB CREATIVELORLD 2018

Posted at 21:53h in Sem categoria @en by Viarco · 0 Likes · Share

Another edition of CreativeWorld has come to an end and once again we return home convinced that Viarco clearly has a differentiating project that adds value to the market.

They aren't just products that stand out for concept or function's originality, they are also tools and objects that represent an identity of their own, representing the creative culture and the sharing that the company promotes and carries within a new way of being and do business, by distributing fair value by all the stakeholders.

Thank you to everyone who visited us, thank you for being part of our team!

CREATIVE WORLD



TAGS: Creative World, Digitalab, Messe Frankfurt, Raw Bible, Turismo Industrial

12 MAR STOCKHOLM FURNITURE FAIR

Posted at 16:24h in INTERNACIONALIZAÇÃO, RISKO by Viarco · 1 Like · Share

RISKO na *Stockholm Design Week*

A aposta na produção da secretária RISKO levou a Viarco à design Stockholm Furniture & Light Fair numa viagem à indústria do mobiliário com vista a validar o conceito entre os profissionais do setor.

Do lápis ao mobiliário pode parecer um salto muito grande, mas o que é certo é que o lápis não existe sem suporte, e numa empresa em que se pensa e respira desenho ele faz todo o sentido, e a ver pelas reações dos muitos visitantes não somos os únicos a pensar assim.



TAGS: Associative Design, Digitalab, Stockholm Design Week

12 MAR STOCKHOLM FURNITURE FAIR

Posted at 16:24h in INTERNATIONALIZATION by Viarco · 0 Likes · Share

RISKO at *Stockholm Design Week*

The focus on the RISKO desk production led Viarco to the Stockholm Furniture & Light Fair design on a trip to the furniture industry in order to validate the concept among the professionals from that field.

From the pencil to furniture it may seem a huge leap, but it is truth that the pencil does not exist without support, and in a company that "thinks and breathes drawing" it makes all the sense, also looking at the reactions of the many visitors we are not the only ones to think so.



TAGS: Associative Design, Digitalab, Stockholm Design Week

Anexo 6: Excerto Legendas episódio Viarco no programa “Fabrico Nacional”

SUBTITLES EN

Catarina Portas:

The way of making the pencil in the 50's it's the same that Viarco does nowadays?

José Miguel Vieira Araújo

General Manager

José Vieira:

Deep down, yes.

If we think about what is the pencil industry, at a global level.

There are half a dozen clients, the technology doesn't evolve in a violent or in a completely disruptive way.

And we have here in Viarco two types of processes working at the same time.

One of them is automated, it is capable of producing significant quantities, 100, 150 thousand pencils per day if it was working all the time.

And we have processes that are completely manual.

In this processes, yes, we almost could go back, not to the 50's but to 1907.

This is not a problem for us, is an advantage.

We have learned to look at things and change the perspective.

That is to say, after all, what was bad, was good.

“Fabrico Nacional”

Viarco

São João da Madeira, since 1936

(...)

Catarina Portas:

Which part of Viarco’s production is exported?

Mário:

A large part of the exported products are from the ArtGraf line.

As we have been participating every year in international fairs we always take new things that nobody else does, to have the evaluation and feedback of possible clients.

But we also provide lots of pencils to other countries.

The customized pencils.

We have the convenience to be able to do what the client wants.

If he wants a specific colour or something else, we do it.

Catarina Portas:

Does the pencil still make sense in a world that is so computerized?

José Emídio:

If we think about it, the pencil is a part of our lives since very early, isn’t it right?

Therefore it has an extraordinary presence in our lives. I am not only talking about the artistic perspective, I am talking about the everyday life, of us all.

Carpenters, children, everybody uses the pencil and will continue to use it.

José Vieira:

We have a really specific project since the beginning, we would like to set here a pencil museum, and we need to free up some spaces.

We have objects and tools that are probably unique.

And they all fit in a specific type of place.

I wish this could happen.

I do not take that as the ultimate goal, no.

The ultimate goal is for us to be capable to restore the factory and to assure that it will be prepared to keep on working after us.

I mean, we are not working for this day, we are working and preparing to the next 100 years.

Anexo 7: Ficheiros enviados ao MoMA – Carta

[REDACTED]

THE MUSEUM OF MODERN ART

11 WEST 53rd STREET

NEW YORK, NY 10019

USA

[REDACTED] 2018

Dear [REDACTED],

Hope this letter finds you well.

Several months passed since we met at the “Maison & Object” in Paris but thereafter we have been involved in so many projects that (un)fortunately we are just stopping now.

As agreed we are sending the Viarco drawing tools that caught your attention at the time, namely the [REDACTED], the results of many different collaborations between the ancient pencil factory, artists and the large creative community that moves around us.

We also enclose all the requested commercial information about each sample, and some catalogues of different Viarco products for your evaluation.

If you have any questions or would like to discuss this or other matters in more detail do not hesitate to contact me directly.

In the meantime, we hope that you enjoy to “play with our toys”, which we expect to allow us to work with MoMA in a near future.

Thank you in advance for your attention.

Kind regards,

Anexo 8: Ficheiros enviados ao MoMA – Mail

Dear [REDACTED],

Probably you don't remember me, I am José Vieira, from Viarco – Portuguese Pencil Factory, we meet at the “Maison & Object” in Paris in 2017.

Using your sample shipping instruction form we have sent to you some of Viarco products for your evaluation which you should receive them in a couple of days.

We would like to thank you in advance for your attention, and if you have any additional questions please feel free to contact me through this email or my mobile number +351

[REDACTED].

Kind Regards,

Anexo 9: Ficheiros enviados ao MoMA – Ficha Técnica exemplo

Com indicação de todos os componentes pedidos

TECHNICAL SHEET		VIARCO®	
REFERENCE	EAN	DESIGNATION	
		ARTGRAF 3 TAILOR UNITS - PRIMARY COLOUR SET	
			
MARKET SEGMENT		EXTRAS	
OFFICE/SCHOOL	<input type="checkbox"/>	COLORADD CODE	<input checked="" type="checkbox"/>
PROFESSIONAL	<input type="checkbox"/>		
ADVERTISING	<input type="checkbox"/>		
ARTGRAF	<input checked="" type="checkbox"/>		
DESIGN	<input type="checkbox"/>		
VINTAGE	<input type="checkbox"/>		
PRODUCT AND PACKAGING			
PRODUCT WEIGHT (GR)	75 (APPROX)	PRODUCT FORMAT	RECTANGULAR
THICKNESS (MM)	7	GRAPHITE GRADE	N.A.
WIDTH (CM)	4,5 X 5,2	SCENT	ODOURLESS
PACKAGING	CORK 3 TAILORS	TEXTURE	RIGID (WRAPPED W/ PAPER)
BOX HEIGHT (CM)	1,4	COMPOSITION	KAOLIN/TYLOSE/TALC/PIGMENTS
BOX WIDTH (CM)	7 X 21,3	GOVERNING LAW	NPEN71-3
BOX DEPTH (CM)	8	WATER SOLUBLE	YES
BOX WEIGHT (GR)	103	COUNTRY OF ORIGIN	PORTUGAL
MATERIAL	CORK		
COLOURS			
YELLOW			
BLUE			
RED			
PRICE UNIT			

Anexo 10: Ficheiros enviados ao MoMA – Ficha de Apresentação dos Produtos

VIARCO PORTUGUESE PENCIL FACTORY SINCE 1977

Original Drawing Products

ARTGRAF®

TAILOR SHAPE WATER-SOLUBLE

Inspired by the traditional tailor's chalk, ArtGraf Tailor Shape is a rich pigment block designed for drawing and painting.

Extremely soft and water soluble, this set allows you to create a wide range of colours with both opaque and translucent properties.

ArtGraf Tailor Shape it's an excellent tool for drawing and painting.



Available in:
Cork Set 6 Earth Colors
Cork Set 3 Primary Colors
Cork Set 3 Monochromatic
Individual Pieces

ColorADD
THE COLOR WITHOUT

PRIMARY COLORS

RED / YELLOW / BLUE



ARTGRAF® XL

HANDMADE WATER-SOLUBLE GRAPHITE XL STICK

Extra-large hand made water soluble graphite stick, developed by Viarco for large artistic interventions.

Draw and then use water to create shadows or to raise the details.

ArtGraf XL defies the artist to create new forms of art expression and establish new frontiers for creativity.



ORIGINAL



Refill Box Special Gift Box

Ten sticks presented in a functional wooden box that expresses all the character and originality of ArtGraf XL.

CE WWW.VIARCO.PT ViarcoLegal

TURN IT

SPINNING TOP PENCIL

TURN IT results from a projectual experience that aims to rethink the wooden pencil as an object and sign by promoting a creative reflection on its significance, form, function and its connection to contemporary design.

Multifunctional object, tactile, rigorous, poetic, valuable, communicative, informative, among other characteristics showing to be a privileged vehicle for each designer to communicate his particular way of thinking and developing a project.



paperworld
TRENDS 2013-14
FORMAL TASTE REDEFINED PRODUCT



MORPHE, DRAWING TOOLS

WHAT IF THE TOOL MAKES MORE DIFFICULT TO DO THE TASK?

The Morphe set was born from a study about materialization of concepts and alternative approaches to drawing. Una, Dupla and Nora are the result of a project proposed by ESAD design students.

UNA

This tool produces unpredictable movements and results, from a conventional pencil join with a flexible prosthesis. This flexibility and, at the same time, elasticity do, from the act of drawing, an exercise.

DUPLA

It's like a joint between two pencils, which begin to draw in parallel through a spring system that moves away and draws the pencils. And, at the same time that we design, we become choreographers.

NORA

In this ingenious tool the movement is generated from one center, producing two types of spot at the same time. A more charged spot that marks the central axis, and a second lighter spot that goes around the circumference at this same center.



Anexo 11: Exemplo de Ficha Técnica de um produto - versão Portuguesa

FICHA TÉCNICA



REF ^a	EAN	DESIGNAÇÃO
		CX 48 LÁPIS (8X6) SOFT CARBON 999



SEGMENTO DE MERCADO

OFFICE/ESCOLAR	<input type="checkbox"/>
PROFISSIONAL	<input type="checkbox"/>
PUBLICIDADE	<input type="checkbox"/>
ARTGRAF	<input checked="" type="checkbox"/>
DESIGN	<input type="checkbox"/>
VINTAGE	<input type="checkbox"/>

PRODUTO E EMBALAGEM

COMPRIMENTO LÁPIS (CM)	18	FORMATO LÁPIS	REDONDO
DIÂMETRO LÁPIS (MM)	7	GRADUAÇÃO	N.A.
DIÂMETRO MINA (MM)	5	ODOR	INODORO
EMBALAGEM	CX CARTÃO 8 X 6	TEXTURA	RÍGIDA
ALTURA CAIXA (CM)	4	COMPOSIÇÃO	NEGRO FUMO/TYLOSE
LARGURA CAIXA (CM)	10,5 X 19	MATERIAL	MADEIRA CEDRO
PROFUNDIDADE CAIXA (CM)	3,5	LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	NPEN71-3
PESO CAIXA (GR)	380	AGUARELÁVEL	SIM
MATERIAL	CARTÃO		

OBSERVAÇÕES

CONJUNTOS DE 6 LÁPIS REF^a:

Anexo 12: Exemplo de Ficha Técnica de um produto - versão Inglesa

TECHNICAL SHEET



REF	EAN	DESIGNATION
		BOX 48 (8X6) SOFT CARBON PENCILS 999



MARKET SEGMENT

OFFICE/SCHOOL	<input type="checkbox"/>
PROFESSIONAL	<input type="checkbox"/>
ADVERTISING	<input type="checkbox"/>
ARTGRAF	<input checked="" type="checkbox"/>
DESIGN	<input type="checkbox"/>
VINTAGE	<input type="checkbox"/>

PRODUCT AND PACKAGING

PENCIL LENGTH (CM)	18	PENCIL FORMAT	ROUND
PENCIL DIAMETER (MM)	7	GRAPHITE GRADE	N.A.
LEAD DIAMETER (MM)	5	SCENT	ODOURLESS
PACKAGING	BOX 8 X 6	TEXTURE	RIGID
BOX HEIGHT (CM)	4	COMPOSITION	CARBON BLACK/TYLOSE
BOX WIDTH (CM)	10,5 X 19	MATERIAL	CEDAR WOOD
BOX DEPTH (CM)	3,5	GOVERNING LAW	NPEN71-3
BOX WEIGHT (GR)	380	WATER SOLUBLE	YES
MATERIAL	CARDBOARD		

NOTES

SETS OF 6 PENCILS	REF:
-------------------	--

Anexo 13: Excerto do Manual de Acolhimento



BEM-VINDO

A partir de hoje é um novo membro da equipa da Viarco e de forma a facilitar a sua integração iremos transmitir através deste manual algumas informações e esclarecimentos importantes sobre as suas responsabilidades, direitos laborais e as normas gerais da empresa.

As pessoas constituem o principal ativo da Viarco, contamos com os colaboradores que participam sistematicamente na defesa dos interesses da empresa apostando em relacionamentos interpessoais abertos e sinceros.

Desejamos que a sua carreira entre nós seja longa e cheia dos maiores sucessos profissionais, podendo desde já contar com o nosso incondicional apoio.

Seja bem-vindo e bom trabalho!

MISSÃO

A nossa missão é produzir e proporcionar artigos de escrita com padrões de elevada qualidade que fomentem os valores de identidade nacional.

Simultaneamente aprofundando parcerias com as mais variadas instituições de ensino e de cariz cultural que permitam o desenvolvimento de relações e mecanismos que valorizem a comunidade onde a empresa está inserida e os seus intervenientes.



PRINCÍPIOS E VALORES

LIBERDADE CRIATIVA

Apoia-se a liberdade de pensar autonomamente, procurar soluções para melhorar a qualidade do trabalho e dos processos, e novas ideias são sempre bem-vindas, comunique as suas.

RESPONSABILIDADE

Com a liberdade vem a responsabilidade, e todas as funções exigem uma atenção cuidada sobre os objetivos da mesma e de cada tarefa a executar. Ser responsável é imprescindível.

INICIATIVA E ESPÍRITO DE EQUIPA

Participar, comunicar e colaborar são ações essenciais para realizar um bom trabalho e ter boas relações de trabalho. No ambiente da empresa o trabalho em equipa é um recurso importante, devido à nossa cultura.

FAZER BEM À 1ª VEZ

Esta é uma das metas base de qualquer tarefa realizada na Viarco. O esforço por fazer bem à primeira vez é compensatório para o colaborador, para os colegas de trabalho e para a fábrica.

A QUALIDADE UMA FILOSOFIA DE VIDA

Para manter a satisfação dos clientes é necessário oferecer artigos e serviços de qualidade, e sempre que possível aumentar esta virtude, que pode ser inclusivamente uma competência do colaborador.

CONHECER OS PROCESSOS DA EMPRESA

Conhecer os processos da empresa permite que o colaborador tenha maior autonomia em situações não rotineiras, e compreender as funções e perspetivas de cada colaborador.

AMBIENTE

Existem recipientes devidamente identificados em toda a empresa para a separação adequada por tipo de resíduo.

De forma a familiarizar-se apresentamos o seguinte quadro:



DOMÉSTICO

Cascas de fruta, restos de alimentos, papel sujo, pacotes de sumo/leite, papel plastificado/metalizado, papel higiénico, papel autocolante, papel vegetal, papel químico, fotografias, envelopes almofadados, fita-cola, anilhas/borrachas e fita de embalagem.



PAPEL

Papel (arquivo, computador, embrulho, fotocópias) cadernos, livros, jornais, revistas, brochuras, posters, envelopes, caixas e embalagens de cartão.



PLÁSTICO

Rebarba de blisters, embalagens de plástico, sacos de plástico, garrações, papel celofane...



DESPERDÍCIOS

Desperdícios e trapos contaminados com óleo, grafite, tintas, diluentes, solventes...



SOLVENTES

Acetona, diluente, restos de tintas e vernizes.



ATERRO

Argila, sebo + estearina, parafina, bocados de grafite e cor, plásticos contaminados, grafite, restos de mina estragados, restos de composição, serrim contaminado, tábuas com mina, mina, lixas...

SAÚDE, HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO

"Os acidentes podem-se evitar se usar o bom senso a cumprir as regras. Lembre-se que ser prudente é ser inteligente e por isso... mais vale prevenir que remediar"

- É expressamente proibido fumar na Produção;
- A arrumação do seu local de trabalho reflete a sua personalidade;
- Todos os colaboradores devem manter o seu vestuário limpo e manter uma higiene cuidada;
- Todos os equipamentos de Proteção Individual (batas, luvas, máscaras de proteção...) necessários ao desempenho de cada tarefa são fornecidos pela empresa. Este material é de uso obrigatório e não deve ser utilizado fora do local de trabalho;
- Em cada secção existe uma caixa de Primeiros Socorros, com os medicamentos básicos, para os primeiros cuidados.

Existe um serviço de Medicina do Trabalho à sua disposição que funciona sempre que solicitado na secção de Recursos Humanos.

"Nunca se esqueça de que o perigo não avisa... acontece."

Anexo 14: Questionário apresentado aos gerentes da Viarco

Inquérito – Estratégia de Internacionalização da Viarco – Fábrica Portuguesa de Lápis

O presente questionário vem na sequência da investigação empresarial que constitui a segunda parte do relatório de estágio. O tema a analisar foca-se na Estratégia e no Processo de Internacionalização da empresa Viarco. Com estas questões procura-se encontrar a resposta a vários fatores:

- Estratégias utilizadas pela Viarco para penetrar nos mercados internacionais;
- Riscos apontados/associados na internacionalização da empresa;
- Quais os países em que a empresa se encontra presente e o porquê da escolha desses mercados;
- Analisar a rapidez e regiões de expansão da empresa;
- Quais as atividades e serviços que a Viarco internacionaliza;
- Qual a diferença entre o mercado da UE e restantes zonas geográficas. A nível cultural, económico, social e comunicacional;
- Os resultados (positivos/negativos) da participação da empresa em feiras internacionais;
- Perspetivas futuras relativas à internacionalização da empresa.

Parte 1 - Caracterização da empresa

1.1 - Setor de Atividade: CAE, Código de Atividade Económico 32991 – Fabricação da Lápis, Canetas e Similares. No caso da Viarco é a fabricação de lápis, de escrita e desenho. Nos últimos anos temos vindo a alargar a gama de produtos.

1.2 - Tipo de Sociedade: Sociedade por Quotas.

1.3 - Número atual de colaboradores na empresa: 28 colaboradores.

1.4 - Número de colaboradores direta e indiretamente envolvidos no processo de internacionalização: Diretamente: $\frac{3}{4}$ (comercial, design, gerentes); Indiretamente: todos, porque todos fazem parte das produções para o exterior.

1.5 - Onde e quando a empresa iniciou a sua atividade no exterior? (Ano e País) Desde sempre houve exportação, mas poucas vezes houve exportação com a marca Viarco, usualmente mais lápis personalizados, para hotéis, agências de publicidade, ou seja, objetos com a marca Viarco incluído, foram poucos. Lançamento em 2006, mais afincadamente, com a marca ArtGraf, foi quando as portas se abriram para a internacionalização, com maior força. Em 2011 a fatia de exportação rondava entre os 10-15%. Neste momento, está por volta dos 50%, ou pouco mais. No início foi mais dentro da união europeia, depois começou a alargar a nível territorial e fora da EU com a participação na feira de Frankfurt, na Creativeworld. Onde passou a ser costume levar as novas ideias e projetos para serem validados pelos clientes. Ou seja, na base é difícil acertar na época exata do onde e quando.

1.6 - Qual o volume de negócios da empresa relativamente ao ano de 2017 em mercados nacionais? 425.923,07€

1.7 - Qual o volume de negócios da empresa relativamente ao ano de 2017 em mercados internacionais? 356.540,31€

1.8 - Linhas de produtos e serviços: Cinco linhas diferentes, no geral. Office/escolar (decaiu bastante, antes 32% era marca própria da Sonae, que por questões estratégicas da marca decidiram ir buscar os produtos a outro lado), Publicidade – em termos de fatia de produtos é a mais forte, ArtGraf – que foi a grande força para começar a exportar com a marca Viarco, Profissional – também decaiu bastante, sem força de vendas e fecho de várias empresas dos setores, Design e Vintage – reedição de embalagens antigas, as mais recentes, reprodução fiel às originais. Outros novos produtos complementares: a mala, o estojo e a mesa RISKO

1.9 - Que tipo de trabalhos a empresa tem no exterior? Trabalhos permanentes (estabelecimento no exterior) ou trabalhos temporários (execução do projeto no exterior seguida de retirada do mercado internacional)? Das duas formas: trabalhos permanentes com os distribuidores, principalmente ArtGraf e publicidade (Dinamarca), e situações pontuais, de publicidade por exemplo.

Parte 2 - Processo de Internacionalização

2.1 - Quais os principais motivos que conduziram à internacionalização da empresa: (Assinalar as opções mais adequadas)

Motivos	
Mercado Nacional Estagnado	
Competitividade nacional elevada	
Expansão de negócios	X
Outro	X

Se respondeu “Outro”, indique qual: e devido à entrada da Troika, por sobrevivência do negócio em 2011, que funcionou com a ajuda e confiança de alguns clientes, e 3 ou 4 fornecedores, que adiantavam dinheiro e matéria-prima, respetivamente, para a empresa conseguir continuar a produzir e responder às encomendas.

2.2 - Mercados onde atua (em percentagem do volume de negócios total):

País	Percentagem				
	0-19%	20-39%	40-59%	60-79%	80-100%
Portugal			X		
Espanha	X				
França	X				
Bélgica	X				
Itália	X				
Alemanha	X				
Reino Unido	X				
EUA	X				
Austrália	X				
Canadá	X				
Japão	X				
Coreia do Sul	X				
Índia	X				
Israel	X				
Singapura	X				
Dinamarca	X				

2.3 - Modelo Adotado no Processo de Internacionalização: (assinalar as opções mais adequadas)

Modelos	
Exportação Direta	X
Exportação via Agentes Distribuidores	X
Projetos limitados no tempo	
Investimento Direto Comercial	
Investimento Direto Industrial	
Através de "Joint Ventures"	
Subsidiária (estabelecimento no exterior com poder jurídico que permite a execução das atividades no mercado externo)	
Outro	

Se respondeu "Outro", indique qual: _____

Vantagens e desvantagens do processo adotado:

Vantagens: com os distribuidores, facilita a nível estrutural comercial de backoffice,

Desvantagens: se o distribuidor não trabalhar em condições (para vender os produtos) pode hipotecar a marca, e trazer prejuízo. Necessidade de sensibilizar os distribuidores e explicar bem os produtos para esse conhecimento ser bem passado aos clientes, como exemplo os produtos da linha ArtGraf.

2.4 - Principais dificuldades sentidas no processo de internacionalização:

Dificuldades	
Informação insuficiente sobre mercados-alvo e oportunidades de negócio	X
Qualidade dos serviços de apoio em Portugal	
Definir uma estratégia de internacionalização e o plano de negócios	X
Dificuldade no processo de financiamento	X
Organização interna e falta de experiência em processos de internacionalização	X
Conformidade de produtos e padrões locais (cultura e hábitos de consumo)	X
Problemas de instalação	
Dificuldades no contacto com o mercado (venda e relações comerciais)	
Regime fiscal	X
Barreiras administrativas	
Adaptação de processos e tecnologia	X
Problemas logísticos e alfandegários	X
Intensidade da concorrência	X
Repartição de lucros	
Outro	

Se respondeu "Outra", indique qual: _____

2.5 - Dos fatores apresentados na tabela seguinte, indique a importância que estes apresentam na seleção do país de destino. Sendo: 1 – nada importante e 5 – extremamente importante.

Fator	1	2	3	4	5
Aproximação cultural					
Legislação					
Língua					
Conhecimento empobrecido do país de destino					
Baixa competição do mercado do país de destino					
Distância geográfica					
Outro					

Se respondeu “Outro”, indique qual: o interesse do outro, o interesse dos possíveis clientes internacionais, as opções na tabela têm importância, mas somente posterior ao contacto realizado com esses novos clientes. Nós, a Viarco, não escolhemos nada, deixamos que eles nos escolhessem a nós.

2.6 - Informação que considera necessária para apoio no processo de internacionalização:

Âmbito Nacional	
Conjuntura política, económica, técnica e social	X
Plano e Orçamentos	X
Organismos e agências oficiais de apoio ao investimento e à internacionalização	X
Regime fiscal (impostos e benefícios ao investimento)	X
Sistema jurídico (código comercial e das sociedades, facilitadores locais)	X
Sistema bancário (principais bancos, taxas de juros e acesso ao crédito)	X
Moeda e taxas de câmbio	X
Licenciamento	X
Outro	X

Se respondeu “Outro”, indique qual: na verdade, toda a informação é importante. Mas para um projeto de internacionalização resultar, tem que partir do produto. Um produto diferenciador, que acrescente algo para o mercado, para justificar que “alguém” o compre e o leve para outro país, que o importe e/ou distribua. Para nós, não é possível pensar “agora vamos conquistar aquele mercado”, só se eles estiverem interessados, se o nosso produto fizer sentido lá, nesse mercado. Pode-se, de outro modo, conquistar mercados por vias de gastar dinheiro intensivamente, em publicidade, e alguma coisa se há-de vender, mas ficamos sem saber se vamos ficar por lá muito tempo ou não, provavelmente não. Portanto, o

interesse parte do produto, a oportunidade. Outro ponto importante é deter uma marca registada, para não correr o risco de outros ficarem com algo da empresa.

Âmbito Regional	
Plano de desenvolvimento regional	X
Dimensão do mercado regional	X
Mercado trabalho (custo e disponibilidade mão-de-obra qualificada)	X
Hotelaria (custo e disponibilidade)	X
Cultura e etnias	X
Recursos naturais	X
Acesso a fornecedores locais	X
Acesso a transportes	X
Outro	X

Se respondeu “Outro”, indique qual: tudo interfere com o negócio, mas se o produto for bom, poderá ser vendido em qualquer lado, apesar de que se deva ter cuidados com a imagem, apresentação, criação de um discurso articulado para defender o produto, entre outros. Dominar todas as informações permite “jogar” com as diferenças, como por exemplo em relação aos impostos e taxas alfandegárias de cada país. Um exemplo são os lugares, as posições nas feiras internacionais em que participamos: conseguimos um lugar de destaque, favorecedor, que se encaixe dentro das possibilidades projetadas pela empresa, num momento a direção da feira decide reorganizar o plano da feira e nós temos que escolher o posicionamento conforme o plano de orçamento, conforme os objetivos da participação.

Âmbito Setorial	
Empresas instaladas	X
Regiões de instalação/atuação	X
IDE Setorial (Investimento Direto Estrangeiro)	X
Projetos de desenvolvimento de empresas do setor	X
Concorrência e preços	X
Mão-de-obra qualificada	X
Outro	X

Se respondeu “Outro”, indique qual: As bases de dados, conseguidas para fornecer informações às empresas interessada, podem ser bem construídas e úteis, mas nós nunca fizemos um negócio que não fosse cara a cara, negócio no sentido de estabelecimento de uma relação comercial duradoura, uma projeção futura para a empresa. O que significa que fazemos negócios entre pessoas, antes de ser entre instituições, e uma pessoa é na mesma uma pessoa, mesmo que represente uma grande instituição. Porque esta é a tática da empresa, maior foco e maiores despesas para criar um bom produto na vez de gastar dinheiro

em publicidade/comunicação. Todas as opções são importantes, mas o grau de importância de cada uma pode depender: do tipo de negócio e das expectativas que as pessoas envolvidas depositam no negócio. Por exemplo, uma empresa pode estar direcionada para o lucro, ou para o estabelecimento da marca.

2.7 - Quais as diferenças entre o mercado da UE e restantes zonas geográficas? A nível:

- **Cultural:**
- **Económico:**
- **Social:**
- **Comunicacional:**

Para a Viarco não há diferenças nenhuma, porque o que nós falamos é uma linguagem universal. Os valores da marca, os valores que defendemos, a atuação que queremos implementar na organização são coisas que todos os nossos clientes compreendem: divertimento, no processo, no resultado, estamos aqui para desenvolver coisas. São valores que qualquer pessoa de qualquer cultura consegue compreender, da mesma maneira. Indo para a rua fazer este tipo de pergunta, não iria resultar, mas os indivíduos que vêm comunicar connosco, entendem. Porque esses, vêm ter com o produto, não com a organização, e por isso é que consideramos isso universal. Naturalmente que alguns têm mais possibilidades e outros, menos, e existem diferenças entre os parceiros.

Parte 3 – Presença em feiras internacionais

3.1 - Quais as feiras internacionais em que a Viarco marcou presença? Creativeworld – Frankfurt, Alemanha, Stockholm Furniture Fair – Estocolmo, Suécia, Milan Design Week – Milão, Itália, Maison & Object – Paris, França. A participação na feira Maison & Object foi um dos objetivos da candidatura no projeto Portugal 2020, com um objetivo muito específico: validar o novo produto, a mesa RISKO, através dos clientes e receber feedback, para validar o produto final com a apresentação do protótipo. Estas foram as de participação direta. Nos estados unidos, foi a NAMTA, o distribuidor apresentou la no país e a Viarco foi apoiar na apresentação dos seus produtos. E através de missões inversas – tentar trazer cá à Viarco os clientes, ou potenciais clientes, e artistas, fazer portanto uma

apresentação ao contrário, sempre com o objetivo de fazer conhecer o que envolve a marca Viarco e procurar descobrir novos conceitos e ideias para inovar. Como exemplo dessas comunicações, nasceram produtos das Residências Artísticas. E as pessoas procuram a Viarco, nas feiras, para descobrir os novos produtos, porque é importante estarmos atentos às necessidades deles, e até os concorrentes também têm curiosidade em ver, de boa-fé. As feiras em que nós participamos são só parte de um conjunto, porque não funcionam sozinhas: dando exemplo da feira de Frankfurt, que é uma das maiores feiras com produtos relacionados ao nosso setor, a Viarco marca presença para aprender, num local onde também estão presentes os nossos clientes e distribuidores. Mas para aprender precisamos de criar dinâmicas de procura, então: ou gastamos muito dinheiro em publicidade e não nos livramos mais dessa tática, ou então apelamos às pessoas, falando, tal como as residências artísticas que fazemos na fábrica. Criando assim uma linguagem universal, que funciona em várias situações e para qualquer pessoa, mas sabemos que isso não é suficiente, porque a nossa concorrência está no mercado com grande força, e são muito bons no que fazem. É por isso que tentamos criar este tipo de relações, são as pessoas que nos interessam, são o veículo principal para a transmissão de uma mensagem. É nas relações, os próprios produtos relacionam-se com as pessoas, assim cria-se um veículo de comunicação. Exige mais trabalho, mais atenção para as novas oportunidades e projetos. Todas estas relações criam “barulho” e chegam a mais pessoas, esse é o efeito.

3.2 - (Resultados Gerais) Quais os resultados (positivos/negativos) da participação da empresa em feiras internacionais? Positivo: muitos pedidos de encomenda e novas oportunidades de negócio. Negativo +/-: Um resultado mais ou menos negativo é a falta de capacidade interna que a Viarco tem em responder a todos os pedidos que surgem depois das feiras, se calhar só 10%, existe um potencial enorme que é subaproveitado. Depois também se prende com as restantes mudanças na organização interna, com o apoio do projeto em que a empresa está inserida, Portugal 2020.

3.3 - (Marketing) As feiras têm mais impacto na publicidade da empresa e dos artigos produzidos pela empresa quando comparado com outros métodos de marketing/publicidade? Segundo os livros, só depois do terceiro ano de participação na feira é que começam a ter lucro, mas para a Viarco essa não é a realidade. O nosso modelo de gestão e cultura é tão próprio que não vem nos livros. Se estamos a crescer é porque estamos a fazer

algo de positivo. Portanto, sim, há mais impacto no caso da Viarco. Porque o que nós vamos fazer às feiras é comunicar com as pessoas, o importante são literalmente as pessoas. Nós vemos muitas pessoas que vão para as feiras para conseguir negócios, fazer encomendas, para alguns as feiras são pontos de venda direto, muitas vezes o sucesso comercial pode ser decidido nessas feiras. O que a Viarco tenta fazer nas feiras é diferente disso, vamos para conhecer, relacionar, estabelecer relações de confiança com as pessoas, para criar uma marca na cabeça das pessoas, porque no negócio será uma consequência do valor do produto e da ação da empresa, e do reconhecimento por parte do público.

3.3.1 - Se a resposta é positiva, quais considera serem as razões desse impacto? A cultura própria da empresa, a forma de se apresentar e apresentar os produtos, o esforço de oferecer sempre algo diferenciado nas participações nas feiras.

3.4 - (Público) As feiras têm mais impacto na aquisição de novos clientes e/ou distribuidores (internacionais) quando comparado com outros métodos de aquisição? A Viarco não tem nenhum agente comercial a trabalhar “na rua”, a fazer esse tipo de marketing; há clientes que acabam por conhecer através do contacto pessoal durante as feiras, através da consolidação de relações, e depois existe posteriormente outros contactos que se encaram de forma mais próxima com o cliente, algo mais pessoal, presencial.

3.4.1 - Se a resposta é positiva, quais considera serem as razões desse impacto? Devido ao tipo de marketing mais direto, mais pessoal, relacional.

Parte 4 – Perspetivas futuras

4.1 - Perspetivas futuras relativas à internacionalização da empresa? Com o Portugal 2020 comprometemo-nos através de percentagens, até 2019 devemos atingir 55% de exportação, ou seja mais de metade para o exterior. Crescer mais no mercado alemão, e um mercado que tem vindo a surpreender é o mercado italiano. Conseguir expandir mais para os Estados Unidos da América, Reino Unido, França, Grécia, e Dinamarca, através de distribuidores locais.

4.2 - (Estratégia) É necessário modificar/melhorar a estratégia? Se sim, de qual modo? Sim, ainda existe muito trabalho a fazer. Importante estudar alguns mercados, entender a realidade de alguns países, para conseguir aproveitar melhor o seu potencial. Porque a atuação da empresa está subaproveitada, com muito potencial e muito por onde atuar.

4.3 - A Viarco irá apostar noutros mercados ou alargar a presença naqueles em que já está presente? Sim, como exemplo a França e a Alemanha.

4.4 - (Produtos) A Viarco apresenta gamas de lápis mais tradicionais e gamas de artigos com forte relação com o *design*, que representam a inovação da marca. Para o público internacional, deve-se arriscar mais nos artigos de *design* ou nos mais tradicionais, tendo em consideração a cultura empresarial da Viarco? Na verdade, deve apostar nos dois. Porque está tudo “na moda”, e isso depende muito de cliente para cliente. Muitos produtos acabam por ir por arrasto. E os *tailors* são um exemplo de um produto que junta as duas características indicadas, porque são inspirados no giz de alfaiate, modificado para uma versão mais inovadora, direcionada a artistas, um produto que veio simultaneamente da necessidade de modificar o formato do produto. Aqui pode-se verificar as diferentes personalidades da empresa, e todas são importantes, principalmente quando falamos da dispersão do risco da atividade. Ou seja, como industria, o que tentamos fazer, para além de desenvolver as áreas nas quais já estamos inseridos, de maneira a que seja o mais rentáveis possível e que tenham a capacidade de se manter em momentos de crise. Quanto mais existirem, menos dependemos de um único cliente, mercado, ou segmento de mercado.

4.5 - Para o público internacional foi necessário trabalhar mais a comunicação visual do artigo? (imagens representativas, rótulos de lápis, embalagens...) Não, a cultura e *design*, aquilo que fazemos interno e externo não é diferenciado. Se calhar a nível de internacionalização... os estrangeiros aparentam ter maior sensibilidade para a realidade da Viarco do que a maior parte dos portugueses. Por exemplo, na aquisição da empresa foi necessário demonstrar as debilidades e dificuldades, nesse caso os estrangeiros entenderam, tiveram a sensibilidade para entender que a empresa precisava de matérias-primas para continuar a trabalhar e satisfazer as encomendas deles, e contrariamente, com a mesma explicação aos portugueses, esses falavam logo em descontos. Os estrangeiros gostam muito de saber o que está por detrás do produto, as máquinas da produção, porque na fábrica

acaba por haver muita produção artesanal. Não houve adaptação a um mercado específico. Mas no passado, a Viarco cometeu alguns erros, por falta de experiência, mesmo em relação a dúvidas sobre a própria identidade. O que interessa para a empresa é a existência de várias personalidades gráficas, que não fique reduzida e um estilo gráfico que impeça o desenvolvimento. Queremos usar os diferentes logótipos da Viarco, em diferentes contextos, sem que isso seja passível de descaracterizar a comunicação. Para manter alguma liberdade para poder mexer com a comunicação da empresa.

4.6 - E atualmente, é necessário fazer modificações na comunicação visual? Este passo pode ser o próximo a dar, mais a longo-prazo, que poderá ser melhor realizado depois e um melhor conhecimento do mercado. Como exemplo, a linha ArtGraf já foi criada em 2006, e mesmo tendo produtos inovadores, deve-se manter os produtos *standard*, para responder às necessidades dos clientes. A Viarco tem um distribuidor nos estados unidos que utiliza outras embalagens, e a Viarco acaba por fornecer os seus produtos de forma diferente, a esse cliente, embalagens que foram desenvolvidas internamente pela Viarco, para não haver um distanciamento muito grande da origem do produto. As modificações muitas das vezes surgem da necessidade dos próprios clientes, são eles que solicitam. O caso em que mudamos a embalagem de alguns produtos vendidos por um cliente externo, a pedido do cliente, foi um erro, porque não tínhamos alternativas, o nosso distribuidor transformou o produto, no sentido em que comprou um produto em lata e vendeu-a em blister (embalagens de plástico suspensas), o distribuidor, no fundo tomou a iniciativa de apresentar algo diferente do que a Viarco pensou para o produto, para a sua apresentação, uma situação que a Viarco pretende corrigir. Estas coisas acontecem porque o processo de internacionalização ainda é muito novo para a empresa. Ou seja, se for necessário adaptar algo que faça sentido, consoante a necessidade, cultural ou outra, a Viarco irá modificar.

4.7 - (Comunicação Intercultural) Quais os métodos de comunicação mais visíveis adotados com público de outras culturas? Na forma de comunicação, tipo de abordagem, modo de apresentar a empresa (e sua cultura) e os artigos? Existe diferença substancial quando comparado com a comunicação com público português? A comunicação, usualmente é igual para todos, a estratégia, durante as feiras é chamar a atenção de uma pessoa, aos poucos as pessoas vão-se aglomerando na banca da Viarco. Aliar sempre o tradicional à inovação, como o exemplo dos tailors, o word-of-mouth, ideia puxa ideia, situações informais para chegar às ideias, o importante é assimilar aquilo que é dito, para

não perder oportunidades. A Viarco participa mais em eventos nacionais do que propriamente feiras nacionais, exemplo: Experimenta Design, mais através da participação indireta, através das parcerias. Não se denota muita diferença, os produtos e as marcas agarram do mesmo modo os públicos, possivelmente devido à forma de interação com os outros. A nossa forma de comunicar é sempre a mesma, sem formalismos, sempre com foco nas pessoas. Mas no entanto o cenário muda no caso de estarmos a falar com um japonês ou um americano, temos que apelar à boa educação e ao bom senso para saber como comunicar, como o exemplo da receção de um cartão-de-visita de um japonês. Protocolo e boa educação faz sempre jeito.

4.8 - Alterar/melhorar o tipo de comunicação com colaboradores de outras culturas e/ou países é um objetivo? Se sim, melhoramentos/alterações em que níveis? Sim. Porque a estratégia usada agora pode não funcionar no futuro, por isso é sempre necessário ir adaptando e melhorando. A nível do produto, a sua apresentação, apresentação da marca, levando sempre coisas novas para apresentar aos visitantes, que já vão com o intuito de encontrar novidades, e assim agarrar o público, porque os participantes e visitantes habituais das feiras já esperam exatamente isso, devido ao passado das participações da empresa nas feiras.

Fim do Inquérito.

Anexo 15: Questionário apresentado ao cliente e ao parceiro da Viarco

Inquérito – Estratégia de Internacionalização da Viarco – Fábrica Portuguesa de Lápis

O presente questionário vem na sequência da investigação empresarial que constitui a segunda parte do relatório de estágio. O tema a analisar foca-se na Estratégia e no Processo de Internacionalização da empresa Viarco.

Parte 1 - Caracterização da empresa

1.1 – Qual é a dimensão da empresa Viarco? (Assinale a opção que considerar mais correta)

Dimensão	Viarco	Creas	TI
Micro empresa: > 10 colaboradores			
Pequena empresa: > 50 colaboradores	X	X	X
Média empresa: > 250 colaboradores			
Grande empresa: = ou < colaboradores			

1.2 – Segundo o seu conhecimento, ou perceção, qual acredita ser o volume de faturação da Viarco no ano 2017?

Volume de Faturação	Viarco	Creas	TI
Menos de 1 milhão de euros	X		X
Entre 1 e 2 milhões de euros		X	
Entre 5 e 10 milhões de euros			
Entre 10 e 20 milhões de euros			

1.3- Sabe indicar, do modo geral, quais são as linhas de produtos que a Viarco oferece?

CREAS: “Viarco is offering art products with focus on graphite. The main business are pencils. Besides that Viarco developed and established the brand "ArtGraf", which is basically water-soluble graphite for artists”.

TI: Linha de Material escolar; Linha ArtGraf; Linha *Vintage* (reedições antigas).

1.4 – Qual foi, ou acredita ser a gama de produtos que estimulou as oportunidades de negócio da Viarco no estrangeiro?

CREAS: “I think the pencil range gave the best opportunity to grow abroad. In the recent years, the pencil as a writing instrument got a lot of attention.”

TI: Linha ArtGraf e Linha Vintage.

Parte 2 - Processo de Internacionalização

2.1 – Das opções apresentadas, qual acredita ser a estratégia competitiva da Viarco?

Tipo de Estratégia	Viarco	Creas	TI
Estratégia por Preço			
Estratégia por Diferenciação	X		
Estratégia por Valor			
Estratégia por Produção		X	X
Outra estratégia			X

Se respondeu “Outro”, indique qual: (pela colaboradora do Turismo Industrial) Notoriedade e mediatismo da empresa.

2.2 – Assinale os países onde a Viarco atua, segundo os seus conhecimentos:

Países	Viarco	Creas	TI
Espanha	X	X	X
Brasil			
França	X	X	X
Suíça	X		
Bélgica	X		
Itália	X		
Alemanha	X	X	X
Reino Unido	X	X	X
EUA	X	X	
Austrália	X		X
Canadá			
Japão	X	X	X
Coreia do Sul	X		
Índia	X		
Israel	X		
Singapura	X		
Dinamarca	X	X	
China			
Suécia			

2.3 – Assinale 3 países que considera mais importantes para o crescimento do negócio da Viarco:

Países	Viarco	Creas	TI
Espanha			X
Brasil			X
França	X		X
Suíça			
Bélgica			
Itália	X		
Alemanha	X	X	
Reino Unido	X		
EUA	X	X	
Austrália			
Canadá			
Japão			
Coreia do Sul			
Índia			
Israel			
Singapura			
Dinamarca	X	X	
China			
Suécia			

Parte 3 – No Contexto das Feiras Internacionais

3.1 – Considera que a Viarco tem vindo a realizar esforços para inovar no produto, na sua apresentação e *design*? Indique um exemplo.

CREAS: “I think Viarco was very creative in many ways during the last couple of years. They came with some very interesting packaging ideas, production methods and designs. Viarco is, due to its size, able to do things, which the big players in the pencil business cannot do”.

TI: “Sim, pelo design das embalagens e cuidado em apresentar produtos de qualidade e diferenciadores”.

3.2 – Das opções apresentadas na próxima tabela, indique quais as ações que criam impacto na visibilidade da marca Viarco de um modo internacional:

Ações	Viarco	Creas	TI
Participações em Feiras Internacionais			X
Realização de Missões no Estrangeiro		X	
Residências Artísticas na Viarco			X
Realização de Missões Inversas (acolhimento na Viarco)	X		
Realização de Parcerias idênticas ao Turismo Industrial de SJM			X

Parte 4 – Perspetivas futuras

4.1 – Segundo a sua perspetiva sobre o futuro, qual ou quais das gamas de lápis apresentadas considera que tenham maior força de negócio a nível internacional?

Linhas de Produtos	Viarco	Creas	TI
Design	X	X	
Vintage	X		
Publicidade	X		
Office Escolar	X		
Profissional	X		
ArtGraf	X		X

Obrigado pelas suas respostas.