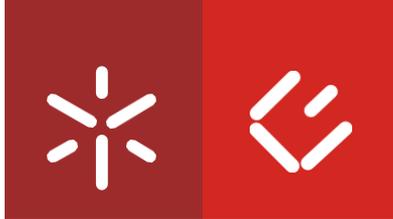


Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

Jessica Sofia Da Silva Monteiro

**O plano de marketing como  
suporte da  
internacionalização  
empresarial**



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Jessica Sofia Da Silva Monteiro

## O plano de marketing como suporte da internacionalização empresarial

Relatório de Estágio  
Mestrado em Negócios  
Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação do  
**Professor Doutor José Carlos Pinho**

# **DECLARAÇÃO**

**Nome:** Jessica Sofia Da Silva Monteiro

**Correio Eletrónico:** jsdsmonteiro@gmail.com

**Título do Relatório de Estágio:**

O plano de marketing como suporte da internacionalização empresarial.

**Orientador:** Professor Doutor José Carlos Pinho

**Ano de Conclusão do Estágio:** 2022

**MESTRADO EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS**

Braga, 29/03/2022

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## **Agradecimentos**

Começo por agradecer aos meus pais e ao meu irmão que tornaram esta oportunidade de crescimento académico uma realidade, pela mesma, pelo apoio incondicional e paciência durante este processo de aprendizagem profunda que foi acompanhada de vários desafios que em conjunto conseguimos superar.

Agradeço à Rita pela sua constante presença e auxílio em tudo o que tornou a minha formação superior, e em especial o presente relatório, possível.

Quero expressar também os meus profundos agradecimentos ao Senhor Pedro e Engenheiro David Macedo pelos ensinamentos constantes durante a realização do meu estágio. Um especial obrigado a todos os meus colegas que me acompanharam na FORteams LAB e que tornaram o estágio uma experiência inesquecível: Eduarda, Nuno, Juliana, Filomena, Carlos, Sr. Matos, Rui, Patrícia, Joana, Vânia, Bruno, Lúcia, Joana, Vera, João Pedro, Pilar, e todos os outros que, de perto ou de longe, acompanharam a minha caminhada.

Um obrigado especial aos meus colegas de curso pela união incrível que conseguimos construir no pouco tempo presencial que a COVID nos permitiu. Levo excelentes amizades para a vida!

A todos que marcaram de alguma maneira o meu percurso, dando o seu apoio, nomeadamente a Inês com o seu conhecimento e o Hugo com o seu apoio desde o início, um enorme abraço!

Com um carinho especial quero agradecer também ao Miguel pelo apoio infinito durante este processo e último passo para a conclusão do mestrado.

Quero também mencionar todos os professores que me acompanharam ao longo dos anos e que me ajudaram a chegar à posição em que me encontro hoje, graças à sua passagem de conhecimento e auxílio.

Por fim, mas não menos importante, agradeço ao Professor José Pinho pela sua orientação, disponibilidade e preocupação durante o processo de estágio e elaboração de relatório, o seu apoio foi fulcral.

Um grande obrigado a todos.

## **Resumo**

A FORteams LAB é uma empresa com uma vasta experiência em várias áreas que pretende continuar a sua jornada de crescimento, apostando num plano de marketing como apoio à definição da estratégia empresarial. A proposta neste caso é um plano de marketing bastante conciso e claro que seja de fácil compreensão e execução, como poderá ser observado ao longo do documento elaborado no âmbito do estágio curricular como modo de conclusão do mestrado em Negócios Internacionais. O plano foi elaborado em caso de estudo da empresa mencionada, mas poderá ser adaptado de acordo com as especificações de outra PME na área têxtil e eventos.

**Palavras-chave:** Plano de marketing; Expansão de mercado e Indústria têxtil.

## **Abstract**

FORteams LAB is a company with experience in various areas that wishes to continue its journey of growth, betting on a marketing plan to support the definition of its business strategy. The proposal in this case is a very concise and clear marketing plan that is easy to understand and execute, as can be observed during the document elaborated as part of the curricular internship to conclude the master's degree in International Business. The plan was elaborated in the case study of the mentioned company, but it can be adapted according to the specifications of another SME in the textile and events area.

Key words: Marketing plan; Market expansion and Textile industry.



## Índice

Capítulo 1 - Introdução .....	1
1.    Apresentação da questão de estudo .....	1
2.    Apresentação da organização .....	1
Capítulo 2 - Enquadramento Teórico.....	4
1.    Integração vertical e horizontal .....	4
1.1.    Integração horizontal .....	4
1.2.    Integração vertical .....	4
2.    Plano de Marketing.....	6
2.1.    Análise da situação organizacional .....	6
2.1.1.    Análise interna .....	6
2.1.2.    Análise externa.....	8
2.2.    Estratégias .....	10
2.2.1.    Estratégias empresariais .....	10
2.2.2.    Estratégias de marketing.....	10
2.3.    Marketing Mix.....	11
2.3.1.    Produtos e Serviços .....	13
2.3.2.    Preço.....	15
2.3.3.    Distribuição.....	15
2.3.4.    Promoção .....	17
Capítulo 3 - Atividades Realizadas .....	22
Exemplo prático de encomendas .....	25
1.1.    Encomenda de Máscaras .....	25
1.2.    Encomenda de Gorros ou Cachecóis.....	26
Capítulo 4 – Plano de marketing como apoio na expansão internacional .....	28
1.1.    Análise da situação organizacional .....	28

1.1.1.	Análise interna .....	28
1.1.2.	Análise externa .....	29
1.2.	Estratégias .....	32
1.2.1.	Estratégias empresariais .....	32
1.2.2.	Estratégias de marketing .....	33
1.3.	Marketing Mix .....	35
1.3.1.	Produto/Serviço .....	35
1.3.2.	Preço .....	38
1.3.3.	Distribuição .....	38
1.3.4.	Promoção .....	38
1.3.5.	Pessoas .....	39
1.3.6.	Processos .....	39
Capítulo 5 - Conclusões e Recomendações para a organização .....		41
Capítulo 6 - Reflexão crítica sobre o trabalho realizado .....		42
Referências bibliográficas .....		43
Apêndices/Anexos .....		47

## Índice de Figuras

Figura 1 - Marketing Mix .....	12
Figura 2 - Processo de comunicação.....	18
Figura 3 - Workflow de tarefas do departamento comercial .....	24
Figura 4 - Tipos de concorrência .....	31
Figura 5 - Modelos de cachecóis .....	36

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Análise SWOT .....	8
Tabela 2 - Fatores externos à empresa .....	9
Tabela 3 - Etapas para a elaboração de um plano de comunicação .....	21
Tabela 4 - Análise SWOT da FORteams LAB .....	29

## Índice de Siglas

CEE – Comunidade Económica Europeia

CIP - *Continuous Improvement Process*

CITEVE – Centro Tecnológico das Indústrias de Têxtil e Vestuário

GRS – *Global Recycle Standard*

GOTS – *Global Organic Textile Standard*

*PEST – Political, Economical, Social and Technological Factores*

*PESTEL – Political, Economical, Social, Technological, Environmental and Legal Factors*

PME – Pequenas e Médias Empresas

*SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*



## Capítulo 1 - Introdução

### 1. Apresentação da questão de estudo

A FORteams LAB tem como *core business* a produção de artigos destinados a eventos, principalmente de desporto. Como tal, pretende agora penetrar em outros mercados que se encaixem no segmento alvo do desporto e eventos desportivos. Com base no número de apoiantes, tipo de desporto e condições climáticas, a empresa pretende iniciar atividade em mercados como Alemanha, Áustria e Canadá. Para que tal ingresso seja acompanhado de sucesso, é necessária uma análise cuidada da empresa e da sua relação com o ambiente externo no âmbito do marketing para que a sua entrada seja eficaz. É precisamente com esse objetivo que este trabalho foi realizado, expondo claramente as condições da empresa para a penetração dos mercados pretendidos e a compreensão da viabilidade dos mesmos mercados.

### 2. Apresentação da organização

A organização foi criada primeiramente sob o nome Pedro & Pedro Lda. em dezembro de 1993. O *core* desta empresa era a produção de etiquetas de impressão, mas, rapidamente, entrou na área das etiquetas tecidas com a aquisição do primeiro tear em 1995. Nessa altura, a empresa era composta por apenas três funcionários. A FORteams LAB rapidamente se afirmou no mercado de produção gráfica, obtendo, pela primeira vez, uma certificação OEKO-TEX que comprova a qualidade dos produtos na área. Poucos anos depois, a empresa conseguiu mais um marco, o certificado ISO9001, selo esse que garante que a empresa se rege por um sistema de gestão saudável com produtos e serviços de qualidade.

Foi em março de 2006 que um dos fundadores criou a empresa, cujo nome conhecemos; FORteams LAB. Com esta remodelação, a empresa opta por uma entrada no mercado da produção de cachecóis de *merchandising* destinado a eventos. A entrada neste mercado que parece muito distinto do inicial, deveu-se ao facto da produção têxtil e não só, ser maioritariamente removida de Portugal e realocada para países com mão-de-obra mais barata do que a portuguesa. De modo a conseguir competir no mercado, a empresa entra num mercado bastante semelhante ao seu: a produção de cachecóis em teares muito semelhantes ao das etiquetas.

Afirmando-se no mercado dos cachecóis, a empresa compreende o grande potencial de crescimento com o know-how na produção de cachecóis, dando assim, os seus primeiros passos

na produção de gorros, igualmente para efeitos de *merchandising*, em junho de 2008.

Com o sucesso massivo que a empresa tem em ambos os mercados, decide integrar a empresa de produção gráfica e etiquetas, Pedro & Pedro Lda, e todos os seus dezoito funcionários. Ainda em 2011, a empresa decide expandir-se para mercados internacionais. Os primeiros mercados a serem conquistados foram o espanhol, francês e sueco. Sendo muitos destes, os maiores e mais fiéis clientes até ao dia de hoje da FORteams LAB. Em Portugal, também conquistou grandes clientes, nomeadamente o clube Sport Lisboa e Benfica.

Compreendendo o potencial do mercado de produtos de *merchandising*, a empresa decide adquirir máquinas de produção de sublimação em 2014. Inclui assim no seu portfólio produtos sublimados como t-shirts, calções, toalhas, bandeiras, e muitos outros. É este departamento da empresa que se encontra em constante crescimento.

No ano de 2015, a empresa obteve o certificado BSCI, uma certificação que comprova um funcionamento saudável da organização em treze áreas de desempenho. Dois anos depois, volta a obter a ISO9001 criando no mesmo ano uma marca de produtos sublimados chamada FYT (*Feel Your Team*). Com esta criação, no ano seguinte, a empresa atinge um número de colaboradores nunca antes visto, aproximadamente oitenta e quatro funcionários, divididos pelos diversos departamentos que constituem a empresa. No mesmo ano, consegue também um *upgrade* no seu contrato com o clube Sport Lisboa e Benfica, obtendo um contrato de distribuição.

Apesar de ser uma típica PME, sigla para pequena-média empresa, esta organização encontra a sua essência no infinito desenvolvimento pela qual passou ao longo dos anos, crescendo com os seus funcionários e com o conhecimento que foi adquirindo ao longo da sua existência. Sendo o maior sucesso neste momento a produção de máscaras têxteis reutilizáveis certificadas.

A entrada no mercado das máscaras sublimadas reutilizáveis e certificadas foi provocada pelo surgimento da pandemia da COVID-19. Sendo um vírus que se propaga por gotículas de água de tamanho microscópico, nasceu a necessidade de proteção individual. Com a propagação do vírus, desenvolveu-se uma situação pandémica e a utilização das máscaras passou a ser constante. Como tal, as máscaras descartáveis contribuíram para o crescimento de um problema que assusta a humanidade há vários anos: excesso de lixo. Sendo este lixo tóxico, foram

aparecendo em oceanos e estradas, sendo esta uma situação preocupante. As máscaras reutilizáveis tentam colmatar esta desvantagem e conseguem fazê-lo perfeitamente. A FORteams LAB iniciou a produção de máscaras sociais em maio de 2020, pouco depois de ter obtido certificação em quatro modelos para 25 lavagens, o que permite um baixo custo de utilização e também um apoio à natureza, traduzindo na diminuição da produção de lixo. Para além disso, a empresa preocupou-se com a aquisição de tintas sustentáveis que não fossem nocivas para o ambiente, tornando as máscaras uma opção cada vez mais ecológica. Desde então e até à data, a FORteams LAB produziu já mais de 5 milhões de máscaras sociais para clientes nacionais e internacionais, sendo o maior comprador oriundo do mercado francês. Em outubro de 2020, a empresa conseguiu certificar mais um modelo de máscara que se enquadra nos padrões de moda de hoje. Ao mesmo tempo que o departamento de sublimação iniciou a jornada de produção de máscaras, a tricotagem e tecelagem enveredavam numa nova vertente: a produção com fio reciclado e a produção de peças de moda.

No início do ano de 2021, a empresa incorre num *re-branding*, que se refere a uma nova identidade visual para acompanhar os recentes feitos da empresa, alterando o seu nome de 4-TEAMS, Merchandising & Advertising SA. Para FORteams LAB. No referido ano, a empresa consegue expandir da produção de itens tradicionais de merchandising para a produção têxtil de moda, criando uma coleção própria incluindo: kimonos, biquínis, boxers, *loungewear*, etc. Todos estes novos produtos são elaborados em matéria-prima diferente do poliéster usual, o que obriga a empresa a efetuar constantemente novas pesquisas de matéria-prima e, consequentemente, crescer rapidamente no que diz respeito ao seu *know-how*. Esta utilização de matéria-prima distinta do poliéster, desencadeou uma nova forma de crescimento: certificação GRS e GOTS. A certificação GRS é um certificado voluntário mundialmente reconhecido, que compromete a utilização de produtos reciclados, químicos não tóxicos e com rastreabilidade total do processo de produção, partindo da matéria-prima até ao produto final. Já o certificado GOTS especializa-se apenas orgânicos, que no nosso caso se aplica ao algodão, procurando garantir requisitos semelhantes ao GRS como a rastreabilidade de todo o processo de fabrico e uso de materiais sustentáveis para o ambiente e para a sociedade.

## Capítulo 2 - Enquadramento Teórico

### 1. Integração vertical e horizontal

A integração, quer vertical quer horizontal, visa um desejo ou necessidade de crescimento por parte de uma empresa. Quer seja a alocar à mesma as funções de aquisição e produção de matéria-prima, quer seja na função de chegar com o produto final ao seu cliente e/ou consumidor final.

#### 1.1. Integração horizontal

Uma integração horizontal pressupõe, por norma, a aquisição ou fusão entre duas empresas cujo mercado em que operam é semelhante e com um nível de produção idêntico. Esta estratégia possibilita uma maior dominância da cota de um mercado específico em que ambas operavam e agora o fazem unificadas.

#### 1.2. Integração vertical

A integração vertical é a absorção de uma parte da cadeia de valor do produto. Uma das vantagens principais desta estratégia é o controlo de algum recurso que seja crucial à atribuição da vantagem competitiva da empresa.

Existem dois tipos de integração vertical, sendo elas a *upstream* e *downstream* que se prendem com a integração a montante ou a jusante, respetivamente. A justificação para incorrer nesta estratégia, poderá ter várias origens. Há autores que discutem ser o desejo de independência (Harrigan, 1985), a necessidade de proteger o negócio de potenciais riscos de investimento ou cooperação (Carpenter & Sanders, 2009), ou até mesmo a possibilidade de aumentar as margens de lucro por absorver parte da cadeia de produção (Naik, et al, 2010), no caso da integração vertical a montante.

A integração a montante consiste na produção de matéria-prima ou componentes em vez da sua aquisição externa, ou seja, controlar a posição que poderia ser de um fornecedor (Lambin, 2000). Esta estratégia possibilita um maior controlo de *stocks* e os custos que advém dos mesmos,

assim como o controlo da matéria-prima necessária à produção, com preços inferiores aos que seriam praticados caso houvesse um intermediário entre a empresa produtora da matéria-prima e a empresa recetora e transformadora da matéria-prima. A integração vertical poderá caracterizar-se também, segundo Mac Dowell e Cavalcanti (2013), como a produção interna de insumos necessários para o produto final. Isto é, a empresa encarrega-se de produzir componentes necessárias ao artigo em vez de adquirir através de fornecedores.

A integração a jusante consiste na responsabilização pela venda ou distribuição do seu produto final ao invés de passar essa atividade para empresas externas. Em suma, a empresa toma posse da função que poderia ser atribuída a um distribuidor (Naik, et al, 2010), permitindo uma relação de proximidade com o consumidor do produto, beneficiando de vantagens como a possibilidade de conhecer melhor o consumidor final, de modo a adequar o produto, ou de conseguir, em alguns casos, uma reação imediata, compreendendo a partir daí como tornar o cliente mais satisfeito nas suas necessidades e desejos.

Neste caso específico, a FORteams LAB incorre numa integração vertical a montante pois produz internamente itens essenciais ao produto final, adquirindo externamente apenas a matéria-prima, neste caso; fio, poliéster, cartão, entre outros. Entre portas, a empresa produz as etiquetas tecidas ou estampadas de composição, obrigatórias por lei de serem adicionadas ao produto final para que este possa ser vendido. Produz também qualquer embalagem específica que o cliente pretenda, assim como as etiquetas, autocolantes, códigos de barras e afins. A possibilidade de integração vertical a jusante não é, para já, uma opção para a empresa, uma vez que esta trabalha estritamente numa base *EX-WORKS*. Esta tipologia logística limita a responsabilidade do produtor até ao momento da finalização da encomenda. O transporte e venda deve ser organizada pelo cliente e/ou comprador da mercadoria em questão.

## 2. Plano de Marketing

O plano de marketing foi inicialmente referido por James Culliton (1948) num estudo sobre custos de marketing em que compreendeu que negócios semelhantes tinham gastos completamente distintos, mas todos eles com sucesso, ou não, não encontrando um foco de investimento em comum,. Borden (1964) explicita, no seu artigo abaixo mencionado, que Culliton compreendeu que existe uma diversidade de fatores na área do marketing que afetam cada empresa de forma diferente e assim, levam a resultados diferentes. É então necessário adequar o plano de marketing à empresa e às suas particularidades.

### 2.1. Análise da situação organizacional

#### 2.1.1. Análise interna

A Análise SWOT, cujo acrónimo advém das letras iniciais inglesas *strength, weakness, opportunity e threat*, compõem uma ferramenta importante no que toca ao ambiente empresarial e à sua análise correlacionando os pontos fulcrais que caracterizam a empresa, forças e fraquezas, em relação a possíveis oportunidades e ameaças, para com a mesma. Deste modo, é possível dar uma visão mais detalhada de uma empresa o que poderá apoiar aquando da definição de estratégias de vários carizes. O conceito foi inicialmente registado num seminário em Zurique, fruto de pesquisa num Instituto em Stanford entre 1960 e 1970, que, posteriormente, foi denominado como o acrónimo conhecido por Humphrey em 2005. Tarapanoff (2001) argumentou que, esta técnica de análise das forças e fraquezas da empresa, e a correlação entre eles, de modo a serem capazes de perceber oportunidades e lutar contra ameaças externas, já exista há mais de 3 mil anos. Será abaixo dada uma explicação não exaustiva de cada um dos pontos desta análise.

Vlados (2019) reflete exaustivamente sobre a análise SWOT e a possibilidade da necessidade de a adaptar, criando uma análise revolucionária. Reconhece também, que esta ferramenta serve para a empresa, com base nas suas forças e fraquezas e capacidade de resposta a oportunidades e ameaças, compreender como posicionar-se de forma competitiva no mercado.

#### 2.1.1.1. *Strenghts* – Forças

As forças de uma empresa são todas as características que a definem e destacam pela positiva em relação aos seus semelhantes.

#### 2.1.1.2. *Weaknesses* – Fraquezas

As fraquezas são todas as características que tornam as concorrentes mais competitivas do que a sua.

#### 2.1.1.3. *Opportunities* – Oportunidades

As oportunidades devem ser procuradas e registadas no meio envolvente da empresa de modo a torná-la mais competitiva.

#### 2.1.1.4. *Threats* - Ameaças

As ameaças são todos os fatores que poderão trazer efeitos negativos à empresa e comprometer o objetivo de maior competitividade potencializado pelas oportunidades.

Em suma veja-se o quadro abaixo, da minha autoria, que relaciona os fatores apresentados e direciona uma linha de ação lógica com base na conjugação dos mesmos.

		Análise interna	
		Forças	Fraquezas
Análise externa	Oportunidades	Tirar partido das oportunidades que se apresentam ou se criam, com as vantagens competitivas da empresa	Conhecer as fraquezas da empresa e elaborar uma estratégia em que estas não impeçam o aproveitamento de oportunidades.

	Ameaças	Utilizar as forças de modo a diminuir o impacto que as ameaças poderão ter para a organização.	Conhecer as fraquezas, elaborando uma estratégia que faça face às ameaças, apesar das fraquezas
--	---------	--	---

*Tabela 1 - Análise SWOT*

## 2.1.2. Análise externa

De modo a melhor compreender uma empresa, é essencial perceber em que meio ela atua e como este se caracteriza. A análise PEST ou PESTEL analisa fatores externos que poderão impactar a empresa em análise, sendo estes mencionados e analisados abaixo. Este acrónimo é formado pelas iniciais de cada ambiente que analise: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico e Legal, os últimos dois no caso da versão mais extensa do modelo. Apesar de Costa e Silva, S., et al (2018) apenas considerarem as primeiras quatro letras, atualmente são aceites ambos os modelos. Esta ferramenta é mais eficiente quando utilizada em conjunto com a análise SWOT, analisada no ponto acima.

### 2.1.2.1. Fatores Políticos

Este fator mede o grau de intervenção do governo nos negócios, incluindo, por exemplo (mas não só); acordos comerciais entre países, políticas fiscais, estabilidade política, legislação laboral, legislação de defesa do consumidor, etc.

### 2.1.2.2. Fatores Económicos

Nos fatores económicos analisa-se todos os indicadores que poderão afetar diretamente a rentabilidade da empresa. Enumera-se de seguida alguns desses fatores; PIB (produto interno bruto), taxa de crescimento atual e esperado do PIB, taxa de imposto sobre rendimento, despesa e consumo, importações e exportações, dimensão do mercado e níveis de rendimento.

### 2.1.2.3. Fatores Sociais

Analisa-se neste fator em específico o ambiente social em que a empresa se insere no sentido das características socioculturais das pessoas que o compõem. É de importância analisar qualquer procura que possa ser gerada pelos fatores sociais, podendo ser de várias naturezas. Costa e Silva, S., et al (2018) enumeram de forma não exaustiva os seguintes; tamanho da população, taxa de crescimento da população, taxa de mortalidade, densidade populacional, estrutura etária, grau de urbanismo, área do país, principais centros populacionais, principais características topográficas, valores dominantes, tendências e comportamentos sociais, composição étnica e linguística, nível educacional e religião, grau de escolaridade, qualificação profissional”.

### 2.1.2.4. Fatores Tecnológicos

Segundo Costa e Silva, S., et al (2018), os fatores tecnológicos prendem-se com investimento do país e as suas infraestruturas, que permitem acesso e desenvolvimento de tecnologia. Em Portugal, e segundo a plataforma PORDATA, consultada a 24 de agosto de 2021, no que diz respeito às despesas em atividade de investigação e desenvolvimento em % do produto interno bruto por setor de execução, este tem vindo a crescer exponencialmente, mesmo durante os anos de pandemia, 2020 e 2021. Fazem parte deste ambiente outros fatores como por exemplo a remoção de resíduos e a sua reciclagem, energias (uso, fontes e combustíveis), formação profissional e outros.

Fatores Externos à empresa	Fatores Políticos
	Fatores Económicos
	Fatores Sociais
	Fatores Tecnológicos

*Tabela 2 - Fatores externos à empresa*

## **2.2.Estratégias**

### **2.2.1. Estratégias empresariais**

A estratégia empresarial é fundamentalmente ligada à razão pela qual a empresa se destaca em relação aos seus concorrentes (Feldman, 2020). Pelo que é fundamental a empresa compreender qual o seu cerne, capacidades, limites e objetivos para a o futuro de modo que possa correlacionar todos os aspetos e traçar um caminho para o futuro, a estratégia, com base em objetivos e metas específicas. Procura-se o fator que distinga a empresa, que, por norma, se prende com o preço ou com a diferenciação, segundo a análise de Christensen et al (1987).

### **2.2.2. Estratégias de marketing**

#### **2.2.2.1.Segmentação**

O processo de segmentação consiste em agrupar clientes e potenciais clientes com necessidades e/ou características semelhantes, podendo estas ser de variados fóruns. Segmentação demográfica, geográfica, psicológica, comportamental e relacionada com o produto são as variáveis mencionadas por Camilleri (2018) como as tradicionalmente usadas. Explorando-as abaixo, será possível compreender o potencial de cada uma e o porquê de serem as preferencialmente usadas. É de manter em mente que poderá haver mais, de acordo com as necessidades de cada mercado, mas que deverão sempre ser mensurável, acessível, acionável, diferenciável, durável, identificável e substancial (Lendrevie et al, 2012).

Segmentação demográfica consiste na divisão de acordo com informação factual e física. Estas características incluem, muito sucintamente; idade, género, religião, nacionalidade. Este tipo de grupagem é a mais usada uma vez que os seus fatores são bastante simples de observar e registar. A próxima forma de segmentação a abordar é a geográfica, que define os grupos de acordo com a sua localização geográfica, influenciados pelas variáveis climatéricas, densidade populacional e afins do género. Mais uma vez, este tipo de segmentação é bastante usado pela sua clareza na definição dos grupos. Na segmentação psicológica será necessária uma atenção superior uma vez que serão avaliadas características como os valores, preferências, hábitos e afins. Em penúltimo, somos confrontados com a segmentação comportamental que visa a divisão

de grupos por hábitos e volume de compras de modo a adaptar o esforço de marketing de acordo com os mesmos. Por fim, mas não menos importante, a segmentação por produto, que inclui obviamente serviços, sendo que aqui o foco parte não do comprador mas do produto, questiona-se quais as características do produto que poderiam atrair que tipo de pessoa. A partir dessa conclusão, traça-se o segmento que estaria interessado em cada produto, ou serviço, e os esforços de marketing são direcionados nesse sentido.

Camilleri (2018) enumera vários benefícios, tais como uma melhor compreensão dos desejos e necessidades do cliente o que permite um ajuste nas atividades de marketing para tornar a compra mais provável, ir de encontro aos desejos e necessidades do cliente e até excedê-los, compreender forças e fraquezas de outros concorrentes e deste modo aumentar a percepção de potenciais oportunidades do mercado que ainda não foram exploradas. Outro benefício claro da segmentação é a possibilidade de planejar melhor para o futuro e alocar de forma eficaz e eficiente os recursos de marketing.

#### 2.2.2.2. Posicionamento

O posicionamento poderá ser definido de várias formas, dependendo do autor, mas a mais conhecida será a de Kotler et al (2006) que descrevem o termo como o posicionamento único, favorável e desejado na posição do potencial consumidor.

De modo a conseguir um posicionamento estratégico claro, Aakar e Shansby (1982) propõem seis tipos de posicionamento, sendo eles: posicionamento por atributos, por preço/qualidade, pelo seu uso, por utilizador, de acordo com a categoria de produto e em relação aos concorrentes.

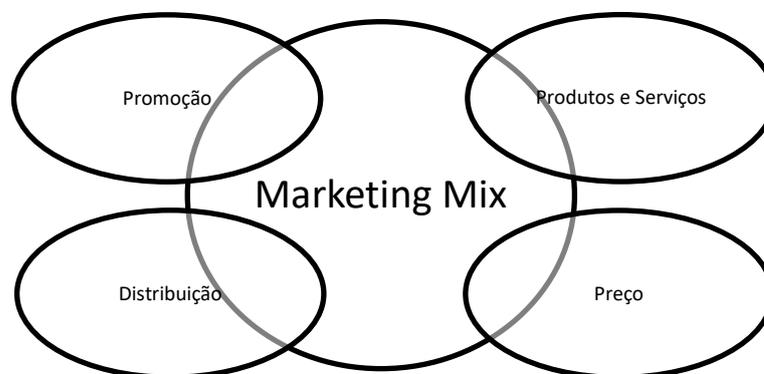
Existem vários olhares sobre este assunto sendo que todos concordam que a definição estratégica do posicionamento de um produto é essencial para a definição estratégica de marketing de uma empresa.

### **2.3. Marketing Mix**

O conceito de marketing mix, como ferramenta, foi primeiramente usado por McCarthy em 1994 e esclarece que existe um conjunto de fatores a analisar de modo a obter uma estratégia

de marketing indicada para cada empresa, sendo ela única à mesma. Mc Carthy, 1994 diz colocar de forma prática o conceito teórico e de planejamento, inicialmente mencionado primeiramente por Borden em 1965. No artigo de Rafiq e Ahmed (1995) enumera-se as divergências de vários autores ao modelo inicial dos 4P sendo eles preço, produto, comunicação e distribuição, devido à sua limitação propondo vários outros tópicos a analisar aquando da definição da estratégia. Booms & Bitner (1981) acrescentaram mais três tópicos aos iniciais quatro, criando outro modelo bastante adotado, os 7Ps do marketing mix. Estes sete pontos são, para além dos enumerados anteriormente, pessoas, processo e evidências físicas.

Segundo Nunes & Cavique, 2008, que se baseiam nos 4 P's, os fatores de cada elemento são os seguintes: O produto tem como fatores a sua estratégia, marca, embalagem e a sua essência. Esta consiste na sua utilidade, conceito e o que lhe atribui uma vantagem distinta de outros produtos da mesma área. O preço é caracterizado através do mesmo nas várias fases: base, revenda e venda ao público, e também em relação a descontos de quantidade, isto é, economia de escala que define que na maioria dos produtos, quanto maior a produção, menor o custo de produção. É também de definir nesta etapa quais as condições de venda, quer para retalho, quer para o consumidor/cliente final. Após a definição do preço, devem ser definidos os canais de distribuição e de venda. Sendo que nos canais de distribuição se compreende a definição de quais usar em específico, qual a cobertura geográfica ou de mercado e quais os serviços que acompanham o mesmo. Por fim, mas não menos importante, é de definir qual a comunicação de marketing a utilizar. Isto inclui a estratégia, os meios e o mix de comunicação.



*Figura 1 - Marketing Mix*

### 2.3.1. Produtos e Serviços

O produto e/ou serviço de uma empresa é o que a molda e a obriga a adaptar-se às necessidades e desejos do consumidor, constituindo uma parte crucial do marketing mix. Segundo Lendrevie et al, 2012, o produto e/ou serviço deve caracterizar-se com base na raiz do produto, o que lhe confere importância e o que o compõe. Em segundo ponto, um produto e/ou serviço deve ser caracterizado com base nas suas características intrínsecas, ou seja, qual a sua funcionalidade e vantagem.

Já Serra et al, 2009, explicam que um produto é um bem, físico ou não, que se caracteriza pelo benefício ou satisfação que traz a quem possa usufruir dele. Os autores descrevem o produto como um reflexo do que a empresa oferece, que público tenta servir e as necessidades que satisfaz desses mesmos grupos.

#### 2.3.1.1. Componentes do produto

Inerente a qualquer produto encontramos também a sua marca, serviço, embalagem e ideia do produto, como também já mencionado por Nunes & Cavique, 2008 e reforçado por Serra et al, 2009. Isolando cada um desses componentes, de modo a compreender melhor cada um deles, uma explicação detalhada de cada um deles, abaixo.

##### 2.3.1.1.1. Marca

Compreende-se neste ponto identificar o produtor, que se pode definir por um nome, logo, design ou um conjunto de variáveis. A marca pretende diferenciar os produtos de um certo produtor de modo a, de seguida, conseguir distingui-lo no mercado em que atuam concorrentes com produtos semelhantes. O objetivo de uma empresa é fazer com o que a sua marca seja reconhecida no mercado e que cada produto que introduza, seja imediatamente reconhecido por consumidores habituais e outros que poderão tornar-se consumidores habituais.

##### 2.3.1.1.2. Serviços

Neste ponto em específico inclui-se os serviços pré-venda e pós-venda que são todos os serviços que acrescentam valor ao produto, que não o impactam diretamente, mas que poderão criar uma maior fidelização ao produto e à empresa. Nos serviços pré-venda, estão

incluídos atendimento, espaço físico ou online em que a venda está a ser feita e a passagem de informação. No serviço pós-venda inclui-se todo o serviço prestado após a venda do produto, que é o objetivo principal da empresa, por exemplo a entrega ao domicílio, montagem, crédito aquando da aquisição do produto, serviço de apoio ao cliente, entre muitos outros possíveis serviços.

#### 2.3.1.1.3. Embalagem

A embalagem de um produto é um elemento fulcral, uma vez que é a primeira coisa que toma a atenção do cliente e potencial cliente. Este elemento desempenha funções além da preservação e apresentação do produto pois transmite também, para além da função mencionada em primeiro lugar, informações acerca do produto como, por exemplo, informações de uso, informações legais e outras informações pertinentes. A embalagem poderá também apoiar a estratégia no posicionamento do produto pelas suas características: resistência, tamanho, cor e outras características que possam apoiar na transmissão dos valores do produto.

#### 2.3.1.1.4. Essência do produto

A essência do produto deve ser a característica fundamental do mesmo, que efetivamente dá resposta a uma necessidade ou desejo ao consumidor. O mesmo poderá ter que sofrer alterações a nível de formato ou cor, por exemplo, de modo a melhor servir o seu propósito. Esta característica deve ser definida logo de início, de modo a que tudo gire em torno da efetiva necessidade ou desejo que se pretende satisfazer a um consumidor habitual ou potencial consumidor.

#### 2.3.1.2. Ciclo de vida de um produto

O ciclo de vida de um produto é, segundo Klepper (1996), um padrão que é mutante no tempo e dependente dos acontecimentos no mercado. Aquando da introdução de um novo produto no mercado, este passa pela fase denominada mesmo assim, introdução. Esta fase caracteriza-se pelo crescimento elevado a nível de vendas e popularidade sendo que a cota de mercado é baixa e a concorrência fraca. Nesta fase note-se um custo elevado devido à necessidade de pesquisa e desenvolvimento essencial à introdução do produto no mercado. Esta fase é ultrapassada quando a quota de mercado cresce juntamente com a experiência. Nesta fase os concorrentes começam a emergir e a estratégia deve passar pela construção de mercado. É justamente no crescimento que o custo baixa devido ao retorno. Quando um produto ultrapassa a

fase da novidade e popularidade, entra numa fase de maturidade sendo que se poderá manter nesta fase, se se provar resistente a concorrentes e essencial ao consumidor, ou irá entrar em declínio. Durante a fase da maturidade, a empresa deverá optar por uma estratégia que possibilite uma maximização de lucro pois o crescimento é baixo e a concorrência alta. Durante esta fase o custo de produção já não é um problema devido à sua otimização, entra agora o custo de distribuição, nomeadamente marketing e vendas, para aumentar a venda do produto e mantê-lo no mercado. Quando este esforço não é bem-sucedido, o ciclo de vida do produto experimenta um declínio em que o crescimento ou é inexistente ou extremamente baixo. Por haver uma diminuição da economia de escala e devido a alta concorrência, é teoricamente aconselhável retirar o produto do mercado (Serra, 2009).

### 2.3.2. Preço

Seguindo a descrição de Lendrevie, et al (2012), o preço é a única variável que, apesar de também acrescentar valor ao produto, pretende criar lucro à empresa a partir do produto. Distingue-se também por ser pouco palpável, conseqüente e fortemente afetada pela concorrência. É de ter em consideração que esta parte do marketing mix não se define simplesmente pelo valor monetário associado a um produto, mas sim a tudo que o engloba e que esteja relacionado com a geração de lucro à empresa, nomeadamente, condições e formas de pagamento, política de descontos, variação de preços de acordo com diferentes mercados e afins.

De modo a calcular de forma eficaz o preço do produto, deve ter-se em conta o custo de produção, incluindo custos de produção da empresa e custos de matéria-prima e afins, a margem de lucro que a empresa pretende cobrar, comparar o preço pretendido com a concorrência para compreender melhor o mercado e deve ter-se em conta a percepção de valor que o produto passa ao consumidor uma vez que esta irá pesar a vantagem entre custo e benefício, decidindo a sua compra desta forma.

### 2.3.3. Distribuição

A distribuição no marketing mix tem um papel importante pelo facto de descrever o percurso percorrido por um produto ou serviço, até chegar ao seu consumidor final, havendo inúmeras combinações possíveis, cada uma com a sua vantagem e desvantagem associada.

Chama-se de intermediário a qualquer estágio entre o produto e o consumidor, podendo

ele ser de variadas naturezas. Desta forma, desempenham diferentes funções de valor que serão enumeradas de seguida. Fazendo a ponte, direta ou não, entre produto e consumidor, poderão fornecer ao produtor informação valiosa acerca das necessidades do mercado e da perceção do produto. Isto poderá apoiar a equipa de marketing da empresa a obter *feedback* real e compreender se a mensagem pensada está a ser interpretada como seria pretendido. Assim, um intermediário possui uma maior sensibilidade à reação do cliente e consegue compreender como a comunicação deverá ser direcionada de modo a captar de forma eficaz o segmento alvo. Um intermediário poderá também ser distribuidor físico ou não, levando o produto até ao consumidor, podendo até estar encarregue de serviços pós-venda que podem incluir instalações, manutenções e afins. Outra tarefa que um intermediário poderá desempenhar é a de facilitar métodos de pagamento, ou de próprio negócio ou de cooperação com alguma instituição que ceda diferentes facilidades de pagamento.

Serra et al, (2009) propõe nos dois tipos de canais de distribuição, o direto e o indireto, explicando o funcionamento de cada um e as suas desvantagens ou dificuldades que poderão trazer à empresa. A distribuição direta conecta diretamente o produtor do objeto em questão, com o seu consumidor final. Este tipo de canal de distribuição traz consigo diversas regalias que poderá utilizar na melhoria do seu produto ou de todas as outras componentes do marketing mix, como o contacto direto com o cliente que cria maior conhecimento do segmento-alvo que o produtor pretende alcançar, podendo aplicar esses conhecimentos nas diversas áreas do seu plano de marketing. Facilita também o acesso à informação e garante que esta seja correta, pois é diretamente dada pelo produtor que conhece o produto melhor que algum intermediário, dando assim uma resposta rápida e assertiva. Na situação de um canal de distribuição indireto, Serra et al (2009) dizem-nos que o canal deverá ser medido pelo número de intermediários que existem entre as extremidades.

Conhecendo então mais sobre as opções canais de distribuição, é importante também compreender quais os intermediários que poderão estar presentes num canal de distribuição indireto e como escolhê-los, pois, segundo Kotler e Keller (2012), a distribuição deve ter um acompanhamento especializado. Para tal deve estudar-se muito bem os critérios de avaliação de um canal. Lendrevie et al (2012), e vários outros autores conhecidos na área do marketing, enumeram as seguintes como cruciais: área geográfica e sua potencial capacidade de venda, os produtos que são já comercializados pelo intermediário em questão, nomeadamente produtos

concorrentes, experiência com produtos semelhantes, capacidade de serviço pós-venda, possibilidade de manter stock, instalações quando o produto o exige, e, por fim, o custo de distribuição que será imposto à empresa. Os intermediários poderão ser então grossistas, que irão receber o produto do produtor, mas não o vender diretamente ao consumidor final, retalhistas que irão vender o produto ao consumidor final, mas poderá ou não, tê-lo adquirido a um grossista. Por fim, também poderá ser utilizado um *franchising* como canal de distribuição de um produto, desta forma os riscos associados ao negócio da empresa mãe, serão diluídos por vários franchisados.

#### 2.3.4. Promoção

A promoção, ou plano de comunicação como referenciado por Silva et al (2018) é a forma mais visível para o exterior. O sucesso de um produto ou serviço é fortemente dependente deste item do marketing mix pois é este que capta a atenção dos seus clientes atuais e/ou potenciais clientes. Em Lendrevie et al (2012) deparamo-nos com cinco questões essenciais para iniciar um plano de comunicação forte, sendo elas;

- a. Quem comunica?
- b. A quem comunica?
- c. O que comunica?
- d. Como comunica?
- e. Com que resultado comunica?

Compreendendo a necessidade de cada uma delas, devemos aprofundar o significado de cada uma. Na primeira alínea, a empresa deve estar ciente de si mesma, das suas forças e fraquezas e também das suas capacidades. Apenas desta forma conseguirá construir uma comunicação forte e com fundamentos verídicos. A segunda alínea é já descrita no decorrer da explicação do marketing mix, sendo essencial conhecer ao máximo pormenor o público-alvo. O que capta a atenção de um certo grupo de pessoas com características semelhantes, poderá não captar outro grupo. Somente conhecendo bem o seu alvo, conseguirá a equipa de comunicação elaborar campanhas especialmente dirigidas ao seu alvo, e desta forma, ter sucesso na captação de atenção de quem pretende obtê-la. A questão ‘o que comunica?’ é uma reflexão para quem comunica, perceber se a mensagem será transmitida e recebida pelo seu recetor pretendido, da forma como se pretende. A receção de uma mensagem é sempre dependente de vários fatores. Silva et al (2018) traduziu um quadro de Cateora (1997) que é muito explícito acerca desta

questão:

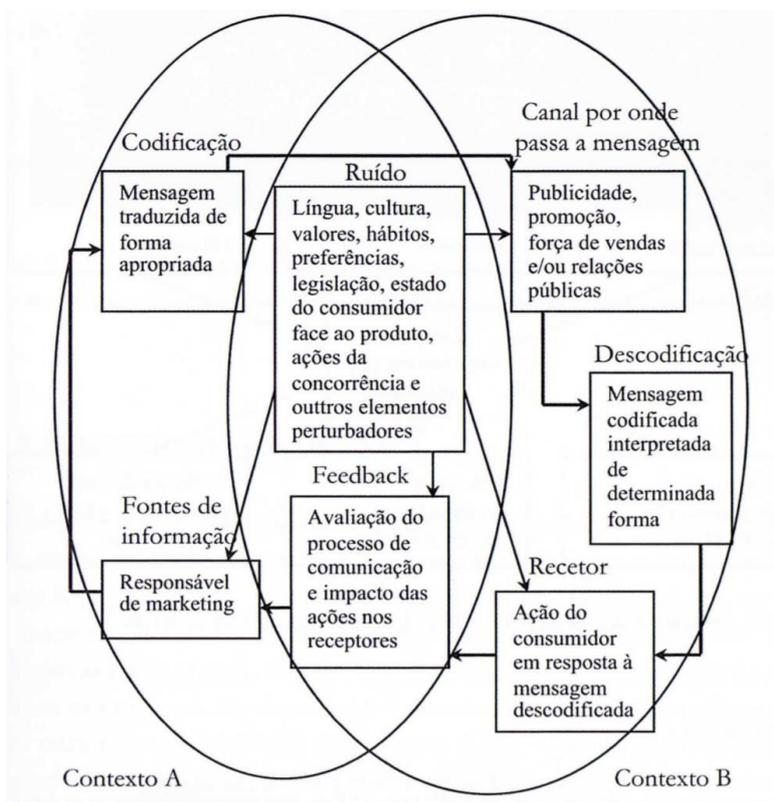


Figura 2 - Processo de comunicação (Silva et al (2018))

Atendendo então à figura apresentada, compreende-se que da fonte de informação, que é o responsável de marketing, até ao recetor da mensagem, a mesma passará por várias etapas. É de notar que a parte da codificação e da descodificação são essenciais à compreensão, exatamente porque a perceção se distingue de pessoa para pessoa, o que altera a forma de descodificar a mensagem, da mesma forma que a codificação depende de quem vem a mensagem pois dela depende a forma como é expressa e transmitida. O quadro refere-se a um processo de comunicação internacional, mas este também se ajusta ao processo de comunicação comum.

A última questão prende-se com uma reflexão de quem parte a informação. Considera-se aqui uma introspeção sobre potenciais ruídos e como corrigi-los, compreensão acerca do alcance dos objetivos e aspetos de melhoria na mensagem.

Percebe-se então que este aspeto do marketing mix é deveras complexo, devido não apenas à sua importância, mas também por ser o contacto, quase direto como vimos na figura acima, com o cliente existente e potencial.

#### 2.3.4.1. Aspectos importantes na comunicação internacional

A empresa em questão pretende expandir-se internacionalmente. Uma parte da internacionalização que deverá ser bem estudada é a sua comunicação pois tem vários fatores a considerar, sendo eles, segundo Silva et al (2018);

##### a. A língua

É essencial obter conhecimentos ou apoio dos mesmos, no sentido de dominar a língua e evitar mal-entendidos pela tradução errada de alguma mensagem. Este aspecto poderia rapidamente condenar o sucesso da empresa no mercado em que pretende atuar. Deve então procurar precisão linguística de modo a garantir que a transmissão da mensagem não peca na sua sintaxe ou gramática.

##### b. O canal de comunicação

Dependendo da localização é necessário estudar também qual o melhor meio de comunicação pois este depende de vários fatores: num país de pouco sol diário e extremo frio, um *billboard* poderá não abranger tanta gente nem captar a atenção pretendida das poucas pessoas que se encontrem no exterior.

De modo a contornar estes potenciais obstáculos, a forma mais simples e abrangente encontrada nos últimos anos, é a promoção em redes sociais devido à sua forte adesão nas mais diversas faixas etárias, culturas e países. Sendo assim mais fácil de atingir o grupo-alvo pretendido.

##### c. Cultura, crenças e valores

Com base nestes três fatores, que também devem ser utilizados na definição do segmento-alvo, deverá elaborar-se uma comunicação ajustada, pois um mal-entendido num destes aspetos será fatal para o sucesso na receção da mensagem pretendida pelo seu criador. É então de extrema importância o alinhamento da mensagem com eles, de país para país e até mesmo de região em região, de modo que a mesma seja ainda mais eficaz.

##### d. Motivo da compra

Este motivo poderá estar ligado fortemente aos hábitos e preferências dos consumidores, sendo mais um aspeto a ter em consideração aquando da expensão internacional de um produto.

É fulcral compreender o porquê da compra de modo a motivar a sua lealdade no produto e uma nova compra. Ao idealizar a mensagem, é essencial compreender qual a função que o comprador poderá atribuir ao produto e jogar com essa função ao mesmo tempo da sua função pretendida, pois será essa que levará à compra repetida.

e. Ciclo de vida de um produto

É de grande importância considerar este aspeto na entrada num novo mercado pois o que de um lado do planeta é um produto comum na vida das pessoas, noutra poderá ser completamente desconhecido. Compreender a fase em que o produto se encontra, no país em que se pretende ingressar, é essencial para direcionar corretamente a estratégia e a comunicação.

f. Quadro legal

A empresa poderá deparar-se com quadros legais distintos do seu mercado usual e deverá, por isso, estudar muito bem a regularização a nível de comunicação no mercado em que pretende ingressar, pois também este aspeto deverá influenciar a estratégia de comunicação.

g. Instrumentos de comunicação

A escolha acertada do método utilizado para transmitir a mensagem é também crucial para o seu sucesso. Silva et al, 2018, descrevem vários métodos que possam levar a mensagem do seu criador ao seu recetor pretendido, dependendo do objetivo que o meio de comunicação deve carregar.

#### 2.3.4.2. Elaboração de uma estratégia de comunicação eficaz

Lendrevie et al (2012), elucidam sobre as várias etapas da criação de uma estratégia capaz de cumprir os objetivos pretendidos pela equipa de comunicação. Na próxima tabela estão explicitadas estas etapas;

<b><i>Etapas</i></b>	<b>Em que consiste</b>
<i>Auditoria de comunicação</i>	Reflexão crítica sobre os quadros de comunicação da empresa e dos concorrentes.  Hierarquização dos problemas internos encontrados e como

	serão resolvidos.
<i>Definição de uma política global de comunicação</i>	Alinhar a comunicação interna à utilizada para atrair clientes existentes e potenciais. Para tal deve existir um plano de comunicação a médio-longo prazo que alinhe a comunicação interna com o plano de marketing.
<i>Corelação entre estratégia de marketing e estratégia de comunicação</i>	Alinhar a estratégia de comunicação, que é mais restrita e insuficiente por si só, à estratégia de marketing que integra.
<i>Mix de comunicação</i>	Definição dos meios a utilizar bem como a estratégia de investimento nos mesmos.
<i>Criação de programas de comunicação</i>	Criação de programas de comunicação com base no mix de comunicação escolhido, deverá pôr-se em prática de forma profissional, o mix escolhido.
<i>Realização dos programas de comunicação</i>	Durante a realização profissional do programa de comunicação desenhado, a empresa deverá acompanhá-lo de modo a garantir que este será executado como pretendido.
<i>Análise do resultado e medição de desvios</i>	Reflexão crítica sobre a realização dos programas de comunicação, quais os seus desvios do pretendido e quais as potenciais resoluções futuras.

*Tabela 3 - Etapas para a elaboração de um plano de comunicação*

### Capítulo 3 - Atividades Realizadas

O funcionamento da FORteams LAB encontra-se dividido em vários departamentos com funções específicas. Nos primeiros dias fui introduzida a cada um deles, assim como às suas responsabilidades, de modo a compreender a quem dirigir-me caso surja a necessidade de contactar com colegas fora do departamento onde fui inserida, o departamento comercial.

O primeiro departamento a ser apresentado é responsável pela contabilidade e transportes, da responsabilidade do Dr. Rui Gonçalves: o departamento financeiro. A empresa trabalha numa base de *EX-WORKS* no que diz respeito à logística da mercadoria. Assim, era da minha competência contactar o Dr. Rui de modo a obter orçamentos de transporte, aquando consultas dos clientes, ou mesmo marcação dos mesmos quando assim requerido pelo cliente. A maioria dos serviços pelos quais os clientes optam são transportadoras bem conhecidas sendo elas a X e a Y. Com a transportadora X cabe-me a mim informar o meu cliente que o transporte é pago por caixa, dependendo o preço do país, com duração de 3-4 dias úteis. No transporte Y as informações a passar ao cliente é que este serviço de transporte possui três tipos, todos eles com o preço a depender da quantidade de caixas, peso e dimensões das mesmas e morada de destino. O tempo de entrega nesta transportadora depende do tipo de transporte requisitado pelo cliente.

Outro departamento com o qual estive em permanente contacto foi o departamento gráfico e de etiquetas. Como foi deste departamento que a empresa iniciou a sua atividade, e é o único departamento com alguma autonomia, nomeadamente, possuir um comercial apenas para o departamento e as cotações são dadas pelo encarregado de secção, Senhor Nuno Cunha. Com este departamento tive bastante contacto dada a elevada procura de cotação e compras de badges e etiquetas estampadas de vários clientes da minha responsabilidade. Para além da razão enumerada, era responsável por passar encomendas de máscaras com *flyers* específicos, para este departamento. Também cabides e *hangtags* que os produtos dos meus clientes pudessem conter, eram da minha responsabilidade passar ao departamento.

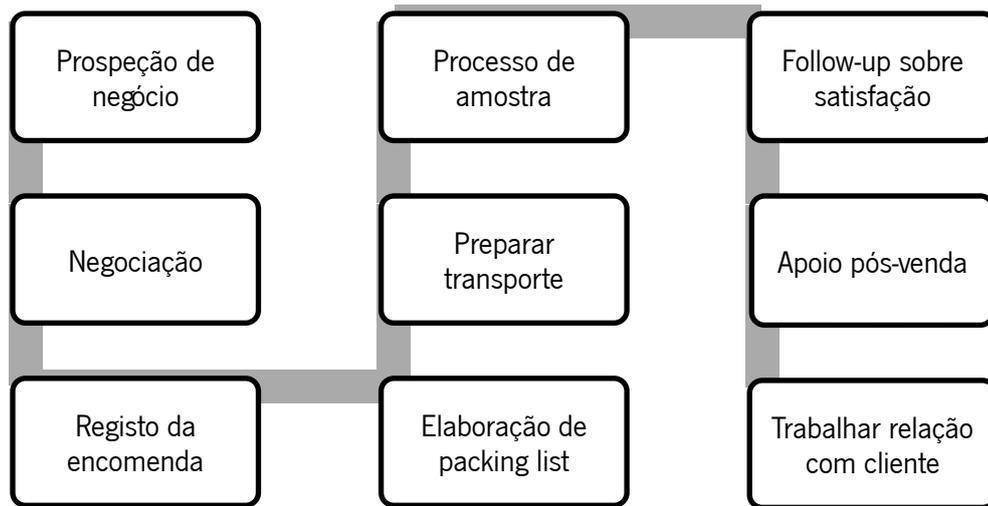
Como a minha função incluía ser responsável pela elaboração de amostras, cabia-me estar em constante contacto com o departamento de tricotagem, de modo a garantir que nenhuma amostra fosse esquecida, e verificar, no final da sua produção, se esta se encontrava com o desenho e tipologia correta. De seguida, cabia-me a entrega da amostra à confeção para que esta fosse finalizada. Por fim, era da minha responsabilidade verificar a amostra e enviar uma fotografia

da mesma ao cliente de modo a obter aprovação.

No departamento de sublimação cabia-me enviar todas as encomendas para a equipa responsável, encarregada, controladora de qualidade, designer, designer de produção, responsável pelos acessórios e ao responsável pelo lançamento de encomendas. Para além disso, era-me pedido que lançasse a encomenda num sistema interno chamado TRELLO no caso de a encomenda ser de máscaras sublimadas. (No anexo nº1, um exemplo de um cartão de produto no sistema mencionado)

O TRELLO é uma ferramenta de organização que possibilita uma visão ampla e detalhada de todas as encomendas e o seu estado, sendo que é preenchido um cartão por produto com vários dados. Inclui-se neste cartão o nome do produto, na descrição inclui se qualquer detalhe importante de mencionar para a produção, a quantidade, o cliente, o tipo de embalagem (simples, com *flyer*, em *bulk*), o tipo de produto, se possui alguma etiqueta, o preço unitário, o tipo de tecido (dependendo do modelo de máscara), o número de encomenda do cliente, especificações de caixas de envio, tipo de etiqueta na caixa de envio, qual o elástico a usar na máscara (preto ou branco, fino ou grosso) e o tipo de máscara (retangular ou modelo *trendy*). Para além disso, deve ser adicionada a data recebida pelo planeamento da secção de sublimação e qualquer anexo necessário que, por norma, inclui a imagem da máscara e o *flyer* informativo, se este for específico do cliente.

No departamento em que fui inserida, o departamento comercial, exerci funções de gestora de clientes assim como de análise do plano de marketing da empresa no departamento de marketing. A minha primeira formação na empresa passou por treino intenso de três semanas em que o Dr. Nuno Santos me deixou acompanhá-lo nas suas tarefas diárias de modo a conhecer a empresa, os produtos e a cultura organizacional, essencial para a minha integração da empresa. Após a familiarização com a empresa e os seus produtos, iniciei a tarefa que desempenhei diariamente, analisar potenciais mercados de entrada e contactá-los. Desta forma, foi possível familiarizar-me com a ferramenta OUTLOOK da Microsoft na qual, neste momento, tenho conhecimento de utilização no quotidiano.



*Figura 3 - Workflow de tarefas do departamento comercial*

Outra responsabilidade que me foi atribuída foi o apoio à elaboração do plano de marketing da empresa, com a Dr.ª Joana Freitas, responsável pelo departamento de Marketing e Comunicação. Era esperado que enquanto a acompanhasse nas suas atividades diárias de elaboração de comunicação social da empresa, apoiasse também na exploração e apresentação da mesma, na transmissão de informação, traduções e apoio à elaboração do novo site da empresa em conjunto com uma consultora, e noutras atividades, conseguindo assim retirar informação suficiente para criar o plano.

## Exemplo prático de encomendas

### 1.1. Encomenda de Máscaras

O processo de uma encomenda inicia-se desde o primeiro contacto com o então ainda potencial cliente. Ao contactar o cliente, é-lhe enviado um email informativo bastante geral a apresentar o produto, as suas características e vantagens. Incluído nele seguem as certificações do produto, de modo a comprovar a veracidade e autenticidade do produto e seu processo. Este anexo poderá apoiar também na construção de credibilidade e confiança do cliente com a empresa.

No caso de o cliente demonstrar interesse, é-lhe apresentado com mais detalhe o produto, por norma com imagens, e os procedimentos seguidos na produção do produto. Neste ponto, inclui-se a explicação do processo de sublimação que consiste, como o nome indica, na vaporização do tecido com o papel em que o desenho se encontra.

Por norma, o cliente envia um *artwork* com o desenho que pretende obter na máscara. Se não o fizer, temos dentro de portas dois *designers* capazes de elaborar *artworks* conforme o desejo do cliente. A partir do *artwork*, é produzida uma peça como amostra de modo a verificar a viabilidade do desenho no tecido e também para que seja tirada uma fotografia para aprovação pelo cliente. Em casos raros, a amostra é feita duplicada, de modo a que o cliente possa receber uma amostra física em mãos, sendo que o segundo exemplar fica entreportas a servir de guia na produção ou reprodução futura. Após aprovação da amostra, é da minha responsabilidade elaborar um email interno à produção a informar os detalhes da encomenda e também lançá-la no programa interno TRELLO mais elaborado no ponto acima. Depois de lançar no sistema, a diretora de produção envia-me por correio eletrónico com a data em que a produção irá estar concluída, que eu comunico ao cliente.

Aquando da conclusão da encomenda, a encarregada pelo embalamento contacta-me ao início do dia com uma lista de saídas para aquela data. Nesta lista encontro o nome da encomenda, número da mesma e as quantidades obtidas em produção. As quantidades de produção nunca são exatas uma vez que existe alguma possibilidade de erro e defeito, o que obriga a impressão a acrescentar algumas peças para garantir que o cliente nunca obtenha um número inferior ao que encomenda. O número máximo que se envia ao cliente são 5% acima da

encomenda, uma vez que é essa a margem de excesso do departamento de sublimação. Depois de obter estes detalhes, cabe a mim contactar o cliente, questionando o tipo de transporte que pretende marcar ou que queira que sejamos nós a marcar, ficando sempre por conta do mesmo. De seguida, o cliente envia-me, ou a morada e o tipo de transporte que pretende, ou as etiquetas de transporte e documentação necessária a incluir na encomenda para que possa ser recolhida pela transportadora.

## 1.2. Encomenda de Gorros ou Cachecóis

Numa encomenda de tricotados, gorros ou cachecóis, por norma contacto o cliente com um email informativo com imagens dos nossos *best-sellers* e produtos novos. Se o cliente demonstrar interesse, explico-lhe o funcionamento, normas, cores e potenciais extras do produto. Ao explicar o funcionamento, explico o tempo de produção e o funcionamento de aprovação de amostras de produção. As normas incluem a margem de excesso que alguns teares produzem e a própria produção acrescenta em caso de defeito de máquina. É também importante mencionar o modo de produção de cada modelo em que o cliente possa ter interesse para que as especificações dos mesmos sejam claras. Por exemplo, que apenas cachecóis sublimados (modelo H75) possuem a capacidade de ter desenhos detalhe infinito, e que o cachecol tricotado de barras (modelo H25) apenas suporta desenhos geométricos grandes, mas é mais indicado para barras, como o nome indica.

De seguida, o cliente por norma pede que seja elaborada uma amostra de modo a verificar a qualidade do desenho que pretende e a combinação de cores que escolheu a partir do nosso catálogo de cores ou aproximação com o sistema de cores que o cliente enviar. De modo a lançar a produção de uma amostra, cabe-me enviar um email interno ao responsável pelos lançamentos das ordens de fabrico, juntamente para o diretor de produção, que irá calcular o dia em que irá ser tirada a amostra e o dia da possível encomenda que poderá surgir da mesma.

O tempo usual de produção de uma amostra é de cinco dias úteis uma vez que é necessário preparar uma máquina para uma única utilização e parar uma produção para ser capaz de o fazer. Quando a amostra sai da máquina, sou informada a partir do responsável de secção e entrego o pano à secção de costura que irá finalizar a amostra. Uma vez finalizada, o sistema TRELLO irá enviar-me uma notificação para que possa levantá-la e enviar a imagem ao cliente para que possa aprová-la ou sugerir alterações.

Quando o cliente confirma a encomenda, informo-o da data de produção e lanço a encomenda, enviando novamente uma mensagem de correio eletrónico para o responsável por lançar as ordens de fabrico e ao diretor de produção de modo a encaixar a produção dentro dos prazos anunciados ao cliente e passo o cartão referente à encomenda, para a lista 'Pronto a lançar ordem de fabrico' no sistema TRELLO, e entrego a amostra e ficha de amostra, a pessoa responsável por esta tarefa.

Posteriormente à conclusão do processo produtivo, o sistema TRELLO envia uma notificação a alertar para a finalização da produção e dando-me acesso à ficha de produção onde é possível consultar o número de peças produzidas e o seu embalamento. Este ponto é essencial para informar o cliente acerca do número de caixas, as suas dimensões e pesos, para que este possa escolher o tipo de transporte ou faça uma consulta na nossa empresa, nas contas de transportadoras com as quais fazemos parte e temos parceria. Tendo escolhido o transporte que pretende, no caso de escolher uma transportadora da nossa carteira, cabe-me enviar o número de seguimento da encomenda ao cliente e finalizo assim o processo da encomenda.

## Capítulo 4 – Plano de marketing como apoio na expansão internacional

É fundamental a empresa possuir um plano de marketing explícito, de modo a facilitar a penetração noutros mercados através da profunda análise da mesma, compreendendo as suas capacidades e limitações que irão resultar numa estratégia mais eficiente e eficaz na penetração. Deste modo, apresenta-se abaixo todos os fatores necessários a analisar, a uma breve análise dos mesmos, para o caso da empresa FORteams LAB.

### 1.1. Análise da situação organizacional

#### 1.1.1. Análise interna

A Análise SWOT irá então, como mencionado no início, potencializar uma visão ampla sobre as potencialidades da empresa e quais as envolventes que a poderão afetar positiva e negativamente.

Ambiente interno	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"><li>- Potencial de crescimento;</li><li>- Portfólio extenso de produtos;</li><li>- Matérias-primas variadas;</li><li>- Certificações gerais e raras;</li><li>- Verticalidade na produção</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Limitações a nível de fornecedores de malhas e tintas pela sua particularidade;</li></ul>
Ambiente externo	
Oportunidades	Ameaças

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansão da carteira de produtos;</li> <li>- Expansão para mercados internacionais;</li> <li>- Melhoramento da administração com profissional qualificado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrentes diretos;</li> <li>- Fornecedores únicos de matéria-prima</li> </ul>
---	---

Tabela 4 - Análise SWOT da FORteams LAB

### 1.1.2. Análise externa

Como mencionado acima, a ferramenta que possibilita uma análise detalhada do ambiente que envolve a empresa é a análise PEST. Esta foi então usada para analisar todos os fatores que podem influenciar diretamente a empresa, mas que se encontram externos à mesma.

#### a. Fatores Políticos

No caso da empresa em questão, esta insere-se num país cuja estabilidade política traz consigo crescimento económico, segundo Francisco Veiga (2013), o que é pretendido uma vez que o país se insere na CEE, comunidade económica europeia. Juntamente com esta inserção, as regulamentações acerca dos mais variados assuntos, são comuns a todos e visam o bom equilíbrio entre empresa, ambiente e os seus envolventes.

#### b. Fatores Económicos

Neste caso particular, a empresa está inserida num país em que o PIB baixou drasticamente devido à crise provocada pela pandemia da COVID-19. Uma vez que Portugal se insere na União Europeia, faz sentido analisar ambos. Segundo o iJornal, o Eurostat revelou que a zona euro baixou o seu produto interno bruto em 0,3% enquanto Portugal sofreu uma queda de 3,3%, não sendo das maiores quedas registadas na zona referida.

Devido à natureza do negócio, a empresa viu-se obrigada a expandir para áreas que não fossem dependentes de eventos, uma vez que estes não se encontravam no seu pleno funcionamento e estavam sujeitos a grande incerteza. Foi deste modo que evitou uma insolvência, precisando apenas de recorrer ao *lay-off* oferecido pelo governo, por falta de necessidade de mão

de obra temporária.

A empresa é fortemente exportadora, pelo que o valor de exportações ultrapassa os 80% e sendo a restante percentagem atribuída ao mercado nacional. Sendo assim, sofreu mais um contratempo com a pandemia que, inicialmente, dificultou o transporte entre países, pela diversidade de restrições e normas que havia entre eles.

Quanto ao rendimento, a FORteams LAB insere-se num país com uma mão de obra competitiva que permite obter produtos finais com preços atrativos em comparação a outros países membros da comunidade europeia, mas com uma qualidade elevada. A empresa usufrui então de uma vantagem competitiva perto do nível do salário mínimo obrigatório, o comum na indústria fabril e ainda mais na indústria têxtil do Vale do Ave, onde a empresa se encaixa.

#### c. Fatores Sociais

Procurando então fatores socioculturais que possam caracterizar, e desta forma, influenciar de alguma forma a empresa, destacam-se alguns em especial. O nível de escolaridade e qualificação do pessoal é, em geral e na faixa etária trabalhadora, bastante baixa, o que se prende com a localização geográfica de elevado urbanismo e lavoura há várias décadas que se tornou em forte industrialização que não permitiu um grau de escolaridade alto, uma vez que havia uma necessidade elevada de mão de obra. A isto junta-se a área do país, pois como mencionado acima, o Vale do Ave é caracterizado pela industrialização, em especial, de têxtil e de calçado.

Referindo-nos então à FORteams LAB, esta usufrui de uma força trabalhadora, em geral, com experiência elevada, mas com baixo nível de escolaridade devido à área do país em que se insere e a as tendências sociais e densidade populacional que a acompanham.

#### d. Fatores Tecnológicos

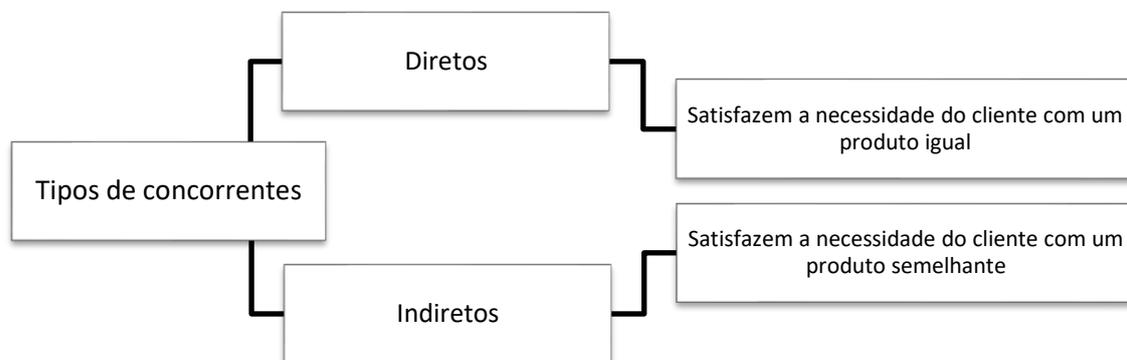
A empresa usufruiu de investimentos públicos e participa ativamente em fóruns governamentais e não governamentais de projetos no âmbito da pesquisa e desenvolvimento, neste caso, de cariz têxtil e/ou sustentabilidade pois são áreas das quais a empresa poderá beneficiar caso observem novos desenvolvimentos.

No que concerne a outros fatores importantes para esta análise, a empresa foca-se há imenso tempo na questão da sustentabilidade o que lhe permite estar um passo à frente de

muitas empresas no setor, nomeadamente na reciclagem, manutenção de resíduos e a sua correta remoção, fontes de energia sustentáveis com painéis fotovoltaicos. O pessoal altamente qualificado tanto no departamento de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (de modo a garantir um serviço de elevada qualidade no que toca a estas questões), como no departamento de qualidade, que gere os pontos inicialmente mencionados e todas as certificações às quais a empresa concorre, de modo a garantir um serviço e um produto de qualidade, é também um ponto importante de análise neste caso. Desta forma, a empresa visa ter uma responsabilidade social elevada que se comprova com a certificação da mesma.

### 1.1.3. Concorrência

Em conjunto com a análise dos fatores externos à empresa que a influenciam, é essencial a identificação de concorrentes que possam ser uma ameaça no mercado. Este é um ponto fulcral para a elaboração de uma estratégia de marketing e também empresarial, poderosa que irá dar a vantagem de conhecer os oponentes e, deste modo, conhecer também as suas lacunas e defeitos que poderão ser usados em favor da empresa. Há então dois grandes tipos de concorrentes:



*Figura 4 - Tipos de concorrência*

## 1.2.Estratégias

### 1.2.1. Estratégias empresariais

A FORteams LAB foca o seu esforço estratégico no produto e no serviço de pré e pós venda. Pretende dar ao cliente uma experiência de compra acompanhada, de qualidade, sustentabilidade, disponível e ajustada aos seus desejos e necessidades uma vez que tem a capacidade de o fazer. Para além disso, a empresa compreendeu a potencialidade da sustentabilidade no futuro e iniciou já o seu percurso nesse sentido mesmo que, de momento, o segmento de cliente que possui, não o procure tanto como procura o material convencional. Preza-se também pela rapidez atribuída à verticalidade que o negócio possui, comprando apenas a matéria-prima (fio, linha, tinta, tecido, papel, cartão, etc) e produzindo o produto a partir desses materiais. Esta vantagem competitiva traduz-se noutra económica que, por ter todas estas partes de produção distintas, consegue um preço final de produto incrivelmente baixo quando comprada com outras empresas nacionais e mesmo internacionais no mercado europeu.

De modo a oferecer ao cliente o que ele deseja, a gestão de topo procedeu à criação de um departamento de Investigação, Desenvolvimento e Inovação capaz de responder a necessidades externas criadas pelos próprios clientes já existentes e novos e, ao mesmo tempo, procurar e criar novas oportunidades para a organização. Neste departamento há constante desenvolvimento de novos produtos, pesquisa e testagem de novas matérias-primas e ainda um gabinete independente de melhoria contínua que se ocupa com os procedimentos e processos produtivos e não produtivos de modo a melhorá-los para que a produção seja cada vez mais eficaz, eficiente e sustentável uma vez que o mercado e o mundo em geral caminha nesse sentido e a empresa quer acompanhar essa alteração desde o início e tentar aproveitar também a vantagem do *first mover*.

*First mover* é uma de duas fases de entrada no ciclo de vida de um produto ou serviço, em que é o primeiro explora o mercado desde o início, mesmo tendo um risco mais elevado, poderá usufruir de um pleno uso do mesmo e maior sucesso, mesmo que apenas ao início. Um *second mover* é aquele que entra no mercado aquando da fase de maturidade do ciclo de vida do produto, quando este se encontra explorado quase à sua máxima capacidade e todas as formas de trabalhar com ele já estão estipuladas, conhecidas e usadas com sucesso. Neste caso, o risco é muito inferior uma vez que tudo se encontra otimizado, mas o sucesso será apenas o que já

existe e nada exorbitante.

Uma outra vantagem competitiva de que a empresa se preza é a sua verticalidade. Com o início na produção das etiquetas e *hangtags* (material gráfico e têxtil), passando depois para os itens de merchandising cachecol e gorro, permitiu à empresa ter apenas a necessidade de adquirir fio, na maior parte acrílico, de um leque grande de fornecedores, pelo que não são exclusivos. Desta forma, e com o crescimento e desenvolvimento da empresa, ela possui capacidade de apenas receber uma encomenda e personalizá-la em todos os níveis. Por exemplo, o cliente pretende uma camisola de treinos, num tecido respirável, com etiqueta de composição e tamanho personalizada, um bordado ou badge no peito e um transfere com o nome e número do jogador no verso. Para além disso, pretende que a camisola venha já pronta a ser colocada numa loja pelo que deve incluir *hangtag* com um corte específico já na camisola e um embalamento individual. Tudo isto é o dia-a-dia da empresa, pelo que não tem qualquer dificuldade em executar tal encomenda. Para além de conseguir produzir todas as etapas do produto, consegue ainda ter uma baixa quantidade mínima exigida por peça, coisa que no mercado têxtil é extremamente raro. Dada a sua dimensão e capacidade produtiva elevada, a FORteams LAB consegue elaborar encomendas de baixíssima, mas também de alta quantidade num espaço temporal reduzido, pelo seu hábito de trabalho com eventos desportivos e não desportivos. Tudo isto a um preço extremamente competitivo dadas as razões anteriormente enumeradas.

Em suma, a empresa desfruta de uma verticalidade que a destaca a todos os níveis pela rapidez, competitividade de preço, qualidade e variedade de opções.

### **1.2.2. Estratégias de marketing**

De modo a elaborar uma estratégia de marketing eficaz, é essencial segmentar os clientes existentes e potenciais de modo a direcionar esforços de marketing e aumentar a possibilidade de vendas. A partir dessa segmentação, ou seja, a categorização de desejos e necessidades por grupos de pessoas semelhantes nesse sentido, é possível compreender qual o posicionamento no mercado mais eficaz.

#### **1.2.2.1. Segmentação**

A organização em questão, pela sua característica morfológica, uma PME, possui uma combinação de segmentação bastante usual, a segmentação geográfica e por produto.

A empresa tenta entrar em mercados geográficos, seja país ou área geográfica, em que já possui experiência de clientes anteriores, usando esse conhecimento para a sua penetração. Neste caso, encontra-se já desenvolvida no mercado escandinavo, francês, espanhol e por fim, mas não menos importante, nacional. Para além disso, e como perspectiva de futuro, pretendia entrar em mercados com hábitos semelhantes ao escandinavo, usando recursos linguísticos disponíveis na empresa, o mercado austríaco e canadiano. Este plano, que teria sido executado no início do ano presente sofreu um grande atraso devido à segunda vaga da pandemia, o que levou à necessidade de foco na própria empresa de modo a mantê-la sustentável, impossibilitando esforços adicionais. A administração continua, no entanto, focado nesse objetivo e irá concretizá-lo assim que possível.

Após a entrada no mercado por zona geográfica ou país, o esforço de marketing e vendas passa pela segmentação do produto, ou seja, compreender se o cliente deseja e/ou necessita de um produto ou de outro, disponível na empresa. Um exemplo prático seria entrar num mercado e perceber se o cliente que tem perante si é um comprador sazonal ligado ao desporto, onde tentaria apostar em produtos como cachecóis, gorros e outros itens de merchandising, ou se o cliente está ligado a alguma marca, onde o esforço seria levado no sentido do produto de elevada qualidade e, diga-se também, preço. Durante a recente transformação da empresa na diversificação do portefólio, foi possível à empresa introduzir este novo segmento e possibilidade de segmentar o que se mostrou rapidamente um enorme sucesso e vantagem da mesma.

#### 1.2.2.2. Posicionamento

A empresa FORteams LAB adapta o posicionamento do produto de acordo com o segmento, sendo estes diversificados, assim também é o posicionamento.

No segmento por zona geográfica, o posicionamento é adaptado às condições climáticas sendo que estas também influenciam os hábitos dos consumidores. Procura-se então, por exemplo, no mercado escandinavo, apostar em produtos que ofereçam algum conforto e calor.

O posicionamento de produto nos segmentos por produto são ainda mais particular, como o nome indica, pois é ajustado ao mesmo. Um exemplo seria um vestido em algodão orgânico: este produto, pela sua responsabilidade ambiental e social, será introduzido num segmento em que as pessoas partilhem um senso de proteção ambiental e responsabilidade nesse sentido.

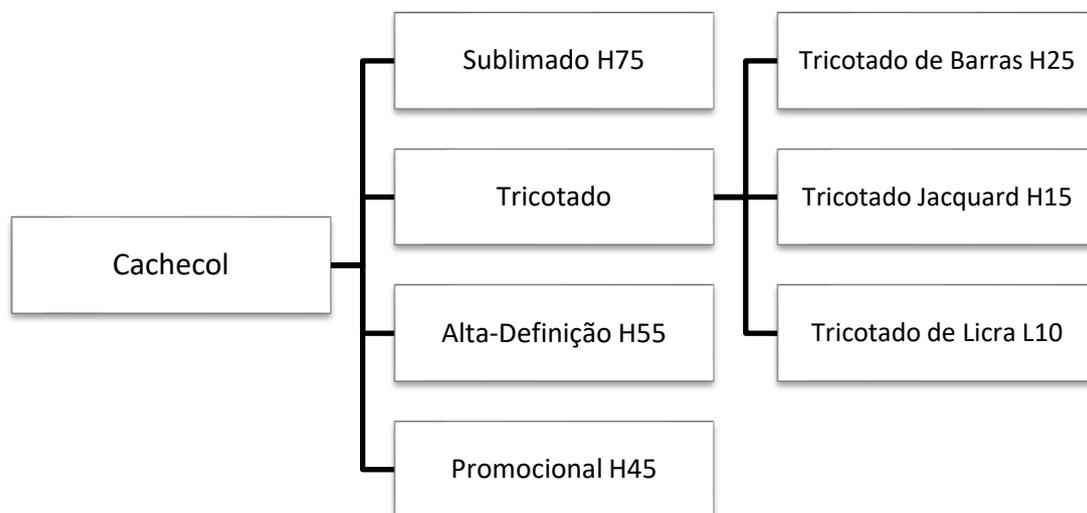
### 1.3. Marketing Mix

#### 1.3.1. Produto/Serviço

A FORteams LAB dispõe de uma carteira de produtos bastante variada pelo que serão mencionados e descritos os produtos mais vendidos: os cachecóis, gorros, máscaras, equipamentos, *flyers* e etiquetas tecidas.

##### i. Cachecóis

Na categoria dos cachecóis existem sublimados, tricotados, alta-definição e o cachecol promocional. Dentro dos tricotados existem várias alternativas, sendo elas as seguintes; tricotado de barras, tricotado jacquard e tricotado de lycra. Para agilizar a ligação entre as características que os clientes pretendem, existe um documento Excel que os comerciais utilizam de modo a ter toda a informação sobre um modelo no mesmo local. Este documento inclui a referência do modelo, uma imagem, a sua composição, a quantidade mínima de produção, uma tabela de preços por quantidades, características específicas ou anotações, as cores disponíveis e a quantidade que é possível colocar numa caixa. A última informação é especialmente importante uma vez que a empresa trabalha numa base EX-WORKS, ou seja, não trata do transporte das encomendas. Esta informação é essencial para que o cliente consiga perceber os custos de transporte que terá que suportar e quais as opções de transporte explorar junto das mais variadas transportadoras.



### *Figura 5 - Modelos de cachecóis*

Os cachecóis sublimados, referência H75, possuem a característica de ser possível obter uma boa qualidade em desenhos, como por exemplo, caras de jogadores. Este tipo de cachecol é sublimado, como o nome indica, em poliéster, sendo a sua composição a 100% poliéster com possibilidade de variantes logo que contenha o poliéster que possibilita a sublimação. O processo de sublimação traduz-se em impressão em papel que depois será passada para o tecido pretendido, o que permite uma durabilidade superior a outras alternativas semelhantes, como por exemplo, a estampagem ou impressão digital. Este tipo também possibilita uma variedade de cores ilimitadas, logo que esteja disponível na máquina de sublimação que inclui mais de mil variações de cores.

Os cachecóis tricotados possuem apenas uma característica em comum: o facto de suportarem até oito cores. Dentro desta categoria existem variantes, possuindo cada uma delas as suas especificidades.

Um dos tipos de cachecol tricotado é o tricotado de barras, referência H25, que é composto por fio 100% acrílico sendo este o mais indicado quando o artwork inclui letras grandes ou outros desenhos geométricos de grande dimensão. Desenhos pequenos ou complexos não são possíveis neste tipo de produto devido à forma como é produzido na máquina. Este tipo de cachecol dispõe de duas faces.

O best-seller da empresa é o cachecol tricotado jacquard, modelo H15, embora muito parecido com o anterior, este suporta desenhos apesar de não garantir a qualidade de desenhos pequenos. Este cachecol não possui elasticidade dado que é produzido em teares retos.

Outro modelo bastante procurado é o cachecol tricotado de licra, o modelo L10. Este tipo de cachecol suporta até sete cores diferentes, possuindo duas faces uma vez que é feito numa máquina circular. Possui um toque macio e não possui costuras laterais. Devido a sua composição de 95% acrílico e 5% de elastano, cede ao movimento.

Um modelo distinto dos anteriores é o Alta-Definição, referência H55. Este cachecol possui uma composição de 70% acrílico e 30% poliéster, dando-lhe maior flexibilidade. Este tipo de

produto é bastante indicado para desenhos com detalhes, logótipos e afins pela qualidade da imagem que possibilita ter no cachecol.

O modelo mais indicado para eventos é o Promocional, referência H45, devido ao baixo custo de produção. Suporta desenhos apesar de não atribuir uma qualidade de imagem superior, vários clientes preferem este pelo seu custo indicado para uma utilização única.

## ii. Gorros

Os gorros são um dos produtos core da empresa. Os gorros podem ser todos personalizados com letras, cores, desenhos, badges e bordados, tudo feito dentro de portas. Os dois principais modelos são os de composição 100% acrílico e os de composição 95% acrílico e 5% de licra.

As variantes de 100% acrílico possuem tamanhos semelhantes, variando entre 20cm a 24cm de largura e entre 21cm e 23cm de altura, e todos possibilitam a utilização de qualquer cor do catálogo com limite de 3 a 4 cores, dependendo do modelo específico. Os modelos variam conforme o tipo de jogo em que são produzidos. O jogo resume-se ao tipo de agulha utilizada na produção dos mesmos em que, quanto mais grossa a agulha, menos é o jogo e mais denso e pesado se torna o gorro.

A personalização pode passar por um bordado, badge, etiqueta tecida ou até transfere uma vez que a empresa possui todos os equipamentos que possibilitam as decorações mencionadas, graças à sua verticalidade.

## iii. Máscaras

O produto mais recente do departamento de sublimação são as máscaras sociais reutilizáveis. Este produto surgiu como reação à incerteza na indústria têxtil devido à pandemia da COVID-19 que se instalou em março de 2020. Utilizando o conhecimento de produção têxtil, a empresa enveredou nesta direção de modo a manter as portas abertas e servindo a comunidade com um bem essencial durante o combate à pandemia. Todas elas são sublimadas em poliéster numa variação de cores igual à dos cachecóis, mais de mil cores diferentes. Todos os modelos obtiveram certificação pelo CITEVE para 25 lavagens durante o ano de 2020.

A empresa possui certificação para cinco modelos de máscaras sendo que quatro delas

são cortes retangulares com três dobras, semelhante às máscaras cirúrgicas descartáveis e o último modelo possui um corte distinto sem pregas e apenas costura no nariz e queixo. A distinção entre os modelos é o tipo de poliéster de diferentes gramagens e construção que confere características diferentes a cada uma.

### **1.3.2. Preço**

A elaboração do preço é uma parte crucial do plano de marketing uma vez que é o único elemento que produz receitas. A fixação do mesmo, neste caso específico, depende fundamentalmente de dois pontos: o custo de produção e a procura e condições de mercado.

O cálculo do mesmo é feito pelo Engenheiro de Produção que, com base num documento elaborado introduz todas as variáveis para finalizar um produto e calcula assim o custo de produção. De seguida é-lhe acrescentada a margem de lucro que a empresa necessita de obter. No caso da FORteams LAB não há riscos no que toca ao câmbio ou ao transporte uma vez que a empresa não se responsabiliza por tais situações, vendendo os produtos exclusivamente em euros e não se encarregando pelo transporte da mercadoria.

### **1.3.3. Distribuição**

Sendo a distribuição a forma como a empresa consegue apresentar os seus produtos e serviços ao cliente, esta é feita das mais variadas formas.

A empresa é participante habitual de várias feiras de merchandising em diferentes países sendo a mais frequentada em Madrid, chamada de EFEMA. Esta feira é frequentada por milhares de pessoas todos os anos e inclui todo o tipo de itens promocionais disponíveis para personalização, desde relógios, canecas, canetas, bandeiras, etc. É frequente a participação ativa com um *stand* de apresentação dos produtos da empresa, nomeadamente os *best-sellers*, cachecóis, gorros e equipamentos sublimados. Nessa feira a empresa consegue abordar cerca de 500 potenciais clientes, dos quais cerca de 50 acabam por efetuar alguma encomenda ou iniciar uma relação empresarial com a FORteams LAB.

### **1.3.4. Promoção**

A promoção dos produtos da empresa é feita aos clientes existentes através de apresentações aquando do surgimento de novos produtos ou atualizações dos mesmos. Aos

potenciais e novos clientes que abordem a empresa, é feita uma apresentação, por norma por correio eletrónico (anexo nº1), explicando os produtos que somos capazes de produzir, juntamente com o linktree da empresa onde é possível observar as redes sociais da empresa e os catálogos dos seus três grandes departamentos produtores; *manufacturing* (sublimação), *merchandising* e *labeling/printing*:

Todos estes meios de promoção, junto com as redes sociais, são elaborados em três línguas, sendo elas o português, espanhol e inglês. A língua portuguesa foi selecionada por ser a língua nativa da origem da empresa, a espanhola pelo volume de clientes espanhóis e que, pela sua cultura, têm preferência pelo uso da sua língua e a inglesa por ser uma língua global que possibilita a comunicação com todos os outros clientes e potenciais clientes.

### **1.3.5. Pessoas**

Na FORteams LAB a gestão dos recursos humanos dá uma grande valorização aos seus trabalhadores, pelo que tenta incluí-los e mantê-los a par de todas as transformações e desenvolvimentos na empresa. Através de reuniões periódicas com a gestão de topo, departamento de qualidade e departamento de recursos humanos, tenta-se manter os colaboradores informados e pede-se as suas opiniões uma vez que só com a aceitação deles, o processo de mudança será facilitado e os novos produtos e processos bem aceites e usados.

Para além disso, o pessoal usufrui de formações regulares para melhor qualificação do seu pessoal e melhoria no processo de trabalho, obrigatórios por lei, mas também de formações de crescimento pessoal. Um exemplo prático foi a formação em língua francesa (em vários níveis) oferecida aos colaboradores uma vez que um número significativo de clientes se encontra nesse mercado e também pela preferência dos operários pela língua.

Encontra-se em anexo nº3 o organigrama da empresa mais atualizado..

### **1.3.6. Processos**

#### **1.3.6.1. Pesquisa e Desenvolvimento**

A empresa dispõe de um departamento denominado de Investigação, Desenvolvimento e Inovação no qual são ativamente exploradas novas formas de trabalhar, materiais novos e a sustentabilidade. Este departamento é constituído por uma Engenheira de Gestão Industrial,

responsável pela otimização dos processos e um Engenheiro de Gestão Industrial responsável pela inovação de matérias-primas e novos desenvolvimentos.

Aquando de um novo produto, na maioria das vezes apresentado por um cliente, é pedido aos comerciais que coloquem toda a informação e imagens no TRELLO de modo a apoiar a agilidade do departamento que irá analisar cada proposta de desenvolvimento de acordo com um processo denominado CIP. Em inglês *Continuous Improvement Process*, é um processo de melhoria contínua, como o nome indica, que pretende definir prioridades com base no potencial de retorno e no esforço de implementação.

#### 1.3.6.2. Gestão de clientes

De modo a garantir a uniformidade do processo de abordagem do cliente , da encomenda até à finalização da mesma, existe um documento que descreve os pontos que devem ser respeitados (apêndice nº1).

## Capítulo 5 - Conclusões e Recomendações para a organização

Dados todos os pontos mencionados acima, e em suma, a FORteams LAB é na sua síntese uma pequena/média empresa portuguesa com forte exportação, na sua esmagadora maioria, para a Europa, mas não só. A empresa possui, e foi capaz de o demonstrar durante a minha curta presença, ter um potencial de crescimento incomparável a vários níveis. Com os acontecimentos recentes, que abalaram fortemente a economia fabril e ainda mais a de eventos, esta empresa provou não arredar pé e investir o possível na expansão de horizontes empresariais a nível social, económicos e de produção. O maior destaque foi a rápida adaptação para a produção de máscaras durante a primeira vaga de pandemia, no início do ano de 2020, apenas possível graças à estrutura vertical da unidade produtiva. Mas também da aprendizagem que obteve dessa experiência e rápida exploração de novos produtos a produzir a partir do *know-how* e tecnologia disponível na empresa, o que sustentou a empresa na segunda vaga da pandemia.

Alerta-se também para a dificuldade de reconhecimento de concorrentes, uma vez que, o mercado opera com grande secretismo em torno de fornecedores semelhantes à FORteams LAB devido à grande competitividade de preços que o mercado de merchandising acarreta.

O plano de marketing é de facto um apoio gigante para melhorar os procedimentos a ter aquando da penetração em novos mercados, pelo que se recomenda a empresa a manter o valor que dá ao esforço de marketing que compreendeu ser essencial para tal plano de atuação. Mais é de destacar a importância da análise interna e externa, ligadas, mas não só, ao modelo de análise SWOT e PEST que facultam um olhar claro sobre vários aspetos essenciais a ter em conta aquando da definição de qualquer estratégia empresarial, mais ainda de marketing que necessita realmente de ser única à empresa.

## Capítulo 6 - Reflexão crítica sobre o trabalho realizado

O estágio numa empresa com semelhante capacidade de crescimento, encontrando-se já a trabalhar de forma muito eficiente, possibilitou uma aprendizagem rica a todos os níveis, uma vez que me foi dada uma integração plena na empresa com responsabilidades, e também apoio por parte de todos os departamentos com os quais estive em contacto diário. Foi uma experiência importante para o meu percurso escolar, mas também profissional uma vez que me acrescentou muita experiência e aprendizagem.

O presente relatório é de grande valor para a empresa que, aquando da minha entrada, encontrava-se a desenvolver o departamento de marketing, tendo percebido a sua importância numa organização, especialmente com intenção de expansão e crescimento. O plano foi passado ao departamento IDI, Investigação Desenvolvimento e Inovação, recentemente criado, que integra uma equipa de marketing, design, sustentabilidade e inovação.

Devido à pandemia o cronograma da proposta de estágio foi fortemente influenciado, mas não implicou o sucesso do estágio nem do respetivo relatório, graças ao constante apoio do Professor José Pinho e da empresa.

## Referências bibliográficas

- Aaker, D., & Shansby, J. (1982). Positioning your product. *Business Horizons*, 25, 56-62.
- Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of advertising research*, 4(2), 2-7.
- Camilleri, M. A. (2018). Market Segmentation, Targeting and Positioning. In *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product* (Chapter 4, pp. 69-83). Suíça: Springer, Cham.
- Cateora, P.R. (1997). *International Marketing* (9a edição). Inglaterra: McGraw-Hill Education.
- Carpenter, M. & Sanders, G. (2007). *Strategic Management: A Dynamic Perspective Concepts*. Prentice Hall Higher Education
- Christensen, C. R., Andrews, K. R., Bower, J. L., Hamermesh, R. G., & Porter, M. E. (1987). *Business policy: Text and cases*. Homewood, Ill: R.D. Irwin.
- Costa e Silva, S., Meneses, R. & Pinto, J. C. (2018). *Marketing Internacional: Negócios à Escala Global* (1a edição). Coimbra: Actual.
- Emilie R. Feldman (2020). Corporate Strategy: Past, Present, and Future. *Strategic Management Review*: Vol. 1: No. 1, pp 179-206. <http://dx.doi.org/10.1561/111.0000000>
- Harrigan, K. (1985). *Vertical integration and corporate strategy*. *Academy of Management Journal*, 28,2 397 – 425.
- Hill, T. & R. Westbrook (1997). SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. *Long Range Planning*, 30, No. 1, 46-52.
- Humphrey, A. S. (2005, dezembro 05). SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni Association Newsletter*, consulta em 08 de novembro, 2019.
- Klepper, S., 1996. Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle. *Am. Econ. Rev.* 562–583.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Cunningham, M. H. (2005). *Principles of marketing*. Toronto: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing*. (14ª edição). São Paulo: Pearson.
- Lambin, Jean-Jacques, (2000). *Marketing Estratégico* 4ª Edição. Lisboa: McGraw-Hill.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2012). *Mercator da língua portuguesa: teoria e prática do marketing*. Portugal: Dom Queixote.
- Mac Dowell, M. C., & Cavalcanti, J. C. (2013). Integração vertical: um painel da literatura. *Nova Economia*, 8(1). Consultado em 03 de fevereiro, 2021, em <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/novaeconomia/article/view/2240> .
- Naik, S., Chakravorty, S. & Kulkarni, N. (2010). "A Review of Vertical and Horizontal Integration

in a Manufacturing Environment.”, IIE Annual Conference. Institute of Industrial Engineers, Inc. (IIE)

Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). Plano de Marketing. Alfragide: Dom Quixote

PORDATA. Despesas em actividades de investigação e desenvolvimento (I&D) em % do PIB: por total de setores de execução. Consultado em 20 de julho, 2021, em: [https://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+em+actividades+de+investiga%3a7%c3%a3o+e+d+esenvolvimento+\(I+D\)+em+percentagem+do+PIB+por+sector+de+execu%3a7%c3%a3o-1133](https://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+em+actividades+de+investiga%3a7%c3%a3o+e+d+esenvolvimento+(I+D)+em+percentagem+do+PIB+por+sector+de+execu%3a7%c3%a3o-1133).

Rafiq, M., & Ahmed, K.P. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix an exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(9), 4-15.

Stonehouse, G., & Snowdon, B. (2007). Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), 256–273.

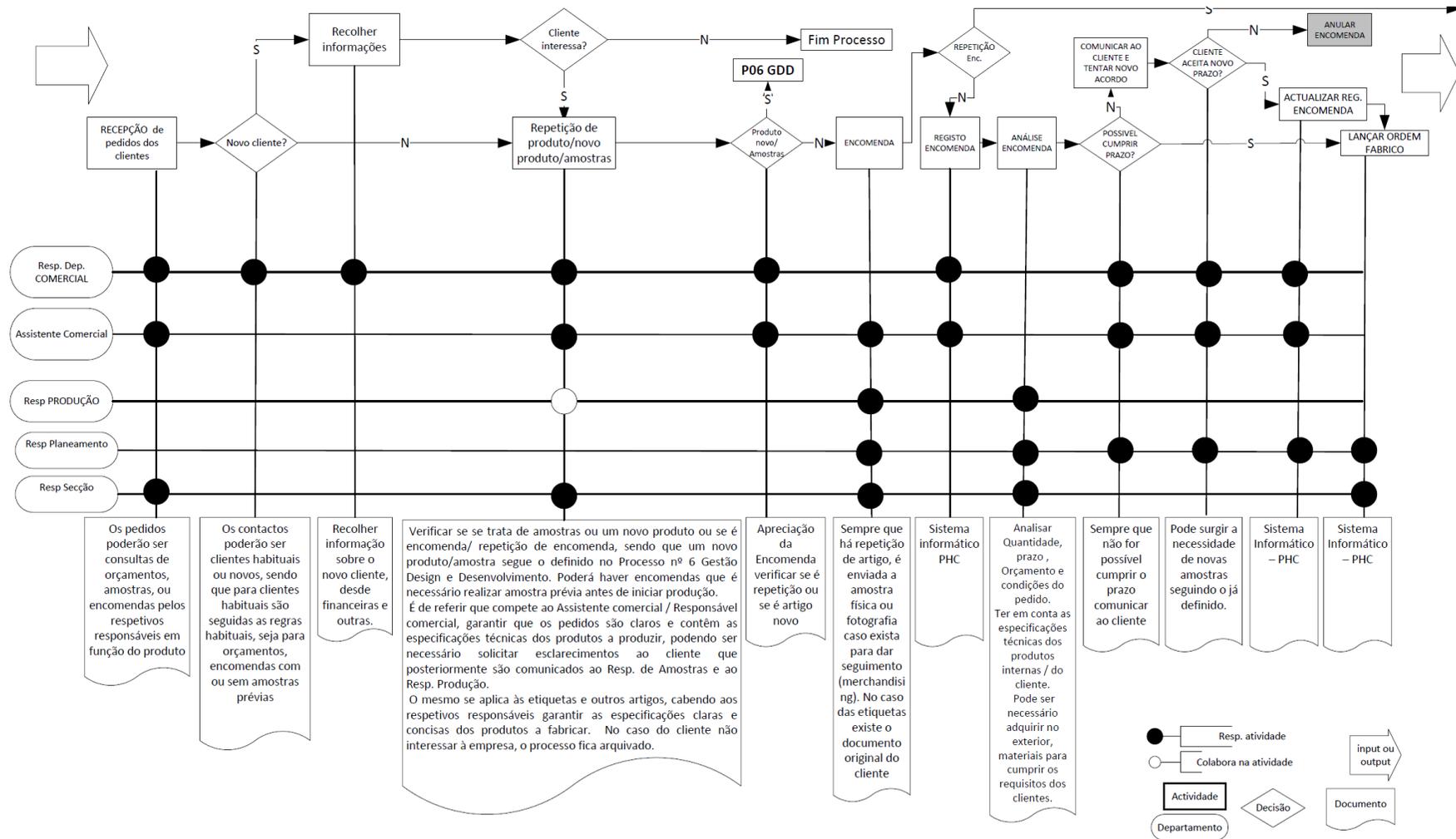
Tarapanoff, K., & Gregolin, J. A. R. (2002). Inteligência organizacional e competitiva. *Ciência da Informação*.

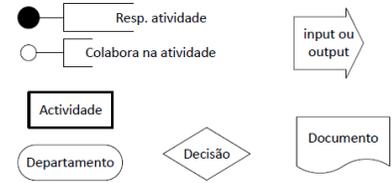
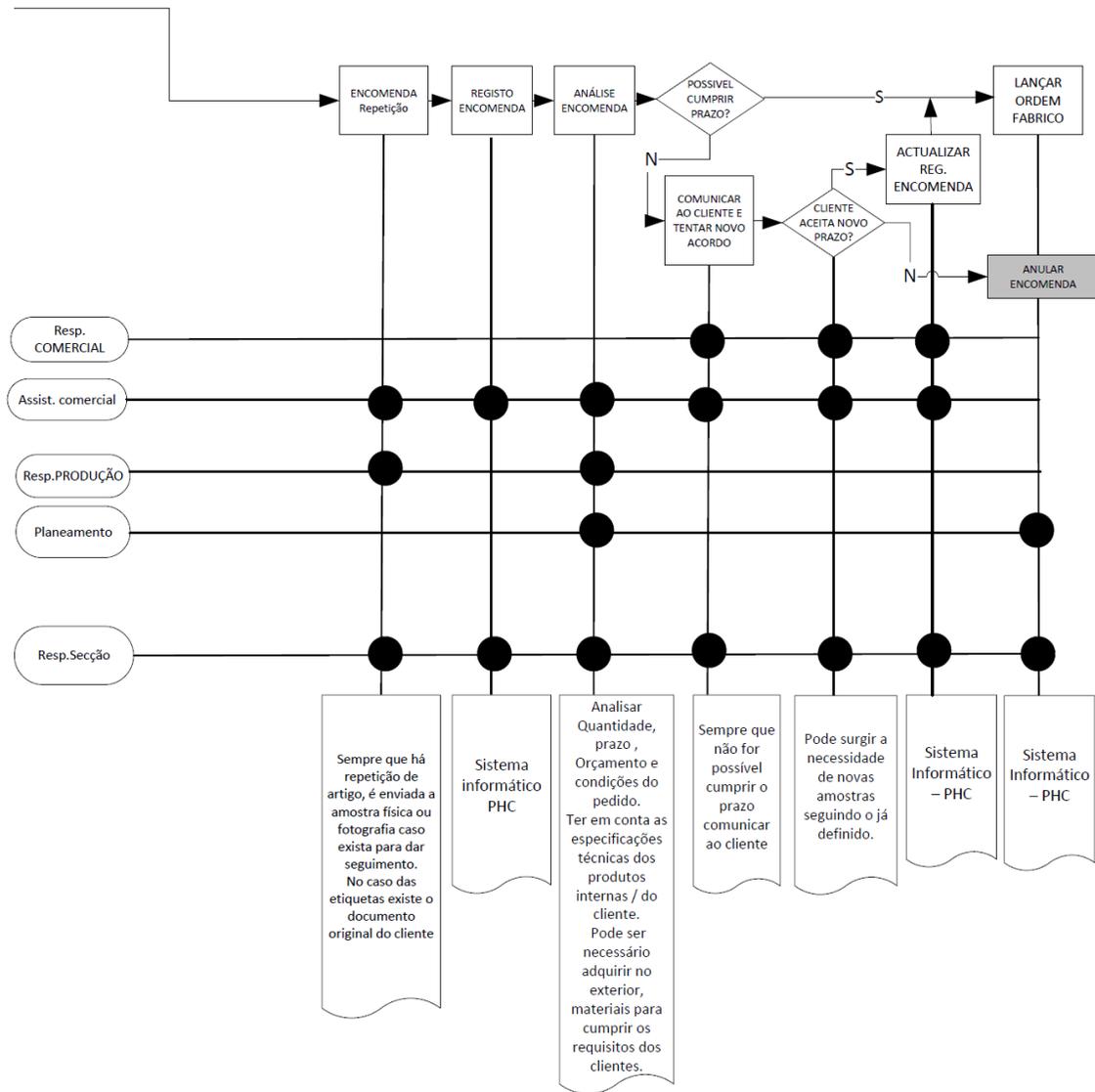
Veiga, F. J. (2013). Instituições, Estabilidade Política e Desempenho Economico Implicações para Portugal. *NIPE Working Papers 11*.

Vlados, Charis (2019). "On a correlative and evolutionary SWOT analysis". *Journal of Strategy and Management* 12, n.º 3, 347–63.

# Apêndices/Anexos

## Apêndice nº 1 – Matriz Gestão de Clientes





## Anexo nº1 - TRELLO

### Teste

na lista [PLANEADO](#)

ETIQUETAS

**MASCARA PERSONALIZADA** +

### Descrição

Adicione uma descrição mais detalhada...

### Campos Personalizados

# QUANTIDADE (NR P... Adicionar quantidade...	CLIENTE Selecione... ▼	EMBALAGEM Selecione... ▼
TIPO PRODUTO Selecione... ▼	ETIQUETA Selecione... ▼	PREÇO Adicionar preço...
T TECIDO Adicionar tecido...	ENCOMENDA CLIEN... Adicionar encomen...	TIPO CAIXA Selecione... ▼
ETIQUETAS Selecione... ▼	ELÁSTICO Selecione... ▼	TIPO DE MÁSCARA Selecione... ▼

SUGERIDAS

Ingressar

ADICIONAR AO CARTÃO

Membros

Etiquetas

Checklist

Data Entrega

Anexo

Capa

POWER-UPS

Approval

Campos Personali...

+ Adicionar power-...

BUTLER **NOVO**

+ Adicionar botão d...

## Anexo nº 2– Tipologia do email de apresentação ao cliente

Dear -

We hope this e-mail will find you in good health.

We would like to introduce our company – 4-Teams, expert in producing sports and fashion merchandise, based in Portugal. We are originally producers of sports merchandise and have been supplying the most important sporting events and well-known brands worldwide. In the past few years, we have also been supplying fashion products for some of the best licensees worldwide.

4 teams is a proud holder of some of the most important certificates: OEKO-TEX, IQNet ISO 9001, SA8000, and SMETA audit by SEDEX. In our portfolio, you may find scarves, beanies, woven and printed labels, flags, lanyards, sublimation products as blankets, t-shirts, shorts, sports equipment, and much more.

All our products are made in house (knitting, weaving, cutting, sewing, labelling, embroidery and packaging)- proof of our effort to vertically integrate all activities, which makes us efficient, cost effective and most importantly, fast in delivery. The company has grown continuously in the last 25 years. From us, you can expect best quality at a fair price.

We would like to discuss with you the possibility of working with your company. We have a number of different options that we can discuss in a skype meeting, if you find that option interesting.

Please have a look below at our institutional video to learn more: [https://player.vimeo.com/external/249553211.hd.mp4?s=8e25fb2d15133a7a965a57bb3edd57e25a72b873&profile\\_id=175](https://player.vimeo.com/external/249553211.hd.mp4?s=8e25fb2d15133a7a965a57bb3edd57e25a72b873&profile_id=175). Also, feel free to visit our website: <http://www.4-teams.com/>.

I look forward to your contact and wish you all the very best.

Many thanks for your attention.

Melhores cumprimentos / Best regards / Mit freundlichen Grüßen,

Anexo nº 3 – Organograma da organização

Data: 2021-07-23  
Revisão: 18  
Página 1 de 1

**ORGANOGRAMA 4 TEAMS**

**FORteams** LAB

