

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO

INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA



ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

**Mestrado em: Marketing e Comunicação – Especialização Gestão de
Marketing**

**A Gestão da Internacionalização de
uma Empresa- O Caso da *Telelangue***

2013

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO

INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA



ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Mestrado em: **Marketing e Comunicação – Especialização Gestão de Marketing**

A Gestão da Internacionalização de uma Empresa- O Caso da *Telelangue*

Soraia de Oliveira Borges

Relatório de Estágio realizado sob a orientação do Professor Doutor João
Pedro Dias Fontes da Costa

Setembro de 2013

Agradecimentos

Este trabalho não teria sido possível sem a colaboração e apoio daqueles a que agora me refiro. A todos, os meus sinceros agradecimentos.

Ao professor João Costa, pela dedicação em suas orientações prestadas na elaboração deste trabalho;

Aos técnicos do departamento de Marketing da *Telelangue*, por me terem acolhido e prestado todas as informações necessárias;

Aos meus pais, por acreditarem e terem interesse em minhas escolhas, apoiando-me sempre;

Aos meus amigos, pela compreensão dada;

Com muita amizade e carinho, dedico este trabalho ao meu namorado, pela forma como me incentivou e apoiou.

A Gestão de Internacionalização de uma Empresa: o Caso da *Telelangue*

Resumo: Num cenário onde a competição é cada vez mais global, as pequenas e médias empresas (PME) assumem uma crescente importância na economia global. Face a esta globalização dos mercados, as PMEs têm vindo a internacionalizar as suas atividades e comercializar os seus produtos/serviços no exterior. Porém, continuam a existir diferenças culturais entre regiões geográficas e países, como também outros aspetos, que podem causar barreiras na expansão internacional.

O presente estudo procura analisar a gestão do processo de internacionalização da entidade *Telelangue*, sendo esta a entidade acolhedora do estágio curricular. Assim, procurou-se através de um estudo de caso averiguar a teoria com a prática e dar a conhecer um caso real de uma entidade em pleno processo de internacionalização.

O estágio curricular e as entrevistas realizadas aos três funcionários do departamento de marketing, principais responsáveis pelo processo de internacionalização, permitiram observar as motivações que levaram à internacionalização, evidenciando a estratégia adoptada e as barreiras confrontadas.

Palavras-chave: Internacionalização, estratégias, pequenas e médias empresas, estudo de caso, *Telelangue*.

Abstract: In a scenario where competition is increasingly global, small and medium businesses assume a growing importance in the global economy. Due to this market globalization, SMB have been internationalizing their activities and market their products/services in the foreign. However, cultural differences between geographical regions and countries persist, as also other aspects, which can cause barriers to international expansion.

The following study analyses the process in managing the process of internationalization in the *Telelangue* company, who was the host of the curricular internship. Thus, it was aimed through a case study find out the theory with the practice and provide a real case of an entity in the process of internationalization.

The curricular internship and the made interviews to three employees of the marketing department, primarily responsible for the internationalization process, allowed us to view the motivations for the internationalization, highlighting the strategy adopted and the barriers faced.

Keywords: Internationalization, strategies, small and medium businesses, case study, *Telelangue*.

Sumário

Introdução.....	1
1.1. Contextualização.....	3
1.2. Relevância do Tema e Objetivos do Estudo	4
1.3. Organização do Trabalho.....	5
Capítulo II - A Internacionalização de uma Empresa	7
2.1. Breve Conceito de Internacionalização Empresarial	9
2.2. Motivações para a Internacionalização	12
2.3. Os Processos de Internacionalização	14
2.4. Um Ambiente Competitivo.....	17
2.5. Estratégias de Marketing Internacional	19
2.5.1. Oportunidades de Aquisição e Emergência de Novos Mercados ...	19
2.5.2. Adaptação ou Estandarização do Produto ao Mercado.....	21
2.6. Definição da Estratégia Internacional.....	23
2.6.1. Política de Produto	23
2.6.2. Política de Preço.....	24
2.6.3. Política de Distribuição	25
2.6.4. Política de Comunicação.....	27
Capítulo III – O Caso <i>Telelangue</i>	29
3.1. Breve Apresentação	31
3.2. O Negócio.....	33
3.2.1. Serviços	33
3.2.2. Os Fornecedores.....	35
3.2.3. Clientes.....	36

3.2.4. Parcerias.....	37
3.2.5. Concorrência.....	37
3.3. Marketing-Mix.....	38
3.3.1. Serviços.....	38
3.3.2. A Marca <i>Telelangue</i>	39
3.3.3. Preço.....	41
3.3.4. Comunicação.....	42
3.3.5. Distribuição.....	45
3.4. Evolução das Atividades da Empresa.....	45
3.4. Estágio.....	46
3.5.1. Caracterização do Departamento de Marketing.....	48
3.5.2. Tarefas desempenhadas.....	49
Capítulo IV – Método de Pesquisa Empírica.....	55
4.1. Determinantes das Escolhas Metodológicas.....	57
4.1.1. Objetivos de Investigação.....	58
4.2. Caracterização da Metodologia.....	58
4.2.1. Recolha de Dados.....	58
4.2.2. Análise de Dados.....	59
4.3. Análise dos Resultados.....	60
Conclusões Finais.....	72
5.1. Resultados da Investigação Efetuada.....	74
5.2. Limitações e Sugestões.....	77
Anexos.....	80
Anexo I – Modos de entrada em mercados internacionais.....	81

Anexo II – Grelha comparadora da atratividade de 3 países	82
Anexo III – Estandarização vs Adaptação	83
Anexo IV – Determinantes do grau de adaptação e estandarização do produto	84
Anexo V – Parceria com a RTL.....	85
Anexo VI – Histórico da entidade <i>Telelangue</i>	86
Anexo VII – Exemplo de flyer	87
Anexo VIII – Sistema de codificação	88
Anexo IX – Matriz de códigos.....	89
Anexo X – Conexão entre códigos	89
Anexo XI – Sistema de códigos por entrevistado.....	90
Anexo XII – Retrato de codificação por entrevistador	93
Anexo XIII – Matriz código Previsões	94
Anexo XIV – Entrevista Christin Meyer	94
Anexo XV – Entrevista Stéphane Mirandelle.....	98
Anexo XVI – Entrevista Marco Costa.....	102
Anexo XVII – Categoria previsões.....	106
Referências Bibliográficas.....	107

Abreviaturas

ESEC – Escola Superior de Educação de Coimbra

ESTGOH – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira de Hospital

PME – Pequenas e médias empresas

Índice de Ilustrações

Figura nº1 – Cadeia de Valor	18
Figura nº2 – Programa de formação linguística da <i>Telelangue</i>	31
Figura nº3 – 30 anos de inovação	46
Figura nº4 – Organigrama	48
Figura nº5 – Missões	49
Quadro nº1- Teorias clássicas de internacionalização	11
Quadro nº2 – Fornecedores	36
Quadro nº4 – Concorrência	38
Quadro nº5 – Serviços.....	39
Quadro nº6 – Preços.....	43

Introdução

1.1. Contextualização

As estratégias de internacionalização têm ganho maior destaque no contexto empresarial já há algumas décadas. Com a abertura dos mercados, a consequência que isso implica em termos de concorrência e exigência por parte dos consumidores, e o aumento do ritmo de inovação, tornou-se um fenómeno mundial o interesse atribuído às pequenas e médias empresas (Dias, 2007, pp.3). De facto, são considerados atores importantes na mundialização e o desenvolvimento internacional representa uma vantagem económica para os seus países, quer seja em termos de inovação, dinamismo internacional, fortalecimento entre países a longo-prazo ou ainda empregabilidade (Pisarek, 2011, pp.7).

Contudo, importa ter em conta os riscos associados a tal decisão, principalmente em mercados menos conhecidos, o que obriga “passar por uma eficiente gestão de fatores empresariais, como o produto, a marca ou ainda as alianças estratégicas” (Dias, 2011, pp.2).

Apesar de existirem essas novas ameaças e riscos suplementares, a internacionalização é considerada uma resposta empresarial ao desafio da globalização obrigando os dirigentes empresariais, confrontados a uma concorrência mundial, refletir sobre o desenvolvimento das suas atividades fora do mercado nacional. Desta forma, devem-se construir estratégias de internacionalização pertinentes que respondem aos objetivos da empresa (Soulez, 2012, pp.15).

1.2. Relevância do Tema e Objetivos do Estudo

É neste contexto que surge o tema deste projeto. Pretende-se abordar o fenómeno de internacionalização empresarial através de um enquadramento teórico dos principais conceitos. Para a aplicação dos conceitos foi elaborado um estudo de caso da entidade *Telelangue*, líder nas formações linguísticas em França desde a década de 80, que se encontra em fase de desenvolvimento no seu processo de internacionalização, estando atualmente presente em diversos países do continente europeu.

Com o contexto económico que se faz sentir, é importante perceber como a *Telelangue* criou e desenvolveu a sua estratégia e como contornou os riscos associados à mesma. Por outro lado, verificar como foi possível, com poucos recursos financeiros, desenvolver uma estratégia de internacionalização benéfica para a empresa. Assim, este projeto permite dar ao leitor o conhecimento real de uma entidade uma vez que serão relatados dados vivenciados pelo próprio autor. Deste modo, esta experiência permite que quem esteja a ler o estudo tenha uma noção mais verídica dos momentos da ação estratégica.

O objetivo principal é elaborar um estudo de caso que permita abordar as temáticas da internacionalização e descrever o processo de internacionalização.

Quanto aos objetivos específicos, pretendeu-se observar o processo de internacionalização da empresa, nomeadamente os fatores motivadores que levaram à decisão de internacionalização; evidenciar o interesse pelo

mercado brasileiro; a estratégia de internacionalização adoptada para a maioria dos mercados e em particular para o mercado brasileiro; averiguar se o serviço vendido foi estandardizado ou adaptado aos diferentes mercados; verificar quais foram as dificuldades sentidas pela empresa para o mercado brasileiro ou os fatores que facilitaram esse processo.

Para recolher estas informações, elaboraram-se entrevistas aos principais responsáveis de marketing e pioneiros da internacionalização da entidade. Por outro lado, o facto de ter sido efetuado um estágio curricular no departamento de marketing da *Telelangue* durante 6 meses, possibilitou uma observação direta do acontecido e uma maior recolha de informações.

1.3. Organização do Trabalho

O presente trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo é constituído pela introdução ao tema abordado, apresentando a contextualização, relevância e objetivos de estudo e uma breve apresentação da organização do trabalho.

No segundo capítulo é elaborado o enquadramento teórico do projeto proporcionando o devido suporte à realização da pesquisa. Assim, foi feita uma contextualização de internacionalização empresarial, analisadas as motivações, os processos, o ambiente competitivo e caracterizadas as diferentes estratégias que podem ser adoptadas para implementar-se em mercados externos.

O terceiro capítulo analisa o caso *Telelangue*. A sua estrutura compreende a apresentação da empresa, tendo em atenção o seu negócio, serviços, fornecedores, clientes, parcerias e concorrentes. É também abordado a estratégia de marketing-mix, a evolução das atividades da empresa e apresentado o estágio efetuado no departamento de marketing da entidade e descritas as tarefas desempenhadas.

Quanto ao último capítulo, este apresenta a parte prática do projeto. Deste modo, são explicadas as determinantes de escolhas metodológicas e objetivos de investigação. É efetuada a síntese do caso, nomeadamente a recolha dos dados e análise das respostas obtidas através das entrevistas e do instrumento utilizado.

Por último, são elaboradas as conclusões do projeto, incluindo as principais conclusões geradas a partir do estudo de caso, os contributos e limitações de pesquisa.

Capítulo II - A Internacionalização de uma Empresa

2.1. Breve Conceito de Internacionalização Empresarial

Com a crescente importância do fenómeno de globalização, liberalização das fronteiras comerciais e aumento da concorrência, as empresas têm vindo a adoptar estratégias de internacionalização no sentido de responder às exigências do mercado e potencializar as suas forças. A internacionalização não é recente, e hoje em dia refere-se praticamente a todas as actividades de indústria, comércio e serviços (Benziane, 2011).

A teoria de internacionalização empresarial começou com a teoria do ciclo de vida do produto, como por exemplo a teoria de Raymond Vernon (1966), que explica que uma empresa decide tornar-se multinacional na fase de desenvolvimento e crescimento do produto. Nas últimas décadas, surgiram inúmeras abordagens de internacionalização empresarial, sendo comum verificar entre estas uma visão holística dos diferentes aspectos do conceito, como é o caso a citação por Coviello e McAuley (1999, p.225) onde a internacionalização é *“the process by which firms both increase their awareness of the direct and indirect influence of international transactions on their future, and establish and conduct transactions with other countries.”* Segundo Pisarek (2011, pp.7), nesta definição estão expostos quatro aspectos que demonstram a visão holística: a perspectiva económica pela aprendizagem interna da entidade no comportamento de investimento; a perspectiva evolutiva pelo facto de definir a internacionalização como um processo gradual e contínuo; a perspectiva relacional que é comum aos diversos conceitos de internacionalização, onde são referidas as formas de relacionamento com os mercados externos (exportações e importações); e por último, o impacto do processo no crescimento das empresas.

A visão evolutiva é reafirmada por Gomes (2005) que explica a internacionalização empresarial como:

“um processo gradual de evolução do envolvimento das empresas em operações de negócio internacional. Em regra, as empresas vão reforçando as suas posições no estrangeiro à medida que vão acumulando a experiência internacional e melhorando o seu conhecimento sobre as condições de atuação nos mercados externos” (Gomes, 2005).

Por sua vez, Laghzaoui (2009), expõe uma visão mais operacional onde a internacionalização empresarial é definida por ser um “conjunto de etapas que uma entidade deve incrementar para desenvolver-se num mercado estrangeiro: exportação, pesquisa de parcerias comerciais, investimento no estrangeiro, etc.”

Ou ainda a perspetiva económica por Kovacs *et al* (2011, pp.231), que definem a internacionalização empresarial como contributo para o desenvolvimento económico do país e como um meio para tornar uma entidade menos dependente do mercado doméstico.

Assim, seguindo as inúmeras definições desenvolvidas na literatura, percebe-se um desejo em juntar as teorias clássicas do conceito (classificadas em duas grandes perspetivas: comportamental e económica) numa única teoria, pois a internacionalização é um fenómeno vasto e dinâmico que não deve ser apenas reduzida à questão da exportação.

Segundo Bertrand *et al* (2010, pp.44), as teorias que abordam o aspeto económico apresentam a internacionalização empresarial como “um processo essencialmente racional, que visa aumentar o retorno económico”, e as teorias com enfoque comportamental definem-se como

“um processo que depende de atitudes, percepções e do comportamento executivo para tomar decisões, ou seja um processo no qual não intervêm fatores económicos”.

As teorias económicas envolvem os conceitos de poder de mercado, ciclo de vida do produto, internalização e paradigma eclético. Quanto as teorias comportamentais, estas referem duas escolas: Uppsala e a escola nórdica (Bertrand *et al*, 2010, pp.44) (ver Quadro n°1).

Teorias	Descrição
Poder de mercado	Teoria desenvolvida por Hymer (1976). Segundo o autor, a partir do momento em que as empresas que atuam no mercado doméstico crescem, ganham poder de mercado e lucros, irão buscar mercados externos.
Ciclo de vida do produto	Teoria desenvolvida por Vernon (1966). Segundo o autor, uma empresa decide virar-se para o exterior na fase de desenvolvimento e crescimento do produto, com o objetivo de obter melhores retornos.
Internalização	Desenvolvida por Buckley e Casson (1976), esta teoria desenvolve a ideia de que as empresas internalizam mercados quando os custos de transação são inferiores aos custos do mercado em questão.
Paradigma eclético	Desenvolvida por Dunning (1988), esta teoria refere que uma empresa passa a operar em mercado estrangeiro uma vez que possui vantagens competitivas de propriedade, localização e internalização.
Modelo Uppsala	Este modelo desenvolvido por Johanson e Wiedersheim-Paul, e por Johanson et Vahlne nos anos 70, continua a ser a referência em termos de estudo de internacionalização das pequenas e médias empresas. A internacionalização é pensada como um progresso contínuo. Os aspetos fundamentais dessa teoria são a distância psíquica (influencia a escolha do país de entrada) e a aprendizagem gradual que influenciam o comportamento de investimento.
Escola Nórdica	Caracterizada como uma evolução da Escola Uppsala, esta teoria refere o aspeto do empreendedorismo. Andersson (2000) foi um dos principais autores e defendia a ideia de que o papel de empreendedor na fase de internacionalização é fundamental, pois depende dele a busca de novos mercados. Por outro lado, desenvolveu-se a teoria das redes de relacionamento (<i>networks</i>). As <i>networks</i> permitem relações comerciais duradouras entre as empresas e o mercado industrial.

Quadro n°1 - Teorias Clássicas de Internacionalização

Fonte : Benziane (2011)

Em suma, tem-se notado uma evolução no conceito de internacionalização empresarial que procura responder aos novos desafios atuais. Hoje em dia, o conceito envolve a noção de necessidade sentida pelas empresas em alargar os seus campos de atuação para continuarem a ser competitivas, tornando a internacionalização “uma condição *sine qua non*” (Brito e Lancastre, 2000, pp. 220). O mesmo tem acontecido com as razões de internacionalização, onde nos dias que correm é encarada como um “mecanismo de reforço” mas continua a ser uma opção para as entidades. Importa verificar se as motivações são resultantes a decisões reativas ou pró-ativas (*idem*).

2.2. Motivações para a Internacionalização

Desde muito cedo, multinacionais como a Nestlé têm desenvolvido negócios por todo o mundo. A chegada da globalização foi sinónimo de esperança para muitas empresas. Desde então, oportunidades foram aparecendo para as organizações que ponderavam a internacionalização e que queriam aproveitar as novas condições ligadas à globalização (Mercier-Suissa & Bouveret-Rivat, 2007, pp. 24).

Neste contexto, a concorrência não é mais regional nem nacional, mas sim mundial, sendo este um dos maiores motivos para a internacionalização. Tem vindo a notar-se que a imagem de uma entidade internacional é muito mais valorizada pelos consumidores, pois a sua presença em diversos mercados é sinónimo de sucesso (Benziane, 2011 p.34). São diversas as opiniões dos autores em relação às razões de internacionalização, contudo têm todas em comum factores internos e externos à empresa, como por exemplo:

- Possibilidade de alargamento do mercado e conquista de novos clientes;

- Crescimento económico da entidade;
- Escapar aos limites do mercado doméstico (saturação, barreiras fiscais, etc.);
- Deslocalizar uma parte ou toda a produção da organização permite obter custos de produção, salariais e sociais mais baixos;
- Queda nos custos de transportes;
- A pressão dos concorrentes não se limita mais ao mercado nacional;
- Estandarização dos modos de consumo;
- Possibilidade de prolongar o ciclo de vida de um produto (um produto em fase de maturidade no mercado nacional pode estar em fase de crescimento noutra país);
- Divisão internacional dos processos de produção, entre outros. (Mercier-Suissa & Bouveret-Rivat, 2007, pp.58).

Contudo, factores ligados ao mercado de base podem forçar uma entidade a internacionalizar-se (Chabb, 2004, pp.5):

- Saturação do mercado nacional e dificuldade em competir;
- O regulamento e as condições de produção podem limitar o desenvolvimento da entidade;
- Concorrência muito agressiva.

Viana e Hortinha (1997, pp.159) acrescentam como fatores genéricos, a possibilidade de aumentar as vendas, a partilha dos riscos nos diversos mercados, a colaboração com entidades ou instituições públicas ou ainda procurar estar presente num maior número possível de mercados. Assim, são vários os motivos de internacionalização. Porém, não devemos esquecer os riscos de uma decisão deste tamanho como por exemplo os erros que podem ocorrer na estimação dos custos, o ambiente

internacional que não é controlável (mudanças nos regulamentos da alfândega, variações na taxas, etc.) ou ainda a complexidade de conquista de um novo mercado (barreiras culturais, linguísticas, formalidades,...) (Chabb, 2004, pp.9).

2.3. Os Processos de Internacionalização

No ponto anterior, referimos as motivações que levam as empresas a procurar mercados internacionais. Todavia, numa primeira etapa, é primordial pensar nos benefícios, custos e riscos associados a esta decisão. Assim, deve-se proceder a um diagnóstico estratégico que analise “a situação atual e identificar os recursos e competências necessárias à internacionalização da atividade” (Viana e Hortinha, 1997, pp.185).

Após ter elaborado o referido diagnóstico, a empresa inicia a sua entrada no mercado externo. Neste contexto, o processo de internacionalização compreende várias orientações estratégicas com o objetivo de introduzir a empresa no mercado. Para tal, é necessário saber para onde e como internacionalizar, pois esta será a decisão chave na estratégia da empresa (Ferreira e Cordeiro, 2008, pp.4).

Segundo Gomes (2005, pp.5), a internacionalização é um processo gradual em que o grau de empenhamento da empresa nas atividades além-fronteiras vai crescendo à medida que aumenta o seu conhecimento sobre os mercados externos, o seu domínio dos mecanismos de coordenação e controlo das atividades internacionais e a sua consciência sobre as variáveis fundamentais do processo.

As etapas mais comuns do processo de internacionalização são as seguintes (Chabb, 2004, pp. 11):

1- Decisão de internacionalização:

Após ter elaborado o diagnóstico estratégico e decidido qual será o mercado externo a atingir, as empresas internacionalizam pouco a pouco os seus produtos utilizando formas de operação que envolvem menos riscos.

2- Análise do ambiente externo:

“À medida que vão tendo contato com os mercados externos, vão envolvendo recursos de forma crescente” (Ferreira, 2000).

3- Entrada nos mercados:

A entidade deve escolher o modo de presença no mercado. Gomes (2005, pp.6) refere a “exportação passiva” que diz respeito a solicitações de mercados externos, onde neste caso a empresa não toma a iniciativa em internacionalizar-se. Quanto à “exportação ativa”, esta tem a ver com a vontade da empresa em iniciar vendas num determinado mercado. Pode também existir um estabelecimento de uma “filial comercial” (através de um investimento direto) ou de uma “filial produtiva” (criação de uma unidade produtiva que irá encarregar-se de uma parte ou de toda a produção dos produtos a serem comercializados).

Por outro lado, o autor menciona a “consolidação das exportações”, que pode envolver um maior compromisso de recursos. Por último, o modo de entrada designado por *joint-ventures* que representa a união de várias empresas com o mesmo objetivo, ou ainda o *franchising* que é um

modelo de negócio de parceria de “Exploração de produto, marca comercial ou serviço feita através de um contrato de franquia entre quem detém os direitos comerciais ou industriais e quem irá explorar esse produto, marca ou serviço, que implica geralmente um sistema de negócio fixo e pagamento de direitos.” (Dicionário Priberam, 2013). (Ver Anexo I)

4- Elaboração e implementação do programa de marketing internacional.

À medida que a empresa aumenta o seu nível de envolvimento com o mercado externo, tem tendência a modificar os métodos utilizados e adaptar o plano de marketing consoante o mercado bem como o marketing-mix para se adaptar ao mercado local (Viana e Hortinha, 1997, pp.24). Segundo Teixeira (2003, cit. por Lima e Carvalho, 2010, pp. 2778), deve-se também analisar a cadeia de valor no sentido de determinar as competências e vantagens competitivas da empresa. Para concluir, é importante salientar que a globalização trouxe uma nova forma de organização e atuação das empresas nos mercados devido à nova forma de concorrência.

As empresas têm vindo a adoptar uma organização mais flexível em termos de canais de informação a nível interno e externo, como também a escolha pelo trabalho de equipa e a redução dos níveis hierárquicos. Quanto à internacionalização, esta já não diz apenas respeito às grandes empresas. Deve-se olhar para além das suas fronteiras e começar um processo de internacionalização de forma gradual, por etapas (Lima e Carvalho, 2010, pp. 2777-2783).

2.4. Um Ambiente Competitivo

De acordo com Viana e Hortinha (1997, pp. 214), uma estratégia vencedora é aquela com as maiores vantagens competitivas, ou seja, trata-se da empresa que realizará uma melhor função do que as outras empresas concorrentes. Neste sentido, esta será líder no segmento de mercado onde atua.

Tem-se observado que as vantagens competitivas tornam-se ainda mais importantes no contexto da internacionalização, pois segundo Freire (1997, cit. por Dias, 2007, pp. 55) “a internacionalização de uma empresa resulta da extensão das suas estratégias de produtos-mercados para outros países, pelo que um processo de internacionalização deve ser enquadrado tendo em atenção as competências e vantagens competitivas desenvolvidas pela empresa no seu mercado doméstico”. Só deste modo, uma empresa poderá obter uma rentabilidade maior que à média do sector onde atua.

São vários os fatores de competitividade observados, contudo para Viana e Hortinha (1997, pp. 214) estes dizem respeito à qualidade percebida pelos consumidores, à imagem de marca e à imagem da empresa. A qualidade percebida corresponde ao produto/ serviço vendido pela entidade. O referido deve responder às exigências dos consumidores e os seus atributos devem ser comunicados para fortalecer a imagem transmitida e a qualidade percebida pelos consumidores. Segundo os autores, a vantagem competitiva mais importante é a imagem da marca, pois esta permite além da identificação do produto ou do serviço em questão, a conquista e fidelização dos consumidores.

Por último, a imagem da empresa também é reconhecida como um fator de competitividade. De facto, uma empresa deve ser capaz de transmitir os seus objetivos, a sua visão, cultura, a qualidade dos seus produtos ou ainda o serviço pós-venda utilizado para obter sucesso e reconhecimento por parte dos consumidores. Assim, as vantagens também devem ser analisadas a nível da cadeia de valor (Ver figura nº1).

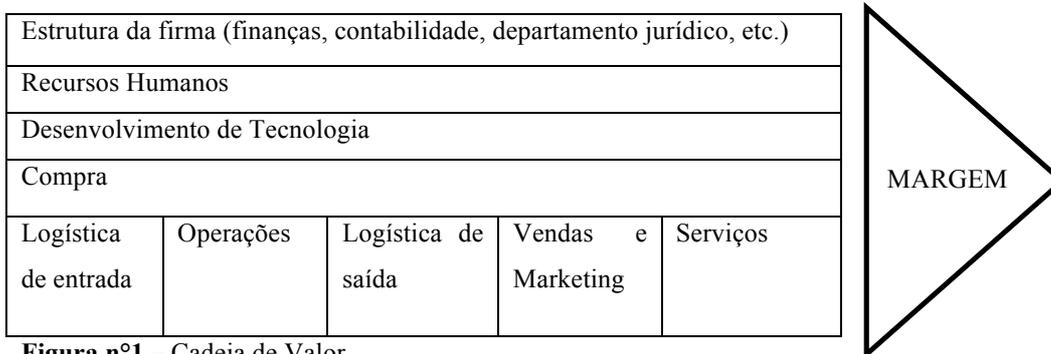


Figura nº1 – Cadeia de Valor

Fonte: Cezarino & Campomar, 2004, pp. 5

Lemaire (2000, cit. por Dias, 2007, pp. 56), define as vantagens competitivas em duas categorias: as vantagens internas e as vantagens externas. As internas envolvem os custos de produção que são inferiores aos da concorrência, e as externas as que resultam da diferença entre os produtos e a prática dos preços.

Assim, são várias as vantagens que permitem uma empresa ser competitiva e liderar no mercado de atuação. Para conseguir a tão procurada vantagem competitiva, uma empresa deve apostar numa gestão favorável do seu produto desde as suas características, à imagem, aos serviços associados ou ainda à distribuição. Cabe às empresas aprender e mudar mais rápido que os seus inimigos (Kotler e Keller, 2005).

2.5. Estratégias de Marketing Internacional

2.5.1. Oportunidades de Aquisição e Emergência de Novos Mercados

Uma decisão crítica no percurso da internacionalização da empresa consiste na escolha dos países onde serão exportados os produtos/serviços ou ainda onde serão localizadas as atividades (Viana e Hortinha, 1997 pp. 277).

Segundo Freire (1997, pp. 340), a análise do mercado externo deve ter em conta três fatores:

- 1- Fatores comerciais: “dimensão do mercado, taxa de crescimento do rendimento, rede de distribuição, nível de preços, similaridades de hábitos de consumo, etc.”
- 2- Fatores operacionais: “regulamentação legal, possibilidade de repatriação de fundos, transferibilidade das praticas de gestão, burocracia, custo e disponibilidade de recursos locais, barreiras à importação, etc.”
- 3- Fatores de risco: “risco cambial, risco político, risco competitivo, etc.”

Para Viana e Hortinha (1997, pp. 281), a primeira fase consta com uma análise de uma primeira seleção de mercados potenciais que incluem questões económicas e sociais. A segunda fase propõe uma estimativa do potencial de vendas da indústria em cada mercado analisado. Nesta fase são estudadas as determinações de importação, exportação e produção local dos mercados.

Após identificados os mercados potenciais, é analisada numa última fase que consta com o potencial de vendas da empresa para cada um. Assim, são examinados os seguintes fatores: “legislação local sobre importações, concorrência nos mercados-alvo, estrutura do mercado, estrutura dos canais de distribuição, distância física entre cada um dos mercados potenciais e a linguagem e diferenças culturais.” Em suma, podemos observar que os modelos dos referidos autores incluem aspetos de escolha de mercado em comum.

Para comparar os diferentes fatores e mercados, é aconselhável construir um quadro que possa demonstrar as diferenças entre os mercados selecionados (Ver anexo II). Para além da análise dos fatores e da escolha pelo mercado externo, a empresa deve também “refletir sobre a dinâmica da procura e da oferta dos seus produtos à escala mundial”. Temos vindo a notar que na generalidade, os Estados-Unidos, o Japão e os países da União Europeia são “responsáveis por uma percentagem considerável de produção e de consumo mundial” (Freire, 1997, pp. 342). Porém, desde os anos 80, países com maior população do mundo, como a China, a Índia ou ainda o Brasil, conhecem uma forte mudança e crescimento económico graças à abertura dos mercados (queda do muro de Berlim, acordos comerciais criados, etc.). Assim, o tamanho do mercado de atuação de uma empresa aumenta consideravelmente (Mercier-Suissa e Bouveret-Rivat, 2007, pp.23).

Por outro lado, muitas empresas optam por países geograficamente próximos. Pois para algumas entidades, poder atuar num mercado próximo confere uma maior segurança, como é o caso de Espanha para Portugal. Estes mercados são até encarados como uma extensão do

mercado interno (Brito e Lencastre, 2000, pp.224). Em suma, são várias as oportunidades de aquisição de um novo mercado para uma entidade. Contudo, após escolher o país de atuação, importa refletir sobre a estratégia internacional, nomeadamente sobre a implementação do produto ou ainda sobre os elementos do marketing-mix, para conseguir integrar-se no mercado escolhido, como o veremos nas próximas partes deste projeto.

2.5.2. Adaptação ou Estandarização do Produto ao Mercado

Desde há muito tempo, existe um debate entre os autores que defendem a adaptação e os que apoiam a estandarização. Em 1983, Theodore Levitt (1983, pp.2) num artigo publicado na *Harvard Business Review*, apoiava a estandarização como a melhor estratégia possível nos mercados globalizados. Naquela época, o autor previa que as tradições locais iriam desaparecer devido à economia global, e que com o progresso dos transportes e das comunicações, as necessidades homogêneas iriam aparecer em diferentes países (Levitt, 1983, pp.4). De uma certa forma, o autor não estava completamente errado, pois nos dias que correm temos cada vez mais a ideia de que os países estão mais próximos em termos de poder de compra ou ainda de desenvolvimento (Brito e Lencastre, 2000, pp.229). Contudo a oferta em marketing é poucas vezes totalmente estandarizada.

Uma empresa que pretende internacionalizar-se deve saber se o produto necessita de ser igual em todos os mercados ou se algumas características do marketing-mix exigem uma adaptação. Segundo Viana e Hortinha (1997, pp. 413), o primeiro passo consiste em descobrir e analisar o “conhecimento do consumidor global” e as potencialidades da

estandardização dos diferentes mercados. Deste modo, será possível desenvolver um programa de marketing adequado às necessidades e aos desejos dos compradores.

Para os referidos autores existem fatores que favorecem os dois modelos evidenciados no Anexo III. Em suma, a estandardização favorece uma redução dos custos, uma melhor coerência em termos de imagem de marca ou ainda uma gestão empresarial mais simples (*idem*). Contudo, notamos que os consumidores são influenciados pelo contexto nacional, o que leva a maioria das pequenas e médias empresas preferir adaptar pelo menos um elemento do marketing-mix consoante o mercado em questão (Soulez, 2012, pp.101). Esta influência nacional é uma das barreiras observadas na estandardização completa de um produto. Porém existem outras barreiras que dizem respeito aos elementos do marketing-mix. Para Viana e Hortinha (1997, pp. 417), estas têm a ver com as características do mercado (clima, níveis de rendimentos, condições de utilização...), a situação da indústria (tradições e costumes, hábitos, língua, atitudes de negociação...) ou ainda as instituições de marketing relativamente à concorrência local, a monopolização dos canais por certas empresas, ao número e variedade de pontos de venda, etc.

Por outro lado, a estratégia de adaptação apresenta também os seus aspetos negativos, principalmente devido aos custos elevados produzidos em termos de competitividade empresarial (Soulez, 2012, pp.102). Deste modo, autores como o professor universitário francês Sébastien Soulez (2012, pp.102) defendem a adoção de uma estratégia situada no meio dos dois extremos da estandardização e da adaptação, a chamada “estandardização adaptada” que permite criar produtos que possam

agradar mundialmente e adaptar as políticas do marketing-mix ao contexto local.

2.6. Definição da Estratégia Internacional

Como vimos anteriormente, é importante definir o nível de adaptação e o grau de standardização local para conseguir implementar-se em diversos mercados. Para Brito e Lancastre (2000, pp. 233), idealmente uma empresa optaria pela standardização completa (...) fazendo assim da atuação internacional, uma extensão da doméstica. Todavia, tal não seria aconselhável dado o comprometimento da forma como seriam satisfeitas as necessidades dos diferentes consumidores dos diversos mercados que a empresa decidiu servir.

Deste modo, deve-se definir a política de cada elemento do marketing-mix que irá depender do mercado em questão, do produto ou serviço vendido e dos objetivos da entidade.

2.6.1. Política de Produto

A política de produto, bem ou serviço oferecido aos consumidores é considerada como “a componente fundamental da estratégia de marketing” internacional (Brito e Lancastre, 2000, pp. 233). A sua possível adaptação permite que ele seja diferente nos mercados que se pretendem atingir. Segundo Powers and Loyka (2010, pp.66), para satisfazer as necessidades dos compradores locais importa conhecer e ter em conta as diferenças entre os diversos mercados, nomeadamente “as características físicas e culturais, a fase do desenvolvimento económico, o nível do ciclo de vida do produto, a concorrência, os sistemas de distribuição, os média ou ainda as questões legais” (Ver anexo IV). Para eles, é impossível vender o mesmo produto em todos os países por causa

das regularidades e standards específicos de cada país, como também devido aos gostos e preferências dos consumidores locais. Assim, nesta definição do produto internacional o dilema entre a adaptação e estandardização é muito forte, pois “se por um lado, são inequívocas as vantagens da oferta do mesmo produto nos diferentes mercados, por outro, a envolvente e as condições específicas em que o negócio tem lugar são diferentes” (Brito e Lancastre, 2000, pp. 234). Em suma, é notável nas empresas a procura de uma boa coordenação entre a estandardização e a adaptação do produto reconhecendo as diferenças culturais e psicológicas dos consumidores nos diversos mercados com o intuito de ter uma vantagem competitiva sustentada (Powers e Loyka, 2010, pp. 67).

2.6.2. Política de Preço

O preço é o único elemento do mix de marketing que produz receita, os demais produzem custos. Ele também é um dos elementos mais flexíveis: pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características dos produtos, dos compromissos com os canais de distribuição e até das promoções. (Kotler e Keller, 2005, pp. 428).

A determinação do preço é estabelecida de várias maneiras consoante o tipo de empresa. Nas pequenas empresas, o dirigente é quem estabelece o preço, mas temos visto que é comum em muitas empresas multinacionais, querer homogeneiza-los como por exemplo ao nível do continente europeu. Ainda assim, este elemento do marketing-mix é considerado o mais difícil de estandardizar (Powers e Loyka, 2010, pp. 67).

Segundo Soulez (2012, pp.102), uma entidade que pretende internacionalizar-se pode escolher entre três políticas de preço: “preço estandardizado em todos os países; preço adaptado ao mercado; preço alinhado aos preços dos principais concorrentes”. Portanto é aconselhável, numa primeira fase, analisar as diferenças entre o mercado doméstico e os mercados internacionais em termos de custo de produção, preços dos concorrentes, custo de transportes, situação económica dos países: taxas, níveis de vida...(Powers e Loyka, 2010, pp. 67). Não podemos esquecer que “o valor que o mercado atribui a um determinado produto ou serviço é crucial na definição do preço a praticar” (Brito e Lancastre, 2000, pp. 241). Desta forma, o preço informa sobre o posicionamento do valor pretendido pela empresa para o seu produto ou marca (Kotler e Keller, 2005, pp. 428).

Por outro lado, a internet criou novos desafios para as entidades de todo o mundo porque os clientes podem visualizar e comparar os preços e produtos globais. Esta tendência levou a um aumento do nível da concorrência e pressão nos preços, pois “as decisões de compra baseiam-se em como os consumidores percebem os preços e no que consideram ser o verdadeiro preço atual – não o preço definido pela empresa” (*idem*).

2.6.3. Política de Distribuição

A escolha pelos canais de distribuição é determinada em função de fatores controláveis e incontroláveis pela empresa. Brito e Lancastre (2000, pp. 247) referem como fatores controláveis os “objetivos da empresa, a cobertura e controlo do canal, o investimento necessário e a comunicação pretendida”. Relativamente aos fatores incontroláveis, destacam-se os “consumidores, a cultura, a concorrência e a legislação”.

Assim, os autores defendem a ideia de que as empresas internacionais devem desenvolver relações de cooperação com os distribuidores locais para conseguir ter sucesso no mercado em questão (*idem*). Esta política de distribuição pode ser global em todos os países ou adaptada às especificidades locais (Soulez, 2012, pp. 102).

As empresas podem escolher em distribuir os seus produtos de diversas maneiras como o vimos no quadro nº2 sobre os modos de entrada em mercados internacionais. Sendo que os métodos das filiais e do *franchising* são os mais utilizados quando se trata de estratégias de marcas globais (Bruxeille, 2005, pp. 17).

Por outro lado, esta escolha também está relacionada com o produto em si. Por exemplo, se houver uma boa expansão do produto nos novos mercados, os custos de distribuição irão aumentar o que levará a diversificar os canais utilizados. Contudo, alguns produtos só podem ser vendidos utilizando um método específico como é o caso do uso da internet para vender os cursos online do novo serviço da *Telelangue* que veremos nos próximos capítulos.

Em suma, este elemento do marketing-mix é o que envolve menos diferenciação consoante os países, comparado com os outros elementos porque tudo depende da eficiência da entidade (Powers e Loyka, 2010, pp. 68). Para estes autores, existem aspetos adicionais à distribuição que requerem sempre uma adaptação consoante os mercados, como as formas de gestão de stocks, promoção, operações de grossistas e retalhistas, nível de vida dos consumidores, força da concorrência, necessidade de utilizar

distribuidores importados, tipos de produto, volume de vendas, entre outros (*idem*).

Deste modo, verifica-se que a política da distribuição é muitas vezes adaptada ao mercado local principalmente devido às leis e regulamentos que são diferentes de um país para outro (Soulez, 2012, pp. 103).

Assim, a maior dificuldade para as empresas consiste em encontrar parceiros fiáveis que conseguirão vender um máximo de produtos sem prejudicar a imagem do produto ou da marca (*idem*).

2.6.4. Política de Comunicação

A política de comunicação consiste em saber se esta deve ser adaptada ou não a todos os mercados que se pretende atingir. É comum verificar o uso da adaptação mesmo que a estandardização possua um argumento forte: “a criação de uma imagem mundial num custo reduzido. Neste caso, o slogan, entre outros aspetos da comunicação são idênticos em todo o mundo” (Soulez, 2012, pp. 103).

Vários autores afirmam que não é aconselhável optar pela estandardização porque a comunicação é em grande parte determinada culturalmente, nomeadamente no que diz respeito ao posicionamento do produto, a mensagem, a marca, a embalagem, as promoções efetuadas, a língua, ao segmento de mercado, questões de política e de religião, entre outros aspetos relacionados com a regulamentação, a frequência de difusão no médias, etc (Bruxeille, 2005, pp.18).

Contudo, as modificações na estratégia da comunicação consoante os mercados podem ser mínimas. A maioria das empresas prefere

“harmonizar as campanhas”, pois para ter uma “visibilidade forte, a estratégia apesar de ser livre deve concentrar-se em torno de um ponto em comum” (*idem*) como foi o caso da *Gillette* quando lançou o *Sensor* em que modificou consoante os países a banda sonora ou a assinatura da publicidade. Desta forma, enquanto que nos Estados-Unidos a assinatura era :“The best a man can get” (o melhor que um homem pode obter), em França era: “La perfection au masculin” (a perfeição ao masculino) (*idem*).

Por outro lado, os tipos de veículos de comunicação (publicidade, vendas pessoais, relações públicas, marketing direto...) também podem variar de país para país “consoante não só os objetivos da empresa e importância do mercado, como também a preponderância de cada veículo no mercado em questão” (Brito e Lancastre, 2000, pp. 251). Assim, antes de iniciar a atividade de comunicação no exterior, deve-se elaborar uma análise extensiva dentro do próprio plano de comunicação para determinar a estratégia a utilizar (*idem*).

Em conclusão, é comum observar uma aceleração no processo de globalização dos mercados, assim as empresas tiveram que repensar as suas estratégias, abertura e flexibilidade. Desta forma, no que refere à internacionalização empresarial, existem vários métodos utilizados pelas empresas ainda que estes tenham sempre um objetivo em comum: “aliar as vantagens de eficiência e da sensibilidade, da integração de atividades à escala global e da adaptação e resposta às particularidades locais. É a partir de aqui que faz sentido falar-se em aliança entre inovação e internacionalização” (Brito e Lancastre, 2000, pp. 253).

Capítulo III – O Caso *Telelangue*

No âmbito deste projeto, pretendeu-se analisar a entidade acolhedora do estágio curricular, nomeadamente a *Telelangue*, no sentido de verificar as motivações que levaram à internacionalização e como foi efetuado o processo, dando um foco especial ao mercado brasileiro. Desta forma, colocaram-se questões do tipo “como”, “onde” e “porquê”, o que levou a optar pelo método de pesquisa de estudo de caso descritivo.

Assim, este terceiro capítulo trata de efetuar uma descrição da empresa e expor as diversas tarefas desenvolvidas no âmbito do estágio no departamento de Marketing.

3.1. Breve Apresentação

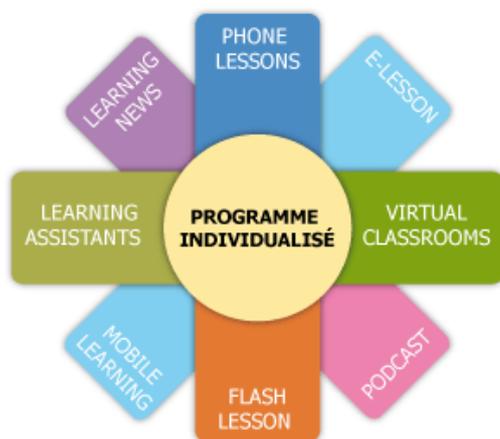


Figura nº2 – Programa de formação linguística da *Telelangue*

Fonte: Blog *Telelangue* (2013)

A *Telelangue*, empresa no sector da formação linguística, foi fundada em 1981 por Jean-Michel Dubedout em França (ver anexo nº4). Pioneira neste sector para o mercado profissional, a entidade procura constantemente acompanhar as evoluções tecnológicas no sentido de oferecer soluções inovadoras de aprendizagem aos clientes.

O primeiro conceito inovador de aulas introduzido no mercado francês pela entidade, foi as aulas por

telefone. Pouco a pouco, o serviço desenvolveu-se e criou-se um método de formação único, nomeadamente em 1997 com o *Blended Learning* (ver figura nº2) que abrange diversas ferramentas dentro de um programa individual adaptado a cada aluno.

Os técnicos de pesquisa e desenvolvimento da empresa estão constantemente à procura de melhorias para a plataforma, permitindo responder ao objetivo principal da empresa: “a pesquisa de soluções únicas e adaptadas a todas as profissões para a satisfação dos clientes.” (Blog *Telelangue*, 2013).

Atualmente, a *Telelangue* oferece mais de 15 idiomas ensinados por cerca de 800 professores nativos. Em 2011, a empresa foi adquirida pelo grupo americano *Berlitz*, líder mundial de formação linguística e de serviços interculturais, que consta com mais de 130 anos de história, 600 instituições de línguas espalhadas pelo mundo e uma presença em mais de 70 países. Esta união permitiu à *Berlitz* propor aos clientes cursos de idiomas à distância e à *Telelangue*, através da *Berlitz*, a obtenção de uma maior presença internacional oferecendo além dos seus serviços, aulas ditas “clássicas”: em instituições com professores (Blog *Telelangue*, 2013).

Hoje em dia, a *Telelangue* conta com a satisfação de mais de 1 000 000 de alunos e 15 000 empresas. Prova desse sucesso, são os diversos prémios recebidos, nomeadamente o prémio de melhor projeto de formação inovador na III edição do Seminário da Formação Profissional em 2011 e, em 2012, o Label Europeu das Línguas pela Comissão

Europeia e a Agência Europe-Education-Formation (Website oficial *Telelangue*, 2013). (Ver anexo VIII)

3.2. O Negócio

3.2.1. Serviços

A *Telelangue* oferece cinco serviços que o aluno pode escolher consoante as suas necessidades e desejos, nomeadamente o *Learning 360°*, o *CyberTeachers v8*, as soluções de *Coaching*, os *audit linguísticos*, e as formações DIF (Direito Individual à formação):

Learning 360°

Este serviço permite ao indivíduo combinar vários métodos de aprendizagem. O objetivo é possibilitar o acesso à formação onde e quando o aluno quiser. Assim, o *Learning 360°* adapta-se permanentemente ao ritmo de vida de cada usuário. A grande vantagem deste serviço é o facto de ser acedido em diversos equipamentos (*smartphones*, computadores, *tablets*), o que permite ao aluno continuar a sua formação escrita e oral com o suporte que desejar. Por outro lado, o acompanhamento dos progressos também está incluído, permitindo ao responsável da formação do aluno, verificar constantemente se o estudo foi efetuado e se observam-se progressos.

Para escolher a fórmula mais adaptada, no início da formação é feita uma avaliação linguística oferecendo assim “uma experiência única de aprendizagem em 360°” onde o interessado pode verificar qual o serviço mais apropriado para ele (ver figura nº2) (Website oficial *Telelangue*, 2013).

CyberTeachers v8

O *CyberTeachers v8* oferece cursos personalizados em função do emprego, do setor e dos interesses do aluno. A nova versão propõe uma interface mais personalizada, que permite adaptar-se aos progressos do indivíduo. O aprendiz pode verificar a sua evolução e adaptar o programa como preferir. Por outro lado, são enviados constantemente relatórios de progresso comparando as horas de estudo com os objetivos previstos e “testes de validação” que são propostos após realizadas quatro lições com o intuito de comprovar as evoluções para passar às etapas seguintes.

Este último foi várias vezes premiado tanto pelo seu avanço tecnológico e pedagógico como também pelo seu alto nível de individualização em termos de flexibilidade e liberdade de adaptação da formação pelos alunos. A nova versão foi lançada em Março de 2013 (Website oficial *Telelangue*, 2013).

Soluções de Coaching

Estas soluções são direcionadas para os alunos que necessitam de uma prática oral suplementar. São propostos diversos serviços:

- Aulas individuais por telefone com um professor nativo em qualquer altura do dia (24h/24);
- Aulas presenciais nos centros espalhados pelo mundo;
- Aulas virtuais com vários alunos, animadas por um professor nativo.
- “Instant Help”: o aluno pode marcar meia hora de aula “SOS” com um professor;

- “Technologies Live”: de maneira virtual é possível fazer perguntas ou tirar dúvidas com um professor ou ainda participar em aulas com outros alunos e um professor (Website oficial *Telelangue*, 2013).

Audit linguísticos

Os audits linguísticos são testes que os alunos devem efetuar no início e ao longo da formação para avaliar o nível linguístico e o progresso das competências na língua de aprendizagem (Website oficial *Telelangue*, 2013).

Formações DIF

O DIF é um direito individual à formação (em França) que permite ao funcionário de uma empresa efetuar uma formação no setor que ele desejar para aumentar os seus conhecimentos e assim, as suas competências profissionais. São formações de 20 horas por ano pagas pela entidade empreendedora. Desta forma, a *Telelangue* oferece a possibilidade de criar uma formação linguística à medida do cliente para que ele possa aumentar as suas competências no idioma desejado (Website oficial *Telelangue*, 2013).

3.2.2. Os Fornecedores

Os fornecedores são diversos e variados consoante os departamentos da entidade. No que diz respeito aos fornecedores do departamento de Marketing, estão expostos no seguinte quadro alguns exemplos.

Fornecedores	Tipo	Tarefa desempenha
	Agência de Marketing	Campanhas de e-mailings
	Agência de Tradução	Tradução de páginas do site <i>Telelangue</i> em francês, espanhol, italiano, alemão, holandês, português (BR), coreano, russo, chinês simplificado e japonês.
	Empresa de impressão	Impressão de suportes de comunicação.
	Empresa de serviços de pagamento	Facilita as transações financeiras internacionais.
	Operador de pagamento por internet	Tratamento dos pedidos de pagamento dos clientes da <i>Telelangue</i> online.

Quadro nº2 – Fornecedores

Fonte: Telelangue (2013)

3.2.3. Clientes

Até então, a *Telelangue* conseguiu formar mais de 100 000 clientes e 15 000 empresas. O seu modelo de negócios assenta no *Business-to-Business*¹ (ou B2B). Assim, trata-se de vender programas de formações a uma empresa que por sua vez, as distribuirão aos seus funcionários. Exemplo de alguns clientes: Danone, Sony, Ikea, AirFrance, LVMH (Moët Hennessy-Louis Vuitton), BP... Quanto ao mercado este é totalmente francês, consequente da compra pelo grupo *Berlitz Corporation* como o veremos posteriormente.

¹ B2B: vendas entre empresas e instituições de bens industriais ou de capital, insumos e serviços entre parceiros comerciais (sem chegar aos consumidores finais). URL: [http://guiadomarketing.powerminas.com/e-business-o-que-e-b2b/](http://guiadomarketing.powerminas.com/e-business-o-que-e-b2b/http://guiadomarketing.powerminas.com/e-business-o-que-e-b2b/)

3.2.4. Parcerias

Com o intuito de comunicar e dar a conhecer os serviços oferecidos pela *Telelangue* a um público mais alargado, o departamento de Marketing cria várias parcerias com diversas empresas de mídia como foi o caso da RTL (Primeiro canal de rádio de França) (Ver anexo V) ou StudioCanal (Sociedade Europeia de Produção e de Distribuição de Filmes).

Exemplo de parceria com a Europe 1 (Canal de rádio francês):

A ideia desta parceria era dar a conhecer certas expressões divertidas em inglês divulgadas no website da rádio. Ao clicar na expressão inglesa, aparecia a tradução à letra em francês e mais abaixo a tradução correta.

Por exemplo:

- Break a leg. Literalmente: *Partir uma perna*

Tradução correta :

- Boa sorte.

Estas campanhas permitem promover a marca e os serviços da entidade. Têm como objetivo coletar mais clientes e considerar a *Telelangue* como uma empresa dinâmica e criativa.

3.2.5. Concorrência

Este são os principais concorrentes da entidade:

Empresas	Apresentação
	GlobalEnglish tem uma estratégia de preços para cada oferta: E-learning (\$600/ ano) Aulas por telefone/Skype (\$71/ hora)
	RosettaStone usa como produto o CD-Rom (um para cada nível). A empresa varia os preços consoante as regiões.
	EnglishTown oferece uma ferramenta e-Learning e Blended Learning. Os preços também variam consoante as regiões.
	Auralog tem vários preços e ofertas. O produto mais conhecido é o CD-Rom e o online training.
	DigitalPublishing/ Speex tem uma estratégia global de preço: e-learning (\$980/ ano) aulas por telephone/ Skype (\$74/ hora).
	Busuu anuncia-se como a “Rede de aprendizagem de línguas sociais”. Oferecem formações e soluções empresariais gratuitas (Freemium).
	Live Mocha é um dos primeiros métodos “Freemium” com mais de 11 milhões de membros.

Quadro nº3 – Concorrência
Fonte: Telelangue (2013)

3.3. Marketing-Mix

Nesta parte pretendeu-se avaliar o nível de marketing-mix praticado e controlado pela entidade *Telelangue* no sentido de responder eficazmente às necessidades do segmento-alvo.

3.3.1. Serviços

A oferta da *Telelangue* é constituída por diversos programas de formações linguísticas expostas no seguinte quadro:

Serviços	Descrição
Formação Online	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formação Online (Duas versões: “Basic” ou “Live Coaching”); ▪ Público-alvo “Utilizador comum” e planos de formações muito amplos; ▪ Estratégia de venda deste serviço: Cross Selling² e Up Selling³
Blended Learning = Online + Telefone	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formação Online + aulas por telefone (ou qualquer tipo de curso à distância conduzido por um professor); ▪ Público-alvo “Utilizador sério”, empresas ou consumidores individuais; ▪ Estratégia de venda: aumentar o consumo de cursos por telefone.
Blended Learning = Online + Telefone + Sala de aula	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formação Online + aulas por telefone + aulas em grupos através de salas virtuais. ▪ Público-alvo “Utilizador sério”, empresas e consumidores individuais. ▪ Trata-se de um produto novo que também estará disponibilizado em todos os centros da Berlitz Corporation. ▪ Estratégia de venda: Cross Selling

Quadro nº4 – Serviços
Fonte: Telelangue (2013)

3.3.2. A Marca *Telelangue*

Com um índice de satisfação elevado, a *Telelangue* é hoje em dia reconhecida em França pela qualidade das suas formações e inovações. O acesso direto às aulas com professores pela ferramenta e-Learning e a solução Blended Learning permitiram atrair grandes grupos empresariais

² *Cross-selling* : técnica de vendas na qual um vendedor tenta vender aos seus clientes já existentes, outros produtos e serviços para lá daquele que originalmente levou à relação de clientela – URL: <http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Cross-selling>

³ *Up-selling* : estratégia de venda na qual um vendedor ou um site sugere um adicional para o produto ou serviço que está sendo comprado – URL: <http://negocios.centralblogs.com.br/post.php?href=up+selling+e+cross+selling&KEYWORD=6294&POST=347469>

tais como a Danone, IKEA, PSA Peugeot Citroen, BP, Sony, entre outros. Sendo a marca um ativo valioso numa empresa, neste ponto é abordado a marca *Telelangue*. A sua gestão é efetuada quotidianamente pelo Departamento de Marketing.

A marca *Telelangue* é uma marca mista (ou *endorsed*) no sentido em que cada serviço tem o seu nome, identificação visual mas partilha a identidade da organização como um todo. Exemplo: “Learning 360º”, “Cyberteachers V8”, “Solutions de coaching”...

Quanto aos elementos da marca, destacam-se os seguintes:

Missão: Tornar-se num fornecedor global de soluções *Blended-Learning*.

Visão: “*Innovative Language Training*”: Estar sempre um passo à frente no que diz respeito aos novos métodos de ensino de idiomas.

Valores: i) Inovação: Pioneiro nas formações online/ Aproveitar as novas oportunidades; ii) Corporativa: Personalizada às necessidades das empresas; iii) Qualidade: Alta qualidade nos serviços oferecidos/ Exigir sempre mais.

Identidade verbal

O Nome: Telelangue vem do latim “tele” que significa distância e “langue” de língua. Assim, o nome expõe o conceito do ensino de idiomas à distância da empresa. Por outro lado, o nome é curto permitindo assim uma fácil memorização e pronúncia noutras línguas.

O Slogan: “Innovative Language Training” representa a visão da entidade. Este conceito está associado à intenção de ser mais do que uma escola de formação linguística tradicional.

Identidade visual

O logótipo: O logótipo é constituído pelo nome da marca, pelo slogan “Innovative Language Training” e por duas bolhas entrelaçadas de cor azul escuro e claro. A bolha azul escura representa a entidade *Telelangue* e a bolha azul clara, o aluno. O nome, situado no meio, está mais destacado, principalmente “tele” para pronunciar o facto de ser “à distância”. O slogan aparece por último, mais discreto, de cor cinzenta clara.

Percebe-se uma aposta numa imagem de marca forte, inovadora e constantemente atenta às necessidades dos clientes. Na comunicação é dado um grande destaque à marca, tendo sempre a preocupação em utilizar imagens “sérias”, direcionadas aos empresários.

Pela sua história e evolução, a marca tem uma forte notoriedade em França, sendo comum ser reconhecida e referida pelas empresas nacionais pela atividade de formação linguística.



3.3.3. Preço

A *Telelangue* oferece um programa à medida. Desta forma, o aluno pode escolher o método que preferir: aulas por telefone e internet (acesso à plataforma e às aulas virtuais), aulas por telefone ou ainda aulas online. O preço varia consoante o programa e a duração da formação.

- “One to One Intensive”

Duração	Preço
2-3 meses (40 horas)	22,25€/h
4-6 meses (80 horas)	17,31€/h
6-9 meses (120 horas)	14,88€/h
8-12 meses (160 horas)	13,03€/h
10-15 meses (200 horas)	11,92 €/h
12-18 meses (240 horas)	10,77€/h

- Curso por Telefone

Duração	Preço
1-3 meses (20 aulas)	55,00€/h
2-6 meses (40 aulas)	49,00€/h
3-9 meses (60 aulas)	44,00€/h
4-12 meses (80 aulas)	40,00€/h
5-15 meses (100 aulas)	39,00€/h
6-18 meses (120 aulas)	38,00€/h

- Curso Online

Duração (com acesso ilimitado)	Preço
6 meses	41,50€
9 meses	40,00€
12 meses	39,50€

Quadro n°5 - Preços

Fonte: Elaboração própria (2013)

3.3.4. Comunicação

No sentido de fortalecer a sua notoriedade e posicionamento, a *Telelangue* efetua uma comunicação externa quotidiana através da internet com o site, o blog e a presença nas redes sociais (Facebook, Twitter, Google +, Youtube, etc). Por outro lado, são efetuadas ações de comunicação pontuais utilizando a imprensa, a internet, os *outdoors*, ou ainda promoções de venda em altura de saldos.

Exemplo de ação de comunicação:

Durante o mês de Setembro de 2008, desenvolveu-se uma estratégia de campanha publicitária onde a empresa lançou dois vídeos na internet que

representavam um francês a falar inglês com um sotaque francês muito forte. Ao mesmo tempo, foram enviados centenas de emailings, inseridos banners publicitários em sites parceiros e colocados cartazes em autocarros e no metro de Paris. Esta campanha foi um sucesso, pois logo a partir da segunda semana do mês, os telefonemas de clientes no departamento comercial triplicaram-se. Atualmente, devido aos cortes orçamentais da empresa, não foram lançadas outras campanhas publicitárias desse tipo.

Marketing direto:

O Marketing direto é a principal atividade e modelo de negócio da *Telelangue*. Inicialmente, a *Telelangue* desenvolvia-se através de um serviço comercial que era o motor do “Business Model”. Mas, a criação do departamento de Marketing, em 2005, veio ajudar o serviço comercial. De facto, a sua principal missão é produzir “leads⁴” e, de seguida, enviar os formulários preenchidos com os contactos dos potenciais clientes ao departamento comercial. Este último, tem então por missão telefonar para aos referidos potenciais clientes e tentar vender um programa de formação.

Assim, para conseguir “leads”, a grande estratégia traduz-se pelas campanhas de emailings, campanhas de “display⁵” e “search⁶” (Google

⁴ *Leads*: na linguagem de marketing e de vendas, trata-se de um meio de contato quando uma pessoa ou empresa pretende adquirir um serviço ou produto – URL: <http://www.leadone.com.br/lead.html>.

⁵ *Display*: colocação de anúncios publicitários em sites - URL: <http://intelligence.comon.pt/display-advertising/76.html>

adwords). As campanhas de emailings são realizadas graças ao aluguer de base de dados entregues por fornecedores externos. É um modelo de afiliação ⁷que funciona ao CPL ⁸(cost per leads). Em média, todos os meses são produzidos 2000 leads e mais de dez milhões de emails são enviados aos clientes potenciais.

Por outro lado, a empresa também está presente em salões e fóruns profissionais. Contudo, desde a compra pela *Berlitz*, a *Telelangue* só participa em salões de França. Contam-se em 2013, a participação em 3 salões direcionados ao mercado B2B (dois em Paris e um em Lyon) e 4 salões relacionados com ensino superior. Uma vez por ano é organizada uma conferência num grande hotel parisiense. Durante esta conferência, uma empresa cliente faz um testemunho da experiência que teve com a *Telelangue*.

Em termos de comunicação interna, duas vezes por ano é organizado um jantar na sede onde são convidados todos os funcionários da entidade. Porém, é comum verificar que cada departamento efetua a sua própria comunicação interna. No que diz respeito ao departamento de marketing, todos os anos é organizado um jantar de natal, almoços em alturas de aniversários ou ainda festas de despedidas.

⁶ *Search*: anúncios colocados nas páginas de resultados dos motores de busca após ter feito uma pesquisa. Permite propor publicidades direcionadas à busca do utilizador de internet – URL: <http://www.olivierluet.com/focus-marketing-performance/>.

⁷ Afiliação: Princípio no qual uma empresa propõe a uma rede de parceiros promover os seus produtos/serviços através de suportes de comunicação, com um objetivo comercial – URL: <http://www.definitions-webmarketing.com/Definition-Affiliation,62>

⁸ CPL (custo por lead): Valor que o anunciante paga cada vez que um utilizador realiza uma ação ou preenche um formulário – URL: <http://www.netlucro.com/glossario.php>.

Contudo, em geral, o principal meio de comunicação utilizado é o telefone e o email.

3.3.5. Distribuição

Como foi acima referenciado, a empresa possui um departamento comercial que é responsável pelo número de vendas efetuadas. A *Telelangue* apenas atua no território francês e funciona com o modelo de negócio dos “leads” como principal canal de distribuição e que são produzidos graças ao emailing, ao *display*, ao *search*, as presenças nos salões e fóruns e com a ajuda do departamento de marketing.

3.4. Evolução das Atividades da Empresa

Em 1981, Jean-Michel Dubedout criou a *Telelangue*, primeira empresa a oferecer cursos de língua por telefone. Quatro anos depois, foi lançado um dispositivo de aprendizagem para computador tornando assim a entidade, pioneira na aprendizagem à distância em França, e assim sucessivamente (ver figura nº3).

Com a constante evolução e uso das tecnologias, a empresa desenvolveu mais ferramentas com o intuito de responder às exigências do mercado.

O ano 2008 marca um grande passo na evolução da plataforma e-Learning com a criação do *LiveTechnologies*, onde alunos têm acesso a um *coaching* em tempo real e a aulas virtuais com professores. Em 2009, a *Telelangue* decide dirigir-se às Universidades oferecendo o *CyberTeachers Campus* direcionado aos estudantes.

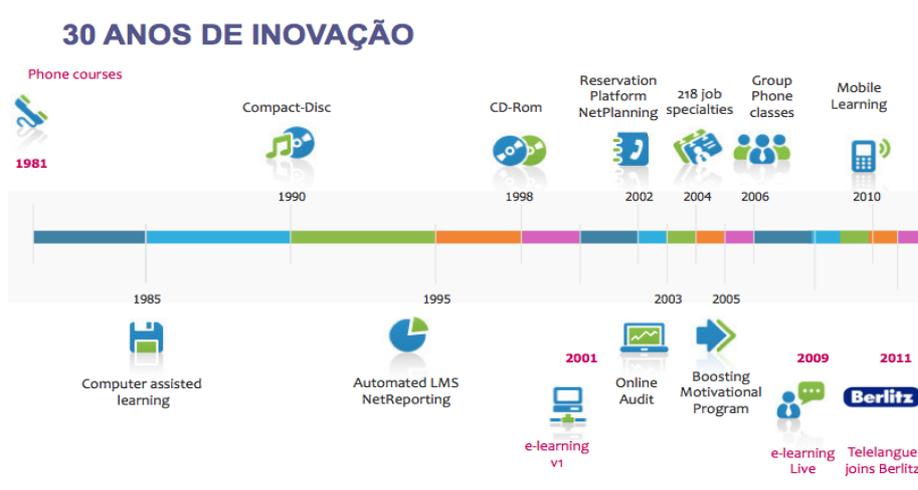


Figura nº 3 – 30 anos de inovação
Fonte: Website oficial *Telelangue* (2013)

O mercado de formação linguística é muito competitivo, por esse motivo a *Telelangue* teve de pensar na internacionalização como uma das soluções. Contudo, após a compra da *Berlitz* este desejo e necessidade já não fazia sentido, pois o grupo já está presente e líder neste mercado em diferentes países. Ainda assim, o facto de terem ficado independentes em termos comerciais, obrigou a *Telelangue* a pensar noutras alternativas, nomeadamente na criação de um novo serviço, a *Online Trainers*, dirigida ao público B-to-C, como o veremos em pormenor no próximo capítulo do projeto.

3.4. Estágio

No âmbito do segundo ano de mestrado em Marketing e Comunicação, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital, foi realizado um estágio curricular no departamento de Marketing na entidade *Telelangue* em Paris (França), no período de 4 de Fevereiro a 4 de Agosto de 2013.

Segundo o decreto nº66/2011 de 1 de Junho, um estágio:

consiste na formação prática em contexto de trabalho que se destina a complementar e a aperfeiçoar as competências do estagiário, visando a sua inserção ou reconversão para a vida activa de forma mais célere e fácil ou a obtenção de uma formação técnico -profissional e deontológica legalmente obrigatória para aceder ao exercício de determinada profissão.

Assim, o motivo da escolha deste local teve, na sua origem, o conhecimento da multiplicidade de atividades que eram então realizadas para o processo de internacionalização da empresa e pelo forte interesse no mercado brasileiro, permitindo assim um complemento teórico na elaboração deste projeto. Deste modo, o estágio iria possibilitar o estudo de uma situação real através de um envolvimento com a equipa de marketing e uma partilha de experiências e conhecimentos que iriam aperfeiçoar as minhas competências para a inserção na vida ativa.

3.5.1. Caracterização do Departamento de Marketing

Organigrama do Departamento de Marketing



Figura nº4 – Organigrama
Fonte: Elaboração própria (2013)

As Missões do Departamento de Marketing



Figura nº5 – Missões
Fonte: Elaboração própria (2013)

Nos últimos anos, o departamento tem demonstrado uma acentuada evolução no que diz respeito às suas missões principais (gerar capital, aumentar a notoriedade da marca e acompanhar as diferentes equipas comerciais). A equipa comprova ser muito rentável para a empresa (Telelangue, 2013).

Com a criação e o lançamento do novo serviço *Online Trainers*, a equipa de marketing conseguiu chegar a diferentes mercados a nível internacional, procurando sempre alargar os seus horizontes. A próxima etapa consiste em implementar-se na América latina e na Ásia (ver entrevista Marco Costa: Anexo XIV).

3.5.2. Tarefas desempenhadas

Nesta parte serão apresentadas as atividades desenvolvidas no âmbito do estágio.

As principais tarefas eram constituídas por ações de webmarketing, de comércio internacional e de apoio ao cliente.

- Lançamento de um novo serviço no mercado lusófono e francófono:
 Como foi referido anteriormente, a entidade decidiu criar um novo serviço. Este tem por nome “Online Trainers” e é direcionado ao

mercado *business-to-consumer*⁹(B2C). São ensinadas as mesmas línguas que o serviço proposto pela *Telelangue* (Espanhol, Francês, Italiano, Inglês, Alemão e Holândes), através de um acesso à mesma plataforma, contudo o programa de formação apenas é efetuado através desta última. Ainda assim, a plataforma levou alguns ajustes, para não ser totalmente igual ao da *Telelangue*, nomeadamente em termos gráficos e na supressão de certos exercícios emblemáticos da *Telelangue*.

Neste sentido, a minha maior tarefa foi divulgar e lançar este serviço principalmente em Portugal, no Brasil e em França. Para tal, eu tinha por tarefa procurar parceiros internacionais de programas de afiliados ou ainda criar parcerias com associações de estudantes. Após os contratos assinados, os afiliados divulgavam o serviço aos anunciantes utilizando os nossos meios de comunicação, e estes tentavam vender um máximo de formações.

O pagamento era feito ao CPV (custo por venda), ou seja por cada venda o afiliado recebia uma percentagem sobre o preço da formação, sendo que o preço alterava-se consoante a duração da formação e o país.

Para tentar vender um máximo de formações, eram propostos descontos nos preços habituais. Por exemplo, 89€ em vez de 1020€ numa formação de um ano em qualquer língua de aprendizagem. Por enquanto, o modelo de negócio da *Online Trainers* continua a ser essa prática dos descontos, passando essencialmente pela *Groupon* e a *Groupalia* em vários países.

⁹ **B2C** : Segmento dentro do comércio electrónico que abrange qualquer transação em que uma companhia ou organização vende os seus produtos ou serviços para pessoas que navegam pela internet. URL - http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0024134_02_cap_02.pdf

Tive a oportunidade de criar uma parceria com a Associação Académica da Universidade de Évora e duas outras associações de estudantes em França. Quanto ao Brasil, conseguiu-se alguns contactos com programas de afiliados e contratos que estão prestes a serem assinados. Contudo, todas as campanhas só podiam ser lançadas a partir do mês de setembro de 2013 devido a atrasos no lançamento da loja online *Online Trainers* o que me impede de ver a evolução do lançamento das campanhas e dos resultados obtidos.

Outra tarefa importante foi a criação das ferramentas de divulgação enviadas aos parceiros: flyers, banners de publicidade, cartazes, etc. (Ver anexo VII). Assim, tive a oportunidade de ter uma formação de Photoshop e Illustrator para participar nas criações.

- Participação na comunicação internacional e nas ações de eMarketing (SEO, social media);

Outra grande missão constituía-se pela comunicação internacional da marca *Telelangue*. Esta era feita através de ações de eMarketing, nomeadamente com uma presença quotidiana nas redes sociais (Facebook, Twitter, Google +) para animar e fidelizar um máximo de pessoas.

Por outro lado, foram criadas um conjunto de estratégias SEO (*Search Engine Optimization*) com o objetivo de otimizar e melhorar o posicionamento do blog e do website *Telelangue* nos motores de busca.

Deste modo, eram publicadas todas as semanas um artigo no blog tendo como principal atenção a otimização do conteúdo. As publicações dos artigos eram divulgados nas redes sociais. O objetivo era permitir um “link building”, ou seja reunir um maior número de *links* externos para o site e o blog, demonstrando um interesse por parte de vários internautas no conteúdo publicado e assim estar melhor posicionado nos motores de busca.

No que diz respeito à marca *Online Trainers*, foram contactados blogueiros para divulgar o novo serviço, e por vezes eram criados jogos de concurso e campanhas de promoção no Facebook e no Twitter para melhorar a notoriedade do serviço.

Quanto ao blog *Online Trainers* este teve a mesma estratégia que o blog da Telelangue.

No sentido de averiguar o bom posicionamento do blog e do site, eu utilizava frequentemente as ferramentas da Google e principalmente o Analytics. Esta técnica era muito útil nas épocas de lançamento de campanhas na Groupon por exemplo porque permitia observar a diferença em termos de visualização com as épocas “normais”, sem campanhas.

Por outro lado, era adotada a técnica de Benchmarking Concorrencial para verificar as técnicas e práticas utilizadas pelos concorrentes diretos. Assim, comparavam-se os serviços e as práticas utilizadas no sentido de adaptar as nossas estratégias.

Num último ponto, importa enumerar os aspetos positivos do estágio.

Assim, destacam-se os seguintes:

- Aquisição de competências em webmarketing;
- Conhecimentos do ambiente profissional em marketing;
- Possibilidade de adquirir informações e averiguar numa situação empresarial real o processo de internacionalização;
- Participação ativa em diversos projetos da entidade, nomeadamente na divulgação de um novo serviço a nível internacional, na otimização da notoriedade da *Telelangue*, ou ainda no acompanhamento das diversas campanhas promocionais desenvolvidas;
- Gestão de negociação com parcerias em França, Portugal e Brasil.

Em termos de dificuldades sentidas, evidenciam-se:

- Inicialmente foram sentidas dificuldades em perceber o funcionamento das diversas ferramentas para desenvolver o webmarketing, nomeadamente as ferramentas da Google, o Photoshop ou ainda o Wordpress (aplicativo de sistema de gerenciamento de conteúdos Web);
- Dificuldades em criar parcerias principalmente por causa do atraso no lançamento da loja online, que impedia aos parceiros verificar através de uma ferramenta, o *tracking*, ou seja a evolução do número de vendas em tempo real.

Em conclusão, é possível afirmar que este estágio proporcionou-me uma aprendizagem de multiplicidade de conhecimentos fundamentais para a formação e experiência profissional. O acolhimento prestado pela equipa foi admirável, pois nunca negaram dar qualquer tipo de informação ou

explicação, muito pelo contrário, mostraram-se sempre disponíveis e compreensivos. Estagiar na *Telelangue* permitiu-me perceber o funcionamento quotidiano de um departamento de Marketing, destacando a sua grande importância para a notoriedade da empresa e a sua contribuição no capital desta.

A integração num grupo de trabalho, o envolvimento nas diversas atividades efetuadas, o relacionamento interpessoal e o sentido de responsabilidade foram reforçados neste período de tempo. Podendo-se acrescentar que todas as ações, desde a animação nas redes sociais à criação das parcerias, exige eficiência, qualidade e profissionalismo, independentemente de sermos estagiários ou funcionários. Na realidade, todos somos o rosto da entidade, pelo que se considera as diversas tarefas de grande responsabilidade.

Capítulo IV – Método de Pesquisa Empírica

4.1. Determinantes das Escolhas Metodológicas

O objetivo de estudo consiste em analisar o processo de internacionalização da entidade *Telelangue* através de um estudo de caso. Assim decidiu-se optar pela pesquisa qualitativa que consiste num “processo de investigação realizado em contexto natural com o propósito de compreender um problema social ou humano a partir de várias perspetivas, no sentido de criar uma imagem complexa e holística do fenómeno de interesse” (Dobbin & Gatowski, 1999, pp.46). Deste modo, focamo-nos no conteúdo das entrevistas sem ter preocupações com análises de frequências ou ainda com confirmações de hipóteses, pois como o referem Graneheim & Lundman (2004, pp.111):

One characteristic of qualitative content analysis is that the method, to a great extent, focuses on the subject and the context, and emphasizes differences and similarities within codes and categories. Another characteristic is that the method deals with manifest as well as latent content in a text.

Como metodologia de investigação foi escolhido o estudo de caso que segundo Yin (2001, pp.21), é considerado a estratégia mais apropriada quando se pretende estudar um fenómeno contemporâneo em contexto da vida real.

Para Schramm (1971, pp.6), “a essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”. Neste caso, o estudo de caso é baseado em entrevistas estruturadas onde as perguntas foram claramente definidas e iguais para todos os entrevistadores para poder obter explicações acerca do fenómeno investigado. O processo de análise de conteúdo procurou, passo a passo,

reduzir o texto num sistema de categorias no sentido de fazer emergir o conteúdo explícito da investigação.

4.1.1. Objetivos de Investigação

A presente investigação procura responder à seguinte questão: “Como foi concebido o processo de internacionalização dos serviços da entidade *Telelangue* ?”

Assim, pretende-se:

- Observar os fatores motivadores que levaram à decisão de internacionalização;
- Evidenciar o interesse pelo mercado brasileiro;
- Verificar a estratégia de internacionalização adoptada para a maioria dos mercados e em particular para o mercado brasileiro;
- Averiguar se o serviço vendido foi estandardizado ou adaptado aos diferentes mercados;
- Observar as dificuldades sentidas pela empresa para o mercado brasileiro ou os fatores que facilitaram esse processo.

4.2. Caracterização da Metodologia

4.2.1. Recolha de Dados

Para a preparação das entrevistas e a recolha de dados, procurou-se utilizar várias fontes de evidência, nomeadamente a internet, que permitiu fornecer dados históricos e informações recentes sobre a empresa; informações captadas no dia a dia durante o estágio curricular, através da interação com os colegas de trabalho; e as entrevistas (Ver anexo XIV, XV, XVI).

A recolha de dados das entrevistas estruturadas desenvolveu-se no mês de Julho de 2013. Estas foram realizadas junto dos três pioneiros pela criação do novo serviço vendido pela *Telelangue*, o diretor de Marketing Marco Costa e dois dos responsáveis pelo departamento de Marketing, Stéphane Mirandelle e Christin Meyer.

As entrevistas foram agendadas por email no qual foi referenciado o objetivo da investigação e o comprometimento em utilizar os dados recolhidos apenas para uso académico. A realização das entrevistas foi marcada para os dias 8 e 9 de Julho de 2013, em horário laboral, na sede social da empresa *Telelangue* em Paris (França), e tiveram uma duração média de 30 minutos.

4.2.2. Análise de Dados

O primeiro passo adoptado na preparação das entrevistas para a análise foi a transcrição em ficheiro Word logo após de terem sido efetuadas as entrevistas. Depois de transcritas, ouviram-se de novo as gravações, acompanhando cada frase para verificar a boa tradução e evitar possíveis erros.

Numa segunda fase, utilizou-se o software *Maxqda* para analisar os dados obtidos. Assim, foi definido um sistema de codificação com categorias e códigos (Ver anexo VIII) para fragmentar o que foi dito pelos entrevistados em unidades de significação e “iniciou-se um procedimento minucioso de interpretação de cada uma dessas unidades, articulando-as entre si, tendo por objetivo a formulação de hipóteses explicativas do problema...” (Duarte, 2004, pp. 221).

Por último, procurou-se :

“dar um sentido ao conteúdo do mosaico de categorias ou indexadores no interior dos quais estarão agrupadas as unidades de significação, tendo como referência os objetivos de pesquisa e o contexto em que os depoimentos foram colhidos para obter uma compreensão profunda do discurso dos entrevistados.”
(Duarte, 2004, pp. 222)

4.3. Análise dos Resultados

Apresentam-se de seguida os resultados obtidos através da análise de conteúdo das três entrevistas. Será desenvolvido um texto narrativo e transcritos excertos de entrevistas/gráficos que permitam interpretar o que foi dito.

A análise efetuada pelo sistema de codificação com o software *Maxqda* leva a concluir que o processo de internacionalização da entidade *Telelangue* é codificado, como apresentado no Anexo VIII, da seguinte forma:

I - A categoria origem envolve os seguintes códigos de interpretação :

- ✓ Marca *Worldspeaking*
- ✓ Necessidades

Inicialmente foi referenciada a internacionalização dos serviços da *Telelangue* antes da compra pela *Berlitz*. Verificou-se que a *Telelangue* já tinha em mente o desejo em internacionalizar-se. Neste sentido, a marca *Telelangue* tornou-se “*Worldspeaking*” no exterior e foram implementadas filiais em várias cidades da Europa.

Pretendiam implementar-se fora da Europa e pouco antes de se juntarem com a *Berlitz*, estavam prestes a abrir uma filial em São Paulo, no Brasil.

“Tínhamos até criado uma marca que se chamava WorldSpeaking para ser a marca internacional da Telelangue. Chegamos a ter operações em toda a Europa, escritórios em Madrid, Barcelona, Frankfurt, Milão...”.
(Marco Costa)

Por outro lado, dois dos entrevistados referenciaram o facto desta internacionalização ter sido o motivo das suas contratações na empresa:

“...foi por isso que me contrataram” (Stéphane Mirandelle).

“Quando entrei na empresa foi para resolver a parte internacional de Portugal e do Brasil.” (Marco Costa)

Ou seja, a internacionalização levou a uma necessidade de contratação de pessoal. Deste modo, comprova-se o que é dito pelos diversos autores em termos de vantagens trazidas pela internacionalização que inclui o aspeto da empregabilidade (ver ponto 1.1).

Assim, em relação à explicação dada sobre a primeira internacionalização da *Telelangue* e após a análise dos conteúdos através do referido software, inferiu-se a categoria Origem (azul). Esta categoria apesar de ser a menos referenciada pelos entrevistados, é considerada pertinente porque permitirá compreender que a entidade foi internacionalizada duas vezes e assim serão destacadas as diferenças

entre os dois processos de internacionalização e o porquê deste acontecimento.

II – Os imprevistos ligados à primeira internacionalização como segunda categoria :

- ✓ *Berlitz Corporation*
- ✓ *Marca Telelangue*

Numa segunda etapa procurou-se compreender qual a ocorrência que levou a interrupção da internacionalização da *Telelangue* e ao desaparecimento da *Worldspeaking*. Assim, foram destacados dois códigos referenciados uma ou várias vezes pelos entrevistados agrupados na categoria Imprevistos (vermelho), nomeadamente a compra pela *Berlitz Corporation* e a independência da marca *Telelangue* em França.

De facto, apesar de ser mais comum falar-se nos riscos associados à internacionalização, no caso da *Telelangue* ocorreu um imprevisto, que foi a compra da empresa pelo grupo internacional, *Berlitz Corporation* em 2011.

Historicamente, a *Berlitz* é líder mundial de formação linguística e de serviços interculturais. Consta com mais de 130 anos de história, 600 instituições de línguas espalhadas pelo mundo e uma presença em mais de 70 países. Deste modo, essa compra levou a que as filiais *Worldspeaking* deixassem de existir: “*eles (a Berlitz) ficaram a cuidar*

diretamente das marcas Worldspeaking que se fundiu com a marca Berlitz que já estava presente nesses países” (Christin Meyer).

Marco Costa acrescenta ainda que “*não tinha mais sentido desenvolver uma marca num grupo já presente a nível internacional*”. Assim, percebemos um entendimento mútuo na interrupção da internacionalização da *Telelangue*.

Porém, a atividade da *Telelangue* em França permaneceu pela sua forte notoriedade nesse país e é um concorrente da *Berlitz* como o confirmaram dois dos entrevistados (ver anexo XIV e XV).

III – O novo desafio:

- ✓ Novo serviço: motivos, mercado alvo, vantagens.
- ✓ Método de criação: análise concorrencial, estratégia, estandardização

Pelo facto da *Telelangue* continuar a ter uma atividade económica independente, após a junção com o grupo, os membros da equipa de marketing pensaram em novas estratégias para desenvolver-se fora do país sem usar os serviços da *Telelangue*.

Aperceberam-se de uma nova tendência mundial no setor de atividade da empresa, nomeadamente a popularização da formação linguística através da internet e dos websites do tipo “Groupon”. Assim, em 2011 foi lançada uma campanha da *Telelangue* na Groupon França que consistia num desconto de 90% nos preços habituais. O resultado desta campanha

foi positivo, contudo surgiram dois problemas referenciados pelos entrevistados:

O primeiro demonstrava que este modelo de negócios iria prejudicar a imagem da marca e o segundo estava relacionado com o nível da empresa, pois criava uma concorrência direta com o departamento comercial:

“Tínhamos lançado uma campanha na Groupon em França para a Telelangue, em Fevereiro de 2011, onde fizemos 1500 vendas. Quando vimos o sucesso que tinha sido, pensámos em continuar esta estratégia com a Groupon mas o problema é que iríamos prejudicar a imagem da marca Telelangue” (Stéphane Mirandelle).

“Tentamos essa estratégia e algumas campanhas na Groupon com a marca Telelangue mas isso criou uma pequena concorrência a nível interno” (Christin Meyer)

Por esse motivo surgiu a ideia de criar um novo serviço dirigido a um mercado diferente do mercado B2B, usando outra marca para não fazer referência à *Telelangue*. Este assunto foi sistematizado na categoria “desafio” (verde), sendo esta a categoria mais discutida por todos os entrevistados (ver Anexo IX).

Assim nasceu o serviço “Online Trainers” que procurou responder à tendência mundial acima referenciada. Deste modo, o mercado alvo é o consumidor direto (B2C) e o distribuidor principal, os websites de afiliação do tipo “Groupon”.

Na subcategoria “novo serviço”, foram referenciados os motivos, o mercado alvo e as vantagens da *Online Trainers*.

Para todos os entrevistados, os motivos que levaram à criação de um novo serviço, para responder a esta nova tendência, estavam relacionados com o facto de não usar os serviços da *Telelangue* para não prejudicar a notoriedade da marca, como também pelo facto desta ser uma marca “*premium*” com um custo elevado, dirigido a um certo público, e não “*low-cost*” onde o serviço é comercializado a pensar nas pessoas que procuram um equilíbrio entre custo e aprendizagem de um novo idioma como é o caso da *Online Trainers*. Quanto às vantagens deste novo serviço, são todas debatidas pelo diretor de marketing (Marco Costa) que referencia a redução de custos e a internet como principais vantagens:

“Hoje em dia ter um curso online é muito fácil, não existem custos de produção. Apenas existe um custo de desenvolvimento do produto mas uma vez que o produto está desenvolvido, se vendermos uma ou um milhão de licenças, o custo é praticamente o mesmo. Não é preciso pagar um professor.”

“Outra vantagem é a internet que veio facilitar a compra e a venda.”
“não é necessário ter uma equipa comercial: não é preciso ter uma equipa no Brasil para vender no Brasil, só é necessário ter um website.”

É de notar que o código “vantagens” foi o código mais referenciado por este entrevistador (Ver anexo IX) evidenciando o forte interesse na criação e desenvolvimento deste serviço.

A segunda subcategoria é intitulada “método de criação” e envolve os seguintes códigos: análise concorrencial, estratégia e standardização. Assim, nesta subcategoria procurou-se integrar todas as informações sobre como foi desenvolvido o serviço *Online Trainers*.

Analisando as respostas, verificou-se que no sentido de determinar os preços foi efetuada uma análise concorrencial:

“a Groupon aconselhou-nos ver o que faziam os concorrentes e ficar um pouco mais caros que eles” (Stéphane Mirandelle).

Quanto a estratégia, esta é descrita como “low-cost” em termos de preços e custos:

“Eu acho que a atividade da Online Trainers é das mais rentáveis da empresa porque é um produto “low-cost” onde tudo é “low-cost” (Marco Costa).

O serviço não envolveu custos de produção porque a plataforma vendida já existia. Utilizou-se a plataforma *Cyberteachers* da *Telelangue* onde apenas foi mudado o aspeto gráfico para se diferenciar e não demonstrar qualquer tipo de ligação com os serviços vendidos pela *Telelangue*.

“Utilizamos a plataforma do CyberTeachers, um dos produtos vendidos pela Telelangue. Essa plataforma já existia em todas as línguas que necessitávamos. Só mudamos mesmo o aspeto da plataforma.” (Stéphane Mirandelle)

Por último, foi referenciado a estandardização do serviço. Trata-se de um programa online, traduzido em diversas línguas. Assim, o serviço vendido é o mesmo em todos os países.

Apenas segundo Christin Meyer, destaca-se uma adaptação em termos de comunicação : *“O que mudamos e adaptamos consoante os países foram os anúncios nos sites de compra porque alguns aspetos são muito apreciados em certos países, como os certificados por exemplo.”*

E, segundo Marco Costa, uma adaptação em termos de preço : *“Os preços são adaptados ao mercado local.”*

Em suma, comprova-se o que foi dito no capítulo teórico sobre a possibilidade de existir um “estandardização adaptada” em termos de marketing-mix, como o defende o professor universitário francês Sébastien Soulez (2012, pp.102).

Apercebemo-nos também de uma conexão entre os códigos “estratégia” e “vantagens” permitindo deduzir que quando os entrevistados mencionam a estratégia do novo serviço, mencionam também as vantagens criadas por este (ver anexo X).

IV – A quarta categoria envolve os códigos ligados à missão do novo serviço:

- ✓ Expandir
- ✓ Mercado brasileiro: dificuldades, solução.

Analisando as entrevistas, destacou-se uma categoria relacionada com o desejo de internacionalizar o novo serviço, que intitulámos “missão” (laranja). Esta última inclui duas subcategorias: “expandir” e “mercado brasileiro”. Apercebemo-nos que a expansão da *Online Trainers* é uma missão principal para a equipa porque desejam estar presente em todo o lado no sentido de responder à tendência mundial acima referida, sendo esta a categoria mais referenciada por um dos entrevistados, Stéphane Mirandelle (ver Anexo XI), comprovando assim o grande interesse pela internacionalização do serviço.

Destacou-se um empenho em querer implementar-se no mercado brasileiro por ser um país em desenvolvimento.

“Este serviço foi criado para todos os mercados incluindo o brasileiro”
(Stéphane Mirandelle).

“É um mercado muito importante porque está em constante evolução”
(Christin Meyer).

Contudo, foram mencionadas dificuldades observadas na internacionalização para este mercado devido à gestão do negócio. De facto, o primeiro problema está na adaptação dos preços, porque para estarem ao mesmo nível dos concorrentes e adaptarem-se ao mercado local, tinham que optar por um desconto muito alto: *“para o Brasil havia uma diferença muito grande entre os nossos preços habituais disponíveis na nossa e-store e o desconto que tínhamos que fazer para nos adaptarmos ao mercado”* (Stéphane Mirandelle).

O segundo problema envolve os impostos que são muito altos no Brasil, sendo impossível retirar o dinheiro de lá e obter lucros: “...confrontar diversas dificuldades nomeadamente tirar o dinheiro do Brasil” (Stéphane Mirandelle).

“Existem vários problemas em termos de negócio com o Brasil devido aos impostos” (Marco Costa).

Para resolver estas dificuldades, identificou-se uma última subcategoria intitulada “Solução”. A equipa prevê colaborar com a *Berlitz Corporation*, que já está implementada no Brasil, para ultrapassar estes problemas. Desta forma, o grupo iria começar a gerir os países que envolvessem dificuldades em termos de gestão de negócios. Assim, apenas deverão ver quem irá gerir a implementação do serviço nesses mercados, nomeadamente em termos de parcerias, afiliação, etc.

“O que vamos fazer vai ser passar pela Berlitz que já está localizada no Brasil. Desta maneira, a Berlitz irá tratar da parte contratual. O lucro vai ficar na Berlitz Brasil e depois vamos ter que ver como vai ser gerida a nossa parte” (Marco Costa).

V - Por último, distinguiu-se a categoria previsões (roxo):

- ✓ Modelo de negócios
- ✓ Acompanhamento tecnológico
- ✓ Expansão
- ✓ Fidelização

A última categoria responde à pergunta sobre as previsões futuras do novo serviço, onde foram identificadas várias subcategorias: “modelo de negócios”, “acompanhamento tecnológico”, “expansão”, “fidelização”. Achou-se pertinente tornar as respostas desta pergunta numa categoria, pois refletem o futuro do processo de desenvolvimento da *Online Trainers*. A subcategoria mais citada foi o modelo de negócios, pois desejam modificá-lo o quanto antes (ver Anexo XIII e XVII). Até então, apenas funcionavam com websites do tipo Groupon. Porém, acreditam que este modelo vai desaparecer, assim devem pensar noutras formas de vender os serviços da *Online Trainers*, nomeadamente através de afiliação, marca de distribuidor, vendas diretas, etc.

“O nosso segundo projeto é a afiliação porque sabemos que a força dos sites de compra não vai ser sempre a mesma por causa do aumento da concorrência e da comissão exigida que é cada vez mais elevada.”
(Christin Meyer)

A expansão foi a segunda subcategoria mais referenciada. De facto, um dos objetivos principais da equipa consiste em atingir os países da América latina e da Ásia.

“Quanto ao mercado brasileiro e aos outros países do continente Americano é um objetivo nosso desenvolvermo-nos e implementarmo-nos rapidamente”. (Christin Meyer)

Por fim, nota-se um desejo por parte do diretor de marketing em desenvolver o serviço em termos tecnológicos. Pretendem criar uma

aplicação *smartphone* e acompanhar as tendências tecnológicas: “...queremos desenvolver a parte do *smartphone*” (Marco Costa).

Christin Meyer mencionou a importância em fidelizar os clientes que conseguiram conquistar graças às vendas efetuadas pela Groupon : “*É também importante continuar a fidelizar os clientes que temos com os sites de compra para que voltem a adquirir formações linguísticas conosco.*”

Conclusões Finais

5.1. Resultados da Investigação Efetuada

O processo de internacionalização da *Telelangue* ocorreu de forma sequencial onde se destacaram dois grandes acontecimentos, nomeadamente a aquisição da empresa pelo grupo internacional *Berlitz Corporation* e a criação de um novo serviço, *Online Trainers*, para responder a uma nova tendência da formação linguística a nível mundial.

Os resultados obtidos pelo estudo de caso permitiram observar todos os momentos do processo de internacionalização da *Telelangue*. Evidenciou-se a primeira fase do modo de entrada no exterior através das filiais *Worldspeaking*. Por outro lado, identificou-se a barreira a esta exportação, nomeadamente o fator interno à organização que foi a compra pela *Berlitz*.

No que diz respeito à criação da *Online Trainers*, este teve por objetivo principal a internacionalização em todos os países possíveis. Porém, foi observada uma diferença em termos de modo de entrada entre a primeira internacionalização, que funcionava através da implementação de filiais, e a última, onde apenas era preciso pôr à disposição uma plataforma acessível em vários idiomas e um website, para criar parcerias e lançar campanhas com plataformas de afiliação.

Notaram-se dificuldades em alcançar certos mercados, como o Brasil, por diversos motivos (adaptação do preço ao mercado local, gestão de negócios...), e a solução prevista, nomeadamente o alcance desses países o mais rápido possível através da *Berlitz* que já se encontra implementada em mais de 70 países, incluindo o Brasil.

Por fim, evidenciaram-se as previsões futuras, destacando-se o desejo em evoluir o modelo de negócios para não continuar unicamente a vender formações linguísticas da *Online Trainers* através de websites como a Groupon, e começar a desenvolver vendas diretas através de afiliação, parcerias com universidades, marca de distribuidor... pois a loja online acabou de ser lançada (finais de Julho de 2013) sendo agora possível optar por novos modelos de negócios.

O segundo capítulo abordou a temática de processo de internacionalização de empresas, designadamente os modelos de internacionalização presentes na literatura, as motivações, processos e estratégias de marketing internacional.

O quarto capítulo apresentou o estudo de caso como metodologia adoptada procurando dar uma perspectiva prática baseada na revisão da literatura efetuada, através de uma observação da realidade proporcionada durante o estágio curricular e a elaboração de entrevistas efetuadas aos pioneiros da criação do novo serviço da *Telelangue*.

Tendo em vista o objetivo inicial e os objetivos específicos deste estudo, foi possível analisar o processo de internacionalização de uma entidade. Verificou-se que o desenvolvimento das operações no exterior para o serviço da *Online Trainers* segue a teoria Uppsala (ver ponto 2.1) que referencia a comercialização inicial do serviço nos países mais próximos geograficamente e culturalmente, sendo que pouco a pouco se desejou atingir mercados mais distantes como é o caso da Ásia ou da América latina. Desta forma, são escolhidos mercados onde as oportunidades de negócio são mais evidentes, como é o caso do Brasil que para todos os

entrevistados demonstra um forte interesse por ser um país em desenvolvimento.

Por outro lado, podemos observar uma influência das redes de relacionamento (*networks*) (ver ponto 2.1) para facilitar o processo de internacionalização em certos mercados. Assim, pressupõe-se uma rede de relacionamento entre a entidade *Telelangue* e a *Berlitz* para alcançar alguns países nomeadamente o Brasil.

Quanto à estratégia de internacionalização do novo serviço da *Telelangue* observou-se a possibilidade em standardizar o serviço em todos os mercados, permitindo assim uma redução de custos consideráveis, contudo notaram-se algumas adaptações em termos de política de preço e de comunicação. Assim, conclui-se que a entidade optou pela “standardização adaptada” (ver ponto 2.5.1) que permite que o serviço possa agradar mundialmente e adaptar as políticas do marketing-mix ao contexto local.

Em relação ao estágio curricular, evidenciam-se como aspetos positivos, a possibilidade de integração num grupo de trabalho; o excelente apoio dado pelos funcionários do departamento de marketing da entidade; o conhecimento adquirido sobre a empresa e sobre o sector de formação linguística; o desenvolvimento de aptidões em webmarketing.

Em termos de aspetos negativos, destacam-se a falta de comunicação entre os diversos departamentos e serviços da entidade, e a duração do estágio que não permitiu desenvolver os novos modelos de negócios para

a *Online Trainers*, uma vez que a loja online foi lançada poucos dias antes do final de estágio.

5.2. Limitações e Sugestões

O estágio curricular e o trabalho de campo permitiram a obtenção de informações relevantes que ajudaram a cumprir os objetivos do projeto.

Porém, é importante reconhecer que o procedimento qualitativo possui algumas limitações. De facto, trata-se de um método subjetivo principalmente baseado nas crenças, perspetivas, valores individuais e predisposições dos entrevistadores em relação ao tema estudado.

A análise de conteúdo também pode ser considerada como subjetiva porque depende da percepção e interpretação do pesquisador.

A partir das conclusões efetuadas sugerem-se alguns questionamentos que podem levantar interesse em termos de estudos complementares sobre a temática do processo de internacionalização de entidades ou da própria entidade *Telelangue*:

- A imagem de um país interfere no desenvolvimento do comércio internacional de uma entidade?
- Qual a importância de *networks* no processo de internacionalização de PME?
- Quais as variáveis que permitem determinar o sucesso de internacionalização de uma entidade?
- Com o crescente aparecimento de métodos de aprendizagem de novos idiomas, será que os consumidores da *Telelangue* vão continuar a ser leais à marca?

Por último, é de destacar que o presente trabalho foi realizado sobre uma das marcas do grupo *Berlitz Corporation*, assim seria interessante analisar o processo de internacionalização nas outras marcas (ex: Berlitz, ELS language) e efetuar uma comparação entre estas. Ou ainda comparar o nível de sucesso em termos de vendas, nos diversos mercados alcançados com a *Online Trainers*.

Anexos

Anexo I – Modos de entrada em mercados internacionais

Estratégias de Internacionalização	Descrição
<i>Courrier/</i> Serviços de entrega expressa	Serviços de postagem internacional.
Exportação Direta	A empresa estabelece o seu próprio departamento de exportação e vende os produtos por meio de um intermediário localizado no mercado estrangeiro. O exportador tem mais controle sobre as suas operações internacionais.
Exportação Indireta	A exportação indireta ocorre quando a empresa vende os seus produtos em mercados estrangeiros por meio de um intermediário estabelecido no seu próprio país. O intermediário pode ser uma empresa comercial exportadora, uma <i>trading company</i> ou simplesmente um corretor.
Licenciamento	O licenciamento é uma transação contratual em que a empresa, a licenciadora, oferece alguns ativos a uma empresa estrangeira, a licenciada, em troca do pagamento de royalties. Ex: marcas registradas, know-how tecnológico, processos de produção...
<i>Franchising</i>	O <i>franchising</i> é um acordo que dá o direito de uso do conceito do negócio e da marca registada do produto/ serviço mediante um pagamento.
<i>Joint Ventures</i>	A empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com outros sócios, para estabelecer uma nova entidade no país-alvo.
Filial ou Subsidiária no exterior	Abertura de uma filial ou subsidiária com o intuito de realizar negócios internacionais.
Contrato de Produção	A empresa negocia com um fabricante local a fabricação de partes, ou do produto inteiro. O trabalho de

	marketing do produto fica sob responsabilidade da empresa internacional.
Investimento direto	É definido como o investimento numa unidade fabril no exterior para a fabricação dos seus produtos.

Fonte: Lima e Carvalho, 2010, pp.8

Anexo II – Grelha comparadora da atratividade de 3 países

Fatores	Ponderação	País A	País B	País C
Comerciais				
- Dimensão do mercado;	15%	6	5	3
- Taxa de crescimento;	10%	7	6	5
- Nível de preços;	7%	7	4	3
- Outros.	3%	3	3	2
Avaliação comercial	35%	2,18	1,99	1,22
Operacionais				
- Regulamentação legal;	15%	8	5	4
- Custo de recursos locais;	10%	8	6	3
- Burocracia;	7%	3	4	3
-Outros.	3%	4	5	2
Avaliação operacional	35%	1,14	2,33	1,12
Risco				
- Cambial;	10%	6	5	5
- Político;	10%	7	2	4
- Competitivo.	10%	5	2	2
Avaliação do risco	30%	1,8	0,9	1,1
Avaliação global	100%	5,12	5,22	3,44

Fonte: Freire (1997, pp. 342)

Nota: avaliação dos fatores numa escala de 1 (muito desfavorável) a 10 (muito favorável).

➤ Neste caso o país B apresenta a maior atratividade geral.

Anexo III – Estandardização vs Adaptação

<p>Estandardização</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Economias de escala (produção, desenvolvimento de produtos, marketing, controlo de stocks, serviços de assistência técnica); • Possibilidade de estandardizar todos os elementos do mix; • A recuperação dos investimentos é mais rápida; • Em termos de controlo e de organização, é mais fácil gerir a empresa; • Evita o risco de confusão nos consumidores que viajam; • Facilita a atuação da empresa em termos de exportação.
<p>Adaptação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perda da flexibilidade em termos de marketing nos mercados internacionais, devido à não adaptação do produto às especificidades locais; • A adaptação encoraja a criatividade e a inovação, especialmente junto das equipas locais da empresa; • Influência dos governos (normas); • Em geral, mais e melhor satisfação do consumidor.

Fonte: Viana e Hortinha (1997, pp.414)

Anexo IV – Determinantes do grau de adaptação e standardização do produto

Pressões para a Adaptação do Produto	Pressões para a Estandarização do Produto
<ul style="list-style-type: none">• Diferentes padrões de comportamento dos consumidores;• Diferentes condições de utilização do produto;• Influências governamentais e regulamentações locais;• Motivações para o desenvolvimento de iniciativas locais na implementação;• Aumento da possibilidade da satisfação total dos clientes.	<ul style="list-style-type: none">• Economias de escala em termos de I&D, marketing, produção, compras e assistência;• Maior facilidade de rentabilização do investimento realizado;• Reconhecimento dos produtos pelo consumidor que se desloca em diferentes mercados;• Facilidade em termos de organização e controlo;• Tendência para olhar o mundo como uma “aldeia global”.

Quadro nº5 – Determinantes do Grau de Adaptação e Estandarização do Produto

Fonte – Brito e Lancaster (2000, pp. 235)

Anexo V – Parceria com a RTL



Anexo VI – Histórico da entidade *Telelangue*

1981 : Criação da *Telelangue* com cursos de língua por telefone.

1985 : O dispositivo de aprendizagem assistido por computador foi lançado.

1990 : *Telelangue* desenvolve cursos em CD-Rom.

1995 : *Telelangue* cria o LMS (Learning management system) automatizado, um sistema de software que permite um acompanhamento do aprendiz durante a formação.

1998 : A entidade enriquece a sua oferta de formação em CD-Rom.

2000 : Concepção da primeira versão da plataforma e-Learning : a *CyberTeachers*.

2002 : *Telelangue* permite aos seus clientes marcar com antecedência os cursos por telefone via a plataforma online *Netplanning*.

2003 : Lançamento de um audit online que permite avaliar o nível dos alunos diretamente pela plataforma.

2004 : Desenvolvimento de cursos de língua especializados em 218 profissões.

2005 : Criação de um programa que permite aumentar a motivação do aprendiz : o *Boosting*.

2006 : A empresa põe à disposição cursos coletivos por telefone

2009 : Lançamento de uma solução adaptada ao mundo educativo com a plataforma *CyberTeachers Campus*.

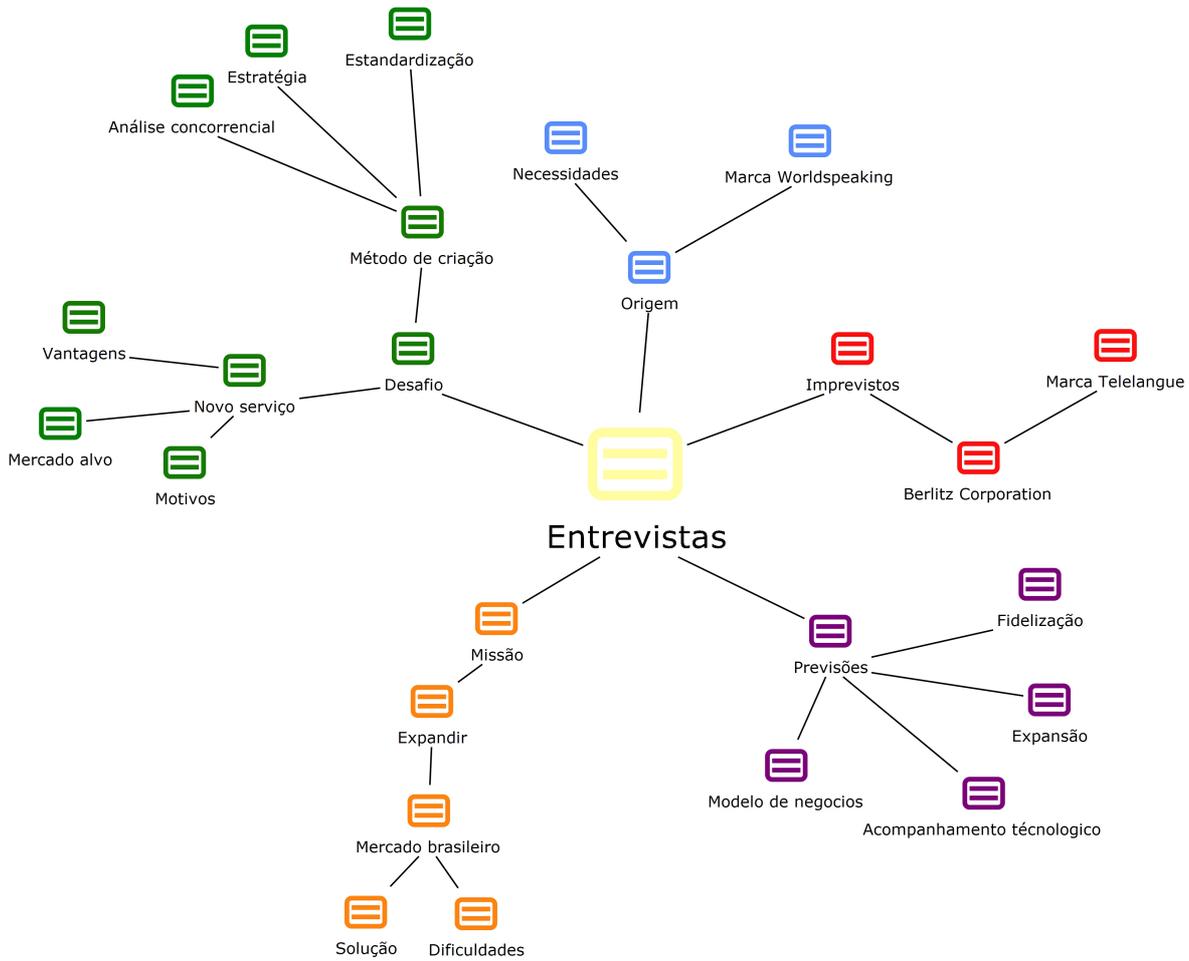
2010 : Os clientes podem aceder à plataforma e-Learning pelos smartphones.

2011 : *Telelangue* junta-se à *Berlitz*. No dia 10 de Agosto de 2011, Berlitz Corporation compra a *Telelangue* : com esta compra, a *Telelangue* torna-se o fornecedor exclusivo da Berlitz, contudo a entidade conserva a sua independência comercial no mercado francês (Website oficial *Telelangue*, 2013)

Anexo VII – Exemplo de flyer



Anexo VIII – Sistema de codificação



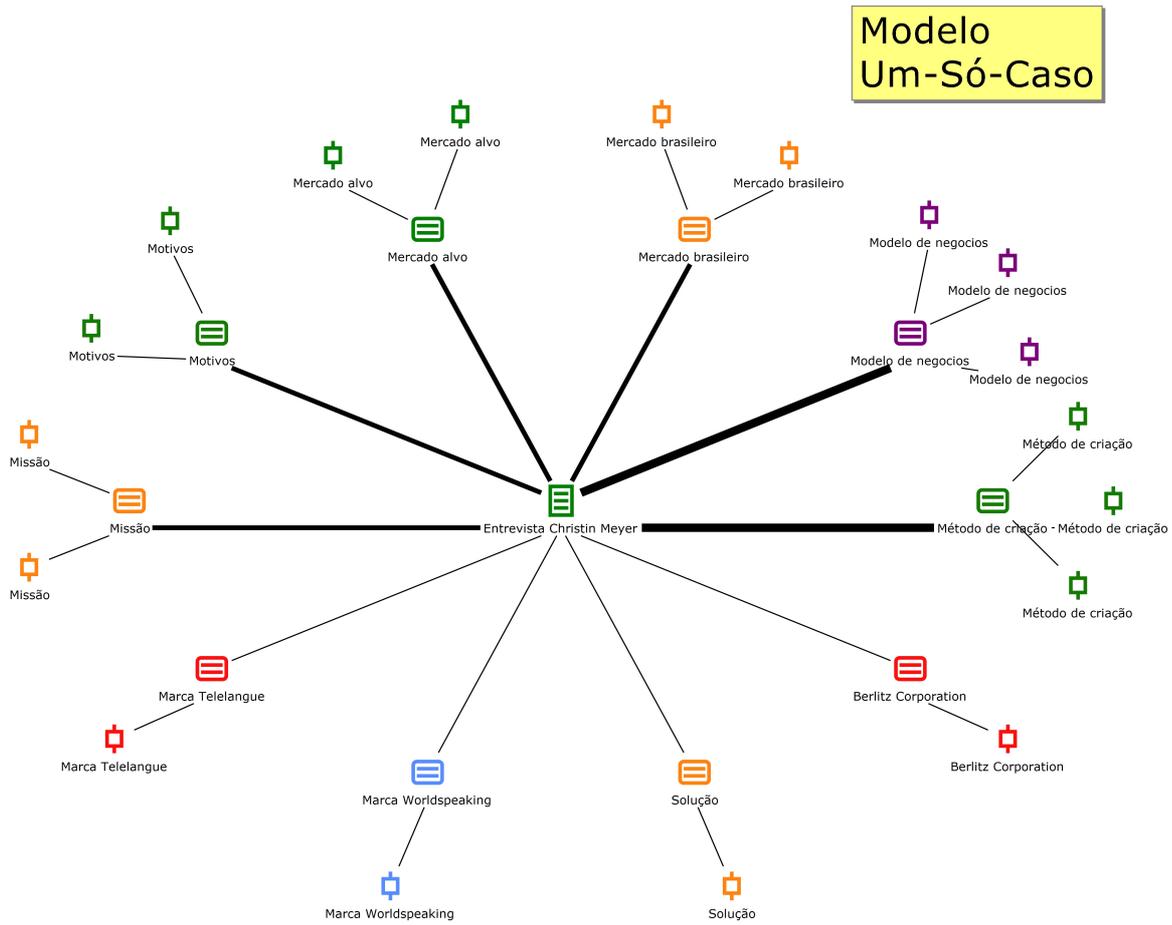
Anexo IX – Matriz de códigos

Code System	Entrevista Stéphane Miran...	Entrevista Marco Costa	Entrevista Christin M...
Entrevistas			
+ Origem	.	.	.
+ Imprevistos	.	.	.
+ Desafio	.	.	.
+ Missão	.	.	.
+ Previsões	.	.	.

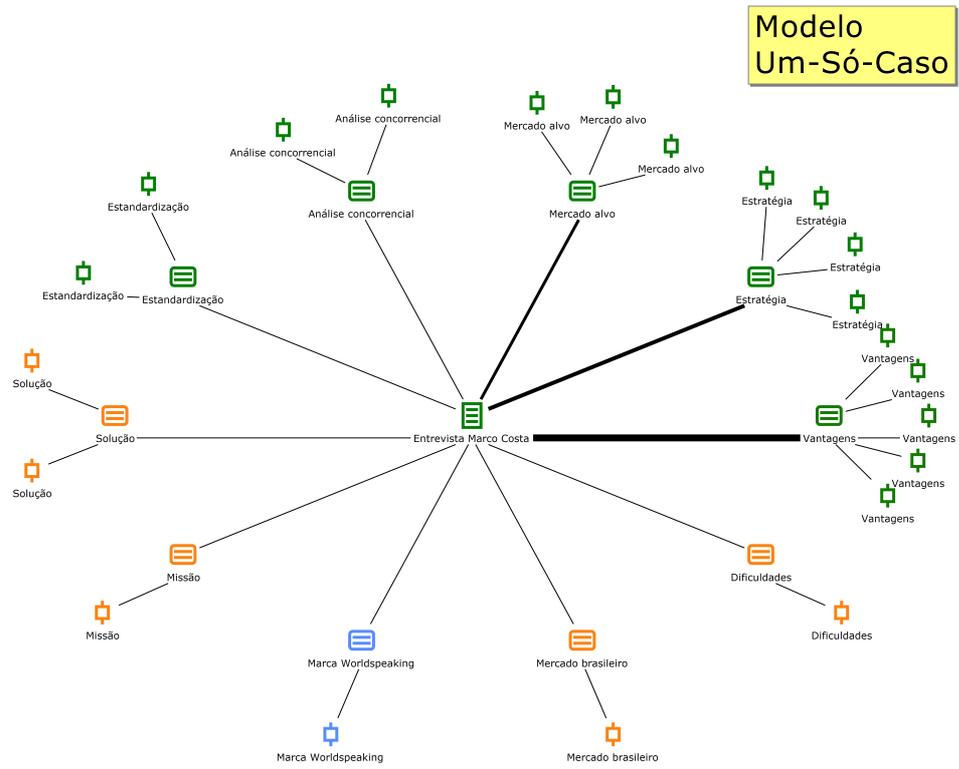
Anexo X – Conexão entre códigos

Code System	Desafio	Novo ...	Motivos	Merc...	Vantagens	Méto...	Anális...	Estratégia	Estan...
Desafio									
+ Novo serviço									
+ Motivos									
+ Mercado alvo									
+ Vantagens								1	
+ Método de criação									
+ Análise concorrencial									
+ Estratégia					1				
+ Estandarização									

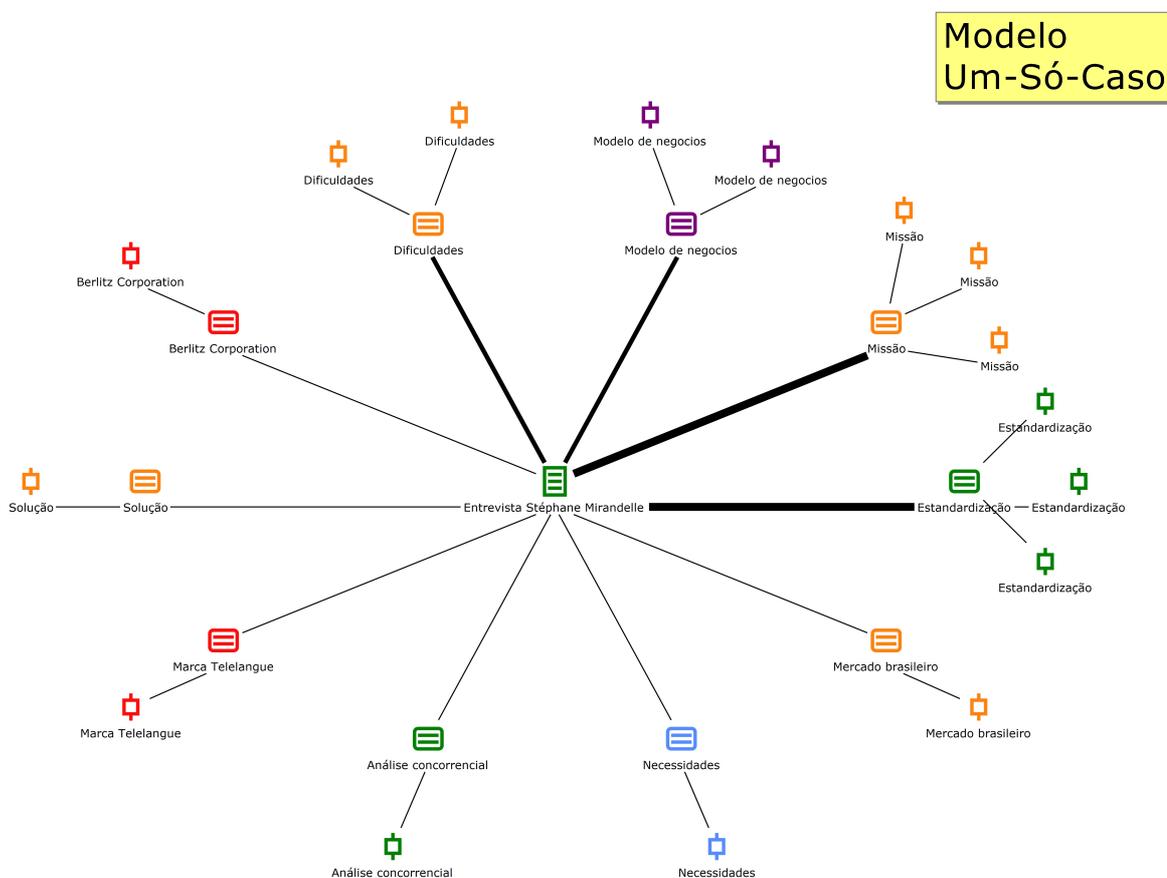
Anexo XI – Sistema de códigos por entrevistado



Christin Meyer

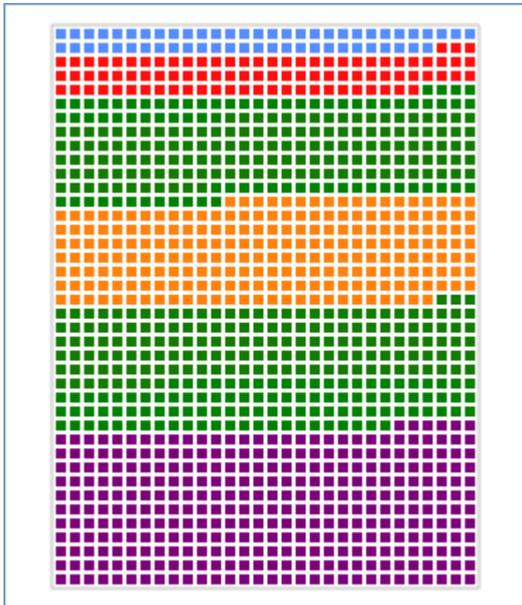


Marco Costa

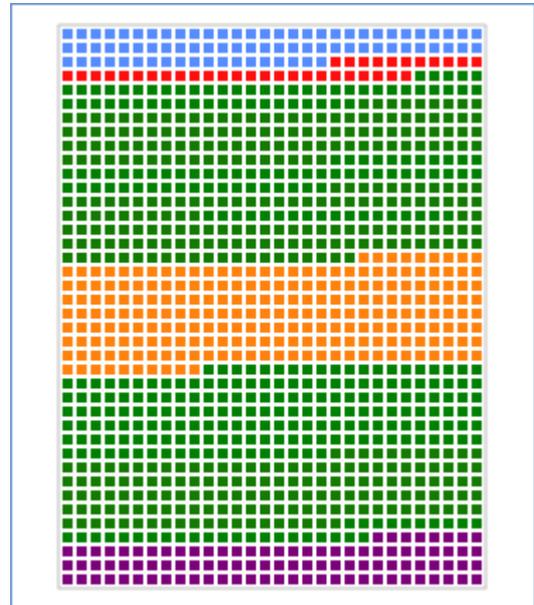


Stéphane Mirandelle

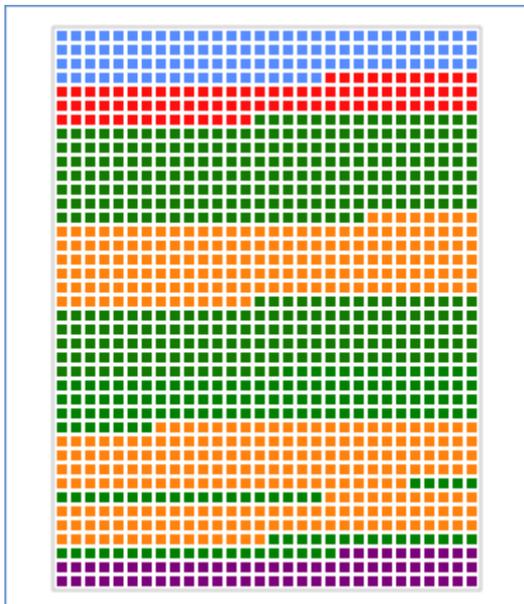
Anexo XII – Retrato de codificação por entrevistador



Christin Meyer



Marco Costa



Stéphane Mirandelle

Legendas das cores:

Azul – Origem

Vermelho – Imprevisto

Verde – Desafio

Laranja – Missão

Roxo – Previsões

Anexo XIII – Matriz código Previsões

Sistema de Códigos	Entrevista Stéphane Miran...	Entrevista Marco Costa	Entrevista Christin Meyer
Previsões			
Modelo de negocios	2	1	3
Acompanhamento tecnológico		1	
Expansão		1	1
Fidelização			1

Anexo XIV – Entrevista Christin Meyer

1- Qual a sua tarefa na empresa Telelangue?

Sou responsável pelos projetos em marketing da marca Online Trainers: tudo o que tem a ver com a comercialização desta marca através de sites de compra, e pela gestão das negociações de parcerias, faturação e suporte cliente.

2- No desenvolvimento da empresa previa a sua internacionalização?

Se sim, porquê?

Na sua criação em 1981, não sei se já tinham em mente a internacionalização da empresa, mas quando eu cheguei em 2008 eles tinham acabado de criar uma filial na Alemanha. Existia uma exportação da filial no estrangeiro que se chamava “Worldspeaking”, nomeadamente na Alemanha, Espanha, Itália.

3- A nível internacional, que rumo tomou a Telelangue após a sua aquisição pela Berlitz Corporation?

Depois da compra pela Berlitz, eles ficaram a cuidar diretamente das marcas Worldspeaking que fundiu com a marca Berlitz que já estava presente nesses países. Não tenho a certeza se isso já aconteceu em todos os países, mas agora

tudo o que tem a ver com a exportação, é gerido pela Berlitz. Contudo, em França continuamos a atividade com a marca Telelangue.

4- De onde surgiu a ideia de criar o serviço Online Trainers? Com que objetivo?

Foi muito simples. Havia uma nova tendência no mercado B2C relacionada com a popularidade dos sites do tipo Groupon ou Groupalia. Esse mercado não nos era acessível com marcas Telelangue ou Worldspeaking porque estas eram direcionadas ao mercado empresarial (B2B) e pela notoriedade que já existia com essas marcas. Mas também em termos de qualidade e preços da Telelangue e Worldspeaking. Inicialmente, tentamos essa estratégia e algumas campanhas na Groupon com a marca Telelangue mas isso criou uma pequena concorrência a nível interno porque os comerciais consideravam que era uma concorrência direta com a atividade deles. Pois alguns clientes viam a campanha na internet com exatamente o mesmo produto por um preço muito mais barato. Ou seja, tinha uma influência negativa nas vendas do serviço comercial e foi por isso que criamos a Online Trainers.

Tínhamos assim, com esse serviço, uma estratégia do tipo “low-cost”.

5- Na sua criação, foi pensado atingir mercados estrangeiros? Se sim, porquê?

Sim, sempre quisemos atingir mercados estrangeiros porque a tendência da Groupon é mundial mas é mais forte em certos países. Existe uma evolução diferente consoante os mercados. Mas a internacionalização era mesmo um dos nossos objetivos iniciais. Primeiro, testamos em França para ver como funcionava: os procedimentos entre outros. Depois fomos para Itália, Alemanha, Estados Unidos. Também tentamos na América latina mas ainda não conseguimos desenvolvermo-nos nesses países.

6- Foi pensado o mercado brasileiro? Se sim, porquê?

Sim, contactamos a Groupon e a Groupalia no Brasil. Lançamos duas ou três campanhas, mas o mercado brasileiro envolve outros aspetos como o IVA, os impostos. Não temos nenhuma conta bancária lá e era melhor ter uma filial implementada no Brasil. Essas campanhas foram bem sucedidas mas a gestão é muito mais complicada a gerir nesse país.

Contudo, achamos que é um mercado muito importante porque está em constante evolução. A aprendizagem das línguas também será cada vez mais importante. Ainda não conseguimos nos desenvolver bem no Brasil, mas esperamos conseguir.

Penso que no futuro tentaremos atacar esses mercados mais distantes com a ajuda da Berlitz e de uma possível cooperação.

7- Como foi feita a internacionalização da Online Trainers?

A base era ter uma equipa interna internacional para traduzir o site, a plataforma e tudo o que era necessário para estar pronto em internacionalizar-se como também para contactar as empresas nas suas línguas, o que é muito importante. Por exemplo, com a Turquia sempre tentamos contacta-los em inglês mas é diferente quando temos alguém que fala na língua deles principalmente devido a cultura, e isso pode ajudar para fazer os primeiros contactos.

Por outro lado, era também necessário conhecer os mercados, saber as diferenças entre eles.

Existe também uma comunicação que é feita através das redes sociais.

8- Que tipo de adaptação foi realizada para esses novos mercados?

A plataforma foi traduzida mas não é adaptada a cada mercado. Trata-se unicamente da tradução dos textos. O que mudamos e adaptamos consoante os países foram os anúncios nos sites de compra porque alguns aspetos são muito apreciados em certos países, como os certificados por exemplo. Em alguns

países devemos destacar o aspeto flexível do serviço proposto, outros o facto de haver 6 línguas de aprendizagem e 10 de interface.

Em suma, é mais esse discurso que é adaptado.

9- Como foi definida a estratégia da internacionalização (política de preço, marca, produto e comunicação)

Orientamo-nos muito pela concorrência já presente na Groupon e fizemos a nossa estratégia consoante o que eu já referi a pouco com o objetivo de atingir um mercado B2C.

O nosso segundo projeto é a afiliação porque sabemos que a força dos sites de compra não vai ser sempre a mesma por causa do aumento da concorrência e da comissão exigida que é cada vez mais elevada. E, como já temos um certo reconhecimento da nossa marca podemos começar com vendas diretas, afiliação, marca de distribuidor, etc.

10- Os objetivos previstos foram ou estão a ser alcançados?

No primeiro semestre do ano 2013, os principais objetivos foram atingidos.

Quanto aos objetivos por países, estes não foram sempre atingidos (ex: América latina e Estados-Unidos) mas alguns mercados compensaram outros.

Vamos tentar melhorar isso no próximo semestre.

11- A internacionalização da Online Trainers permitiu um retorno positivo sobre o investimento?

Sim porque por enquanto não temos grandes investimentos. Não temos muitas despesas como em publicidade por exemplo. Ou seja, por enquanto é positivo.

12- Quais as suas previsões para os próximos anos em relação a Online Trainers?

Queremos continuar as parcerias com a Groupon e a Groupalia e conseguir desenvolver a afiliação com as universidades, as escolas ou com novos parceiros e plataformas de afiliados. É também importante continuar a fidelizar os clientes que temos com os sites de compra para que voltem a adquirir formações linguísticas connosco.

Quanto ao mercado brasileiro e os outros países do continente Americano é um objetivo nosso nos desenvolver e implementar rapidamente.

Anexo XV – Entrevista Stéphane Mirandelle

1- Qual a sua tarefa na empresa Telelangue?

Inicialmente, cheguei na empresa para desenvolver o webmarketing em cada país no que diz respeito a marca Worldspeaking.

Atualmente, a minha missão consiste a desenvolver o webmarketing da Online Trainers em diferentes idiomas e desenvolver novos negócios como a marca de distribuidor, a afiliação, parcerias com escolas e universidades.

2- No desenvolvimento da empresa previa a sua internacionalização? Se sim, porquê?

Sim, foi por isso que me contrataram. Quando cheguei, a Telelangue estava presente em França e tinham lançado um site em diferentes países e idiomas. Procuravam desenvolver toda a parte do webmarketing, nomeadamente criar um blog, fortalecer o SEO e as redes sociais.

3- A nível internacional, que rumo tomou a Telelangue após a sua aquisição pela Berlitz Corporation?

Em França não houve mudanças, a Telelangue permaneceu e é um concorrente da Berlitz. Mas a nível internacional as equipas integraram a Berlitz.

4- De onde surgiu a ideia de criar o serviço Online Trainers? Com que objetivo?

Tinha lançado uma campanha na Groupon em França para Telelangue, em Fevereiro de 2011, onde fizemos 1500 vendas. Quando vimos o sucesso que tinha sido, pensamos em continuar esta estratégia com a Groupon mas o problema é que iríamos prejudicar a imagem da marca Telelangue. Por isso, decidimos criar a Online Trainers.

5- Na sua criação, foi pensado atingir mercados estrangeiros? Se sim, porquê?

Esse era o objetivo principal. Por esse motivo também escolhemos um nome inglês: “Online Trainers”.

6- Foi pensado o mercado brasileiro? Se sim, porquê?

Este serviço foi criado para todos os mercados incluído o brasileiro mas no Brasil apercebemo-nos que devíamos confrontar diversas dificuldades nomeadamente tirar o dinheiro do Brasil.

O melhor era a Berlitz tratar da Online Trainers no Brasil e assim o dinheiro ficava no grupo.

Em termos de gestão interna, tínhamos que ver com a Berlitz. Se eles tratassem de tudo era normal ficarem com os lucros todos, mas se fizéssemos alguma coisa, tinha que haver alguma partilha dos lucros. Teremos que ver essa questão.

7- Como foi feita a internacionalização da Online Trainers?

Utilizamos a plataforma do CyberTeachers, um dos produtos vendidos pela Telelangua. Essa plataforma já existia em todas as línguas que necessitávamos. Só mudamos mesmo o aspeto da plataforma.

8- Que tipo de adaptação foi realizada para esses novos mercados?

Não houve nenhuma grande adaptação realizada porque a plataforma existe em vários idiomas de aprendizagem e de interface.

9- Como foi definida a estratégia da internacionalização (política de preço, distribuição, produto, comunicação e marca)

Em termos de preço, a Groupon aconselhou-nos ver o que faziam os concorrentes e ficar um pouco mais caro que eles.

O problema é que para o Brasil havia uma diferença muito grande entre os nossos preços habituais disponíveis na nossa e-store e o desconto que tínhamos que fazer para nos adaptar ao mercado. Enquanto que em França fazemos 90% de desconto, no Brasil tínhamos que fazer 97%. Ou seja, temos que ver como adaptar o desconto e os preços no Brasil.

O produto não mudou, é o mesmo. Tentamos estar presente em todo o lado, utilizar todos os recursos disponíveis em termos de distribuição.

A comunicação é a mesma em todos os mercados porque não fazemos publicidades. Só contactamos a Groupon ou o líder nacional do momento de cada país como a Groupalia em Espanha ou Peixurbano no Brasil.

10- Os objetivos previstos foram ou estão a ser alcançados?

Sim. O nosso volume de negócio foi atingido. Fizemos 32 000 vendas em 2012. Em 2013 temos que aumentar esse número. Por isso, devemos diversificar-nos.

11- A internacionalização da Online Trainers permitiu um retorno positivo sobre o investimento?

Sim.

12- Quais as suas previsões para os próximos anos em relação a Online Trainers?

As previsões que temos dizem respeito ao ano 2013, estamos a preparar as previsões do ano 2014.

Um dos nossos objetivos é ter uma boa e-store e conseguir lançar a afiliação nas universidades como também a marca de distribuidor.

Anexo XVI – Entrevista Marco Costa

1- Qual a sua tarefa na empresa Telelangue?

Sou diretor de marketing, responsável por criar e implementar estratégias de comunicação e marketing de todas as nossas marcas: Telelangue, Online Trainers e até a marca Berlitz.

Para a Berlitz é mais um acompanhamento de estratégia.

2- No desenvolvimento da empresa previa a sua internacionalização?

Se sim, porquê?

Sim, tínhamos até criado uma marca que se chamava WorldSpeaking para ser a marca internacional da Telelangue. Chegamos a ter operações em toda a Europa, escritórios em Madrid, Barcelona, Frankfurt, Milão... Quando entrei na empresa foi para resolver a parte internacional de Portugal e do Brasil. Cheguei a fazer alguns contactos com grandes empresas brasileiras e se a empresa não tivesse sido vendida para a Berlitz, já teríamos escritórios no Brasil.

3- A nível internacional, que rumo tomou a Telelangue após a sua aquisição pela Berlitz Corporation?

Após a compra, não tinha mais sentido desenvolver uma marca num grupo já presente a nível internacional.

4- De onde surgiu a ideia de criar o serviço Online Trainers? Com que objetivo?

A Online Trainers responde a um público completamente diferente. A Telelanguagem tem o seu público nas grandes empresas através das formações, entre outros, é um produto caro vendido em média por 1500 euros em França e de grande qualidade.

Já a Online Trainers responde a uma tendência mundial da popularização da formação graças ao método online.

Hoje em dia ter um curso online é muito fácil, não existem custos de produção. Apenas existe um custo de desenvolvimento do produto mas uma vez que o produto está desenvolvido, se vendermos uma ou um milhão de licenças, o custo é praticamente o mesmo. Não é preciso pagar um professor.

Os métodos online popularizaram os métodos de formação linguística porque as pessoas já podem pagar esses cursos ou até aceder à uma formação gratuitamente pela internet.

Ou seja, a Online Trainers veio responder a esta problemática. Com este novo produto, o nosso mercado já não é só o “serious learner” como é o caso da Telelanguagem. Constatamos que existem pessoas que querem aprender uma língua sem grandes necessidades e aceitam colocar uns 100 euros para adquirir uma formação. Mas não pode ser mais do que 100 euros por questões psicológicas de compra. O máximo deve ser 99 euros.

Do ponto de vista da problemática de marketing, uma marca não pode ser ao mesmo tempo “premium” e “low-cost”. Por isso é que foi criada uma nova marca, adaptando o produto para poder atingir esses dois mercados. Desta forma, a Online Trainers responde a um público B2C. Outra vantagem é a internet que veio facilitar a compra e a venda. Com este produto não é

necessário ter uma equipa comercial: não é preciso ter uma equipa no Brasil para vender no Brasil, só é necessário ter um website.

5- Na sua criação, foi pensado atingir mercados estrangeiros? Se sim, porquê?

Sim. A ideia da Online Trainers até era maior do que é hoje. Já queríamos estar implementados e vender na América Latina e na Ásia. Por enquanto são as duas regiões que ainda não conseguimos atingir. Como não conseguimos diretamente pode ser que consigamos pela Berlitz.

6- Foi pensado o mercado brasileiro? Se sim, porquê?

Sim claro, devemos apostar no mercado brasileiro porque é um país em desenvolvimento, contudo existem vários problemas em termos de negócio com o Brasil devido aos impostos. Para trazer o dinheiro que se adquiriu no Brasil para França paga-se uma fortuna. O governo brasileiro fica com 30% do valor. A única solução seria abrir uma conta bancária lá. Mas para abrir uma conta tem que se ter uma empresa implementada no Brasil.

O que vamos fazer vai ser passar pela Berlitz que já está localizada no Brasil. Desta maneira, a Berlitz irá tratar da parte contratual. O lucro vai ficar na Berlitz Brasil e depois vamos ter que ver como vai ser gerida a nossa parte.

7- Como foi feita a internacionalização da Online Trainers?

Por enquanto, contactamos sites do tipo Groupon em vários países.

8- Que tipo de adaptação foi realizada para esses novos mercados?

Não fizemos qualquer tipo de adaptação. Apenas a língua de interface. É um produto estandardizado para os diferentes mercados.

9- Como foi definida a estratégia da internacionalização (política de preço, marca, produto, distribuição e comunicação)

Os preços são adaptados ao mercado local. Isso é definido após uma análise da concorrência. Vemos o que faz a concorrência, quais são os preços dos concorrentes e tentamos nos alinhar a estes. Não fizemos nenhuma pesquisa de mercado mais profunda do que uma análise da concorrência.

10- Os objetivos previstos foram ou estão a ser alcançados?

O nosso objetivo era ter um crescimento de 50% de um ano para outro. Este ano, o nosso objetivo final é de 3 200 000 euros. Mas para isso tínhamos que ter desenvolvido as vendas diretas através de afiliação e não passar unicamente pela Groupon. Infelizmente tivemos problemas internos que impediram que lançássemos isso em Janeiro. É principalmente por causa do website que não vamos conseguir atingir esse valor.

11- A internacionalização da Online Trainers permitiu um retorno positivo sobre o investimento?

Eu acho que a atividade da Online Trainers é das mais rentáveis da empresa porque é um produto “low-cost” onde tudo é “low-cost”. Não existem custos de produção nem professores, nem comerciais. Por enquanto, trabalhamos essencialmente com estagiários para não perder a rentabilidade.

Não temos custos de marketing, é tudo pago a comissão. Só pagamos se tem uma venda efetuada. Utilizamos meios de comunicação gratuitos para divulgar o produto como as redes sociais.

Em suma, a Online Trainers utiliza técnicas de redução de custos em todos os sentidos. Não é a marca que gera mais dinheiro para a Berlitz. Algumas geram 20 milhões de euros por ano mas é preciso ver quanto gastam. E por isso, a Online Trainers tem uma atividade interessante.

12- Quais as suas previsões para os próximos anos em relação a Online Trainers?

As melhores possíveis. Mas vamos ter que rever a estratégia porque não podemos continuar apenas com os sites do tipo Groupon. Creio que esse modelo da Groupon pouco a pouco vai deixar de existir.

Para o futuro, queremos desenvolver a parte do smartphone. A Online Trainers tem que evoluir juntamente com as evoluções tecnológicas. Os modos de venda vão evoluir, os preços vão cair. Vamos ter que vender mais por menos. A margem de crescimento é muito grande principalmente nos países da América latina ou Ásia.

Anexo XVII – Categoria previsões

Código de origem	Código	Todos os segmentos codificados	Todas as Codificações %
Entrevistas\Previsões	Modelo de negocios	6	8,33
Entrevistas\Previsões	Expansão	2	2,78
Entrevistas\Previsões	Fidelização	1	1,39
Entrevistas\Previsões	Acompanhamento tecnológico	1	1,39
Entrevistas	Previsões	0	0,00

Referências Bibliográficas

Benziene, I. (2008). L'internationalisation des entreprises : théories et approches explicatives. Application au secteur de la distribution. *Groupe 2000*, 2, 19-38.

Bertrand, H., & Chauvel, M., & Silva., R. (2010). Internacionalização de pequenas empresas : um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia. *Gestão e Regionalidade*, 26(76), 43-62.

Brito, C. M., & Lencastre, P. (2000). *Os horizontes do marketing*. Lisboa – São Paulo: Editorial Verbo.

Bruxeille, C., (2005). L'internationalisation des marques. Projeto de Licenciatura, ESC Wesford, França. Disponível: <http://www.youscribe.com/catalogue/rapports-et-theses/ressources-professionnelles/marketing-et-communication/l-internationalisation-des-marques-1061502>

Blog oficial Telelangue (2013). URL: <http://blog.telelangue.com/>

Cezarino, L., & Campomar, M., (2004). Uma visão sobre o marketing estratégico, *VII semead, Seminários em Administração*. Disponível: http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT77-_Uma_vis%E3o_mkt_estrategico.PDF

Gomes, T. M., (2005). O processo de internacionalização no contexto da globalização. Trabalho de investigação, Instituto Superior de Entre

Douro e Vouga, Santa Maria da Feira, Portugal. Disponível:
<http://investigacao.isvouga.pt/wp-content/uploads/2010/11/teresagomes1.pdf>

Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today*, 24, 105-112.

Chabb, M., (2004). Marketing et internationalisation des entreprises. Dissertação de mestrado, ESC Wesford, França. Disponível:
<http://www.youscribe.com/catalogue/rapports-et-theses/ressources-professionnelles/marketing-et-communication/marketing-et-internationalisation-des-entreprises-1061647>

Coviello, N., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management international review*, 39, 223-256.

Dias, M. C., (2007). A internacionalização e os factores de competitividade: O caso Adira. Dissertação de mestrado, Universidade do Porto, Porto, Portugal. Disponível:
<http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Manuela%20Dias.pdf>

Dobbin, S., & Gatowski, S. (1999). *A Judge deskbook on basis philosophies and methods of science*. Estados- Unidos: State Justice Institute.

Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisa qualitativa. *Educar*, 24, 213-225.

Ferreira, M., & Cordeiro, R., (2008). Formulação da estratégia internacionalização. Artigo académico, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, Portugal. Disponível: http://prof.santana-e-silva.pt/EGI_estrategia_mk/trabalhos_dos_alunos/estrategia/Word/7-Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o.pdf

Freire, A., (1997). *Estratégia sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2005). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kovacs, E., & Morães, W., & Oliveira, B. (2011). Características da localização no processo de internacionalização de empresas. *Revista de administração de empresas*, 51(4), 320-335.

Laghzaoui, S. (2009). Internationalisation des PME: apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Management et avenir*, 2(22), 52-69.

Levitt, T., (1983). The globalization of markets. *Harvard business review*, 2-20.

Lima, G., & Carvalho, D., (2010). Estratégia de internacionalização de empresas: a experiência do grupo ourofino agronegócio. *XIII Semead*,

Seminários em Administração, ISSN, 2177-3866. Disponível:
<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/54.pdf>

Mercier-Suissa, C., & Bouveret-Rivat, C. (2007). *L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise*. Paris: Gualino éditeur.

Pisarek, W. (2011). *Stratégie d'internationalisation des PME. Les apports en termes de conceptualisation du processus*. Dissertação de mestrado, Université Panthéon-Sorbonne, Paris, França. Disponível:
<http://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00646583/>

Portugal, Ministério do trabalho e da solidariedade social (2011). *Decreto-lei nº66-2011, de 1 de Junho. Estabelece as regras a que deve obedecer a realização de estágios profissionais*. Diário da República – 1º Série, nº106, pp. 3023.

Powers, T., & Loyka, J. (2010). *Adaptation of Marketing Mix Elements in International Markets*. *Journal of global marketing*, 23, 65-79.

Schramm, W. (1971). *Notes on case studies of instructional media projects*. Working paper, Institute for communication research Stanford University, Estados Unidos. Disponível:
<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED092145.pdf>

Soulez, S. (2012). *Le marketing*. Paris: Gualino éditeur.

Viana, C., & Hortinha, J. (1997). *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Silabo.

Website oficial Telelangue (2013). URL: www.telelangue.com

Yin, R. (2001). *Estudo de caso-Planeamento e Métodos*. Porto Alegre : Bookman.