



Plano de Marketing Internacional para Cabo Verde: o caso do Grupo Teka



Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Inês Rafeiro Saraiva

Leiria, março de 2022

Plano de Marketing Internacional para Cabo Verde: o caso do Grupo Teka



Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Inês Rafeiro Saraiva

Estágio realizado sob a orientação da Professora Doutora Liliana Vitorino e sob supervisão da coordenadora da empresa Teka Marta Gonçalves.

Leiria, março de 2022

Agradecimentos

Fazer um trabalho destes, desta dimensão, é difícil, e por isso requer calma, paciência, apoio por parte dos nossos e que nos saibamos auto motivar.

Primeiro que tudo agradeço à minha orientadora Liliana Vitorino, por todo o apoio, toda a ajuda que me deu na execução deste trabalho. Foi sempre uma querida, fazia com que tudo parecesse muito mais simples pela simplicidade e leveza com que me explicava tudo.

Quero agradecer também à minha Orientadora da Teka Marta Gonçalves, que tão bem me acolheu na empresa, e que apesar de estar num momento delicado com muitos afazeres, nunca deixou que nada me faltasse.

Um obrigado gigante ao Diretor do Departamento de Vendas da Teka Luís Leitão, que foi sempre muito simpático, acolhedor e conversador, ajudou-me muito na elaboração deste relatório. Apesar do imenso trabalho disponibilizou-se sempre para me facilitar toda a informação que eu precisava.

Um obrigado do tamanho do mundo à minha mãe, ao meu pai, à minha mana, aos meus avós e ao meu namorado, que sempre me deram tanto apoio ao longo de todo o meu percurso escolar. Obrigado por todo o carinho que me deram, por toda a paciência quando estava em época de muitos trabalhos e testes e estava sempre muito nervosa e negativa, em que a prioridade deles era sempre puxar-me para cima, dizerem-me que eu ia ser capaz.

Obrigado aos meus tios, Filipa e Telmo, que por serem jovens e terem feito a tese deles há relativamente pouco tempo, tanto me ajudaram neste trabalho. Foram, de certa forma, também eles uns orientadores, sempre prontos para uma mensagem, uma chamada de quando a quando para verem o meu trabalho, para me ajudarem nas formatações ou dúvidas de última instância, para me darem sugestões de melhoria e apoio moral. São sempre uns queridos.

Obrigado às minhas colegas de escritório Diana Fernandes e Diana Riço por me acolherem tão bem no vosso espaço, pela relação que criámos em tão pouco tempo. Obrigada pela ajuda, pela partilha de experiências, pela orientação e claro, por todas as gargalhadas que demos.

Um obrigado também a todos os que, de alguma forma, fizeram parte deste percurso e contribuíram para o meu crescimento.

Resumo

Os gestores de marketing têm cada vez mais a necessidade de internacionalizarem as suas empresas. Tencionam alargar as atividades das suas organizações fora do país de origem, para aproveitar economias de escala ou para melhorar a capacidade competitiva das empresas que lideram, entre outras. Face a esta necessidade é quase imperativo que as empresas elaborem um plano de marketing internacional para estarem bem preparadas para as diferenças que vão encontrar.

A empresa que me acolheu para este estágio foi a Teka Portugal, fundada em 1924, situa-se na Zona Industrial da Mota em Ílhavo, distrito de Aveiro. É uma empresa multinacional alemã e a principal atividade é a produção e comercialização de produtos de cozinha tais como: eletrodomésticos de encastre, misturadoras, lava-loiças em aço inoxidável e soluções de banho. Durante as primeiras semanas do estágio, verificou-se que havia um ponto fraco na empresa. Esse ponto fraco tinha a ver com a expansão da Teka para alguns países do continente africano (Angola, Moçambique, Gana, Nigéria e Cabo Verde) e a inexistência de um plano que acompanhasse essa expansão. Percebida essa fraqueza, o programa de estágio teve como objetivo/contributo o desenvolvimento de um plano de marketing para um destes destinos, sendo que o escolhido foi Cabo Verde, devido à sua proximidade geográfica e cultural com Portugal, e porque em feiras internacionais havia uma procura por parte de clientes cabo-verdianos, registando encomendas pontuais de grande dimensão, que contactavam diretamente a Teka Portugal, ao que a empresa viu aqui uma janela de oportunidade para a sua internacionalização. A par desta atividade foram desenvolvidas outras tarefas que fez com que se aprofundassem outros conhecimentos sobre as responsabilidades ao trabalhar no departamento de vendas de uma empresa.

O presente relatório foi realizado como etapa final do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, e tem como objetivo principal apoiar a internacionalização da empresa Teka para Cabo Verde sugerindo-lhe um plano de marketing. O estágio decorreu de 6 de setembro de 2021 a 26 de janeiro de 2022, e teve a duração de 640 horas, aproximadamente 16 semanas.

Palavras-chave: “marketing internacional”, “plano de marketing internacional”, “Cabo Verde”, “Teka”, “Estágio”.

Abstract

Marketing managers increasingly need to internationalize their companies. They intend to expand the activities of their companies outside their country of origin, to take advantage of economies of scale or to improve the competitive capacity of the companies they lead, among others. Faced with this need, it is almost imperative that companies draw up an international marketing plan to be well prepared for the differences they will encounter.

The company that welcomed me for this internship was Teka Portugal, founded in 1924, and located in the Zona Industrial da Mota in Ílhavo, Aveiro district. It is a German multinational company, and its main activity is the production and sale of kitchen products such as: built-in appliances, mixers, stainless steel sinks and bathroom solutions. During the first weeks of the internship, it emerged that there was a weakness in the company. This weakness had to do with the expansion of Teka to some countries on the African continent (Angola, Moçambique, Gana, Nigéria and Cabo Verde) and the lack of a plan to accompany this expansion. Realizing this weakness, the internship program had as its objective/contribution the development of a marketing plan for one of these destinations, the chosen one being Cabo Verde, due to its geographical and cultural proximity to Portugal, and because in international fairs there was a demand from Cabo Verde customers, registering large punctual orders, who contacted Teka Portugal directly, so the company saw a window of opportunity for its internationalization here. Alongside this activity, other tasks were developed that made it possible to deepen other knowledge about the responsibilities when working in the sales department of a company.

This report was carried out as the final stage of the Master's in Management at the Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, and its main objective is to support the internationalization of the Teka company to Cabo Verde by suggesting a marketing plan. The internship ran from September 6, 2021 to January 26, 2022, and lasted 640 hours, approximately 16 weeks.

Keywords: “international marketing”, “international marketing plan”, “Cabo Verde”, “Teka”, “Internship”.

Índice

Agradecimentos	ii
Resumo	iv
Abstract	v
Lista de Figuras	ix
Lista de Tabelas	x
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura.....	3
2.1. Conceito de Marketing.....	3
2.2. O Marketing Internacional e as suas especificidades	4
2.3. O dilema: Padronizar vs. Adaptar.....	8
2.4. O plano de Marketing Internacional	10
2.4.1. As etapas do Plano de Marketing Internacional.....	13
3. Caracterização da Entidade de Acolhimento.....	17
3.1. Evolução histórica da empresa.....	18
3.2. Missão, Visão e Valores	19
3.2.1. Missão.....	19
3.2.2. Visão	20
3.2.3. Valores	20
3.3. Organograma da empresa	21
3.4. Caracterização dos Recursos Humanos	24
3.5. Caracterização dos clientes	25
3.6. Caracterização dos fornecedores	28
3.7. Evolução recente das atividades da empresa.....	28
3.8. Análise Swot.....	30
4. O Problema Organizacional e os Objetivos de Estágio.....	31

4.1.	O Problema Organizacional	31
4.2.	Objetivos de Estágio	31
5.	Programa de Estágio	32
5.1.	Desenvolvimento do Plano de Marketing Internacional para Cabo Verde	32
5.1.1.	Análise Interna	33
5.1.2.	Análise Externa	35
5.1.2.1.	Fatores PEST	35
5.1.2.1.1.	Fatores Políticos.....	35
5.1.2.1.2.	Fatores Económicos	36
5.1.2.1.3.	Fatores Socioculturais	39
5.1.2.1.4.	Fatores Tecnológicos	42
5.1.3.	Mercado.....	45
5.1.3.1.	Clientes	45
5.1.3.2.	Concorrentes.....	45
5.1.4.	Análise Swot.....	46
5.1.5.	Determinar a Segmentação, o <i>Targeting</i> e o Posicionamento....	47
5.1.5.1.	Segmentação	48
5.1.5.2.	<i>Targeting</i>	48
5.1.5.3.	Posicionamento	49
5.1.6.	Objetivos de marketing.....	49
5.1.7.	Planear as estratégias do marketing-mix	49
5.1.7.1.	Produto.....	49
5.1.7.1.1.	Marca.....	51
5.1.7.1.2.	Embalagem.....	51
5.1.7.2.	Preço	52
5.1.7.3.	Distribuição.....	52
5.1.7.4.	Comunicação.....	53
5.1.7.4.1.	Publicidade	53
5.1.7.4.2.	Venda pessoal.....	54
5.1.7.4.3.	Feiras, eventos e exposições	55
5.1.7.4.4.	<i>Product Placement</i>	55
5.1.7.4.5.	Comunicação Online	55

5.1.8. Avaliação e controlo.....	56
5.2. Outras tarefas desenvolvidas no estágio.....	56
5.3. Mudança de sistema operativo na Teka.....	61
6. Análise crítica e proposta de melhorias.....	62
7. Conclusão	64
Bibliografia	66
Anexos	74

Lista de Figuras

Figura 1 - Variáveis controláveis e variáveis incontrolláveis do marketing internacional. Fonte: Cateora, Gilly e Graham (2013)	6
Figura 2 - Marketing Mix. Fonte: Elaboração Própria	7
Figura 3 - Empresa Teka em Ílhavo.....	17
Figura 4 - Organograma Teka Portugal	22
Figura 5 - Organograma Departamento de Vendas	23
Figura 6 - Evolução do número de trabalhadores	24
Figura 7 - Percentagem do volume de vendas por categoria de cliente	27
Figura 8 - Plano de Marketing Internacional segundo Wood (2007)	33
Figura 9 - Escudo cabo-verdiano	37
Figura 10 - Exportações e importações de Cabo Verde.....	39
Figura 11 - Índice de Hofstede: Distância ao poder; Individualismo, Masculinidade, Aversão ao risco, Orientação e Indulgência. Comparação entre Portugal e Cabo Verde ...	40
Figura 12 - Human Development Indicators: Mobility and Communication.....	43
Figura 13 - Human Development Indicators: Mobility and Communication - Internet users, total (% of population)	43
Figura 14 - The Global Competitiveness Report - 2nd Pillar: Infrastructure	44
Figura 15 - The Global Competitiveness Report - 3rd Pillar: ICT Adoption	44
Figura 16 - Logotipo da marca Teka.....	51
Figura 17 - Canais de distribuição da Teka para Cabo Verde	53
Figura 18 - Sugestão de publicidade outdoor da Teka.....	54
Figura 19 - Placas identificadoras das prateleiras do armazém	57
Figura 20 - Placas de localização de artigos	58
Figura 21 - Fotografias da formação.....	61

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Evolução histórica da empresa - Fonte: elaboração própria.....	18
Tabela 2 - Análise da estrutura etária dos trabalhadores da Teka em 2021	24
Tabela 3 - Habilitações Literárias dos trabalhadores da Teka, por sexo, em 2021	25
Tabela 4 - Tabela cruzada: Distrito x Tipo de Cliente. Fonte: Elaboração própria, tabela realizada com o apoio do SPSS	26
Tabela 5 - Volume de Vendas por tipo de cliente	27
Tabela 6 - Quantidades e valores de material comprado por país	28
Tabela 7 - Volume de Negócios da Teka, em valor líquido, em 2021	28
Tabela 8 - Vendas por famílias de artigos 2020 e 2021	29
Tabela 9 - Análise SWOT.....	30
Tabela 10 - Principais concorrentes da Teka em Cabo Verde.....	46
Tabela 11 - Análise Swot para Cabo Verde.....	47
Tabela 12 - Produtos Gama EASY	50

1. Introdução

Os gestores de marketing têm cada vez mais a necessidade de fazer crescer as suas empresas para além das fronteiras nacionais. Procuram alargar a sua atividade ao nível dos mercados, beneficiando de economias de escala, aumentando o seu poder de mercado e melhorando a capacidade competitiva das empresas que administram. De acordo com Ruzzier, Hisrich, and Antoncic (2006), a internacionalização de uma “empresa significa a expansão geográfica da sua atividade económica para além das fronteiras nacionais” e pode ter diferentes formas como investimento direto estrangeiro, joint-ventures, exportação direta, exportação indireta (Aspelund, Madsen, and Moen 2007). De acordo com o Institute of Business Education existem sete motivos que levam as empresas a se internacionalizarem: conquistar novos mercados, adquirir conhecimento dos parceiros, diversificar o risco da empresa, reduzir carga tributária, criar uma marca global, realizar economias de escala e integrar todas as áreas da companhia. Além destes motivos, existirão muitos outros, mas na maioria dos casos, as empresas internacionalizam-se para aumentar a sua quota de mercado ou para fugir a dificuldades do país de origem.

Consequência dessa necessidade crescente das empresas se internacionalizarem, é importante que os profissionais de marketing elaborem um plano, que servirá para que as empresas se organizem e atinjam os objetivos a que se propõem. De acordo com Wood (2007), elaborar um plano de marketing envolve decisões e ações de marketing para uma determinada empresa num determinado período temporal. O plano de marketing deve ter em conta uma análise da envolvente interna e externa à empresa, deve esclarecer os objetivos e quais os segmentos de clientes a que se destina, garantir apoio ao cliente e programas de marketing interno e a gestão de atividades de marketing através da implementação, avaliação e controlo.

A empresa que me acolheu para este estágio foi a Teka Portugal, fundada em 1924, situa-se na Zona Industrial da Mota em Ílhavo, distrito de Aveiro. É uma empresa multinacional alemã e a principal atividade é a produção e comercialização de produtos de cozinha tais como: eletrodomésticos de encastre, misturadoras, lava-loiças em aço inoxidável e soluções de banho.

Durante as primeiras semanas na Teka, foi-me explicado um dos pontos fracos da empresa, que ajudou a definir um dos principais objetivos deste estágio, de forma que a minha experiência na Teka se transformasse em valor para a empresa. Esse problema estava relacionado com a expansão da empresa para o mercado africano e pela ausência de um plano de marketing definido.

Percebido o problema da empresa, o programa de estágio tinha como principal missão desenvolver um plano de marketing para um desses países. Assim, pretende-se desenvolver-se um plano de marketing para Cabo Verde, utilizando e adaptando a proposta de plano de marketing da autora Wood (2007). Não menos importante, além desta principal tarefa, foram também desenvolvidas outras atividades durante o estágio, que me permitiu estar envolvida na dinâmica diária da empresa. O estágio realizou-se de 6 de setembro de 2021 a 26 de janeiro de 2022 e teve a duração de 640 horas, aproximadamente 16 semanas.

O presente relatório pretende apresentar o plano de marketing internacional proposto para a Teka para Cabo Verde, fundamentado na literatura descrita adiante, capaz de reunir e evidenciar informações fulcrais para um melhor desempenho na sua internacionalização para este país. Desta forma, a estrutura divide-se em sete capítulos: após esta introdução, segue-se a revisão de literatura, onde se apresenta um breve enquadramento acerca da temática de Marketing, Marketing Internacional, Padronizar vs. Adaptar e o Plano de Marketing Internacional. O capítulo 3 apresenta a Caracterização da Entidade de Acolhimento. No capítulo 4 é explicado o Problema Organizacional que originou os Objetivos de Estágio. No capítulo 5 apresenta-se o Plano de Marketing Internacional proposto para Cabo Verde e outras tarefas desenvolvidas no estágio. Por último é apresentado uma Análise crítica e propostas de melhoria, e por fim a Conclusão.

2. Revisão da Literatura

Neste capítulo é feita uma revisão de literatura, onde se começa por apresentar o conceito de marketing, detalhando-se depois o marketing internacional e as suas especificidades, o desafio e as diferenças entre padronizar vs adaptar os produtos ou serviços das empresas e as etapas na elaboração de um plano de marketing internacional.

2.1. Conceito de Marketing

Ao longo dos anos as abordagens de marketing não foram sempre iguais. No início do *sex. XX*, o marketing era entendido como os esforços relacionados com a transferência de bens para o mercado e sua distribuição física (Savitt, 1990). Bartels (1951) define assim marketing como “um campo de estudo que investiga as condições e leis que afetam a distribuição de mercadorias e serviços. É a função institucionalizada de fornecer aos consumidores¹ bens para o seu uso” (p. 327). No entanto, esta definição foca-se exclusivamente nos bens de comércio e não dá atenção à troca e aos ingredientes sociais do marketing. Após a Segunda Guerra Mundial, o pensamento de marketing deslocou-se essencialmente para a ideia de orientação de mercado, no sentido de garantir que os bens/serviços produzidos/prestados vão de encontro às necessidades do consumidor/cliente e do mercado. Bartels (1968) redefiniu a definição de marketing como “o processo pelo qual a sociedade, para satisfazer as suas necessidades de consumo, desenvolve sistemas de distribuição compostos por participantes que, interagindo sob restrições – técnicas (económico) e ético (social) cria as transações ou fluxos que resolvem as separações de mercado e resultam em troca e consumo” (p. 32).

Assim, na perspetiva da American Marketing Association (AMA), marketing define-se como “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedades em geral” (AMA, 2017). A definição de marketing apresentada pela Associação Americana de Marketing foca elementos muito importantes como: o alcance do conceito, a ideia de ser um processo, o significado da troca, a orientação para o consumidor e o marketing social.

Segundo Kotler e Armstrong (2012, pág. 2), marketing define-se como “a gestão de relações com clientes rentáveis”. Nesta definição evidencia-se a importância das relações

¹ Neste documento a palavra consumidor e cliente será usada indiferenciadamente.

com clientes já existentes. Os autores Bell e Emory (1971) sugeriram um conceito de marketing reestruturado, em que a satisfação e a participação dos clientes no processo é também essencial para as atividades de marketing.

O Marketing é então uma ferramenta que todas as empresas devem usar, proporcionando-lhes assim uma vantagem competitiva, seja por baixos custos ou por diferenciação de produtos ou serviços, garantindo a satisfação dos seus consumidores, (Kotler & Armstrong, 2005). No entanto, continuam a existir organizações que preferem não seguir esse caminho, produzindo e oferecendo aos clientes aquilo que querem e não o que o mercado procura, correndo assim o risco de serem ultrapassadas.

Contudo, é recomendado que as empresas trabalhem uma gestão de marketing adequada de acordo com aquilo que são as características e os objetivos da empresa. Há que fazer as escolhas e adaptações certas para que os objetivos sejam atingidos.

2.2.O Marketing Internacional e as suas especificidades

Os gestores de marketing têm cada vez mais a necessidade de fazer crescer as suas empresas para além das fronteiras nacionais. Procuram alargar a sua atividade ao nível dos mercados, beneficiando de economias de escala, aumentando o seu poder de mercado e melhorando a capacidade competitiva das empresas que administram. De acordo com Ruzzier, Hisrich, and Antoncic (2006), a internacionalização de uma “empresa significa a expansão geográfica da sua atividade económica para além das fronteiras nacionais” e pode ter diferentes formas como investimento direto estrangeiro, joint-ventures, exportação direta, exportação indireta (Aspelund, Madsen, and Moen, 2007).

Hoje em dia, as empresas mais competitivas utilizam o marketing internacional para ampliarem e sustentarem o seu potencial comercial. Mas para muitas empresas, é mesmo uma questão de sobrevivência para escapar a possíveis dificuldades que estejam a passar no país de origem. Há estudos que explicam as razões da internacionalização tais como: Mucchielli (1992), Kalika (1995) que referem o tamanho da empresa e a sua situação económica. Fernandez e Nieto (2006) definem que é importante o tipo de propriedade da empresa (por uma família, um indivíduo ou uma associação) para a estratégia adotada internacionalmente. Lecerf (2012) propõe os seguintes fatores que podem promover a internacionalização de PME: a idade da empresa, a dimensão, a localização geográfica, o estatuto, a situação financeira, os recursos técnicos à sua disposição e os seus recursos

humanos. O IBE (2019) indica também alguns motivos que levam as empresas à internacionalização: conquistar novos mercados, adquirir conhecimento dos parceiros, diversificar o risco da empresa, reduzir carga tributária, criar uma marca global, realizar economias de escala e integrar todas as áreas da companhia.

Fernandez and Nieto (2006) concluem também que o tipo de empresa (familiar, unipessoal, associação, etc.) terá influência na estratégia adotada internacionalmente e Loué (2018) conclui que existe relação entre o perfil do empreendedor e a internacionalização.

De acordo com os autores Gankema, Snuif e Zwart (2000), o volume de negócios, a rentabilidade, o valor acrescentado, a capacidade de investimento, a estabilidade financeira, etc., são fatores-chave a ter em conta na implementação de um plano de ação internacional. É neste âmbito que faz sentido falar de marketing internacional.

Foi nos anos de 1950, que o conceito de marketing internacional começa a ganhar relevo, com várias empresas a iniciarem as suas atividades para além do seu país doméstico e focando-se em comunicação de *marketing*, *branding* e distribuição local. De 1960 a 1990, o interesse residia nas oportunidades e desafios internacionais (Sheth, 2018).

De acordo com Terpastra (1985), o marketing internacional nada mais é do que o *marketing* voltado para o mercado exterior, distinguindo-se do doméstico porque ultrapassa as fronteiras, alterando assim as questões económicas, políticas e jurídicas, o que leva a mudanças no plano de *marketing* da empresa.

De acordo com Cateora, Gilly e Graham (2011), Marketing Internacional é “a execução de atividades de negócios concebidas para planejar, precificar, promover e direcionar o fluxo dos produtos e dos serviços de uma empresa para consumidores ou usuários em mais de uma nação, em prol da lucratividade.” Os autores consideram também que a diferença entre marketing doméstico e marketing internacional é que na última situação as atividades de marketing ocorrem em mais do que um país. As tarefas dos profissionais de marketing são aplicadas universalmente, todos têm a mesma missão seja em que região for. No entanto, as tarefas dos *marketeers* internacionais são mais complexas do que as dos profissionais de marketing doméstico porque os profissionais de marketing internacional têm de lidar com muitas incertezas, incertezas essas criadas pelas variáveis incontáveis, isto é, situações que acontecem e que as empresas não conseguem controlar (Cateora, Gilly e Graham, 2011).

O contexto é ainda mais importante e mais complexo no marketing internacional. Isto porque há muitos fatores que variam de região para região e os profissionais de marketing têm de ter isso em conta quando vão exercer as suas estratégias fora do seu país de origem (Katsikeas, Samiee e Theodosiou, 2006; Schilke, Reimann e Thomas, 2009).

Cateora, Gilly e Graham (2011) considera que neste contexto as variáveis como concorrência, restrições legais, controlo governamental, clima, atitude dos consumidores e muitas outras variáveis incontroláveis podem agitar os resultados esperados, mesmo quando o plano de marketing foi bem estruturado. Os *marketeers* não conseguem controlar essas variáveis, mas conseguem adaptá-las tendo em conta o resultado que esperam. A Figura 1 apresenta as variáveis controláveis e não controláveis pela empresa, que se desenvolverão mais à frente.

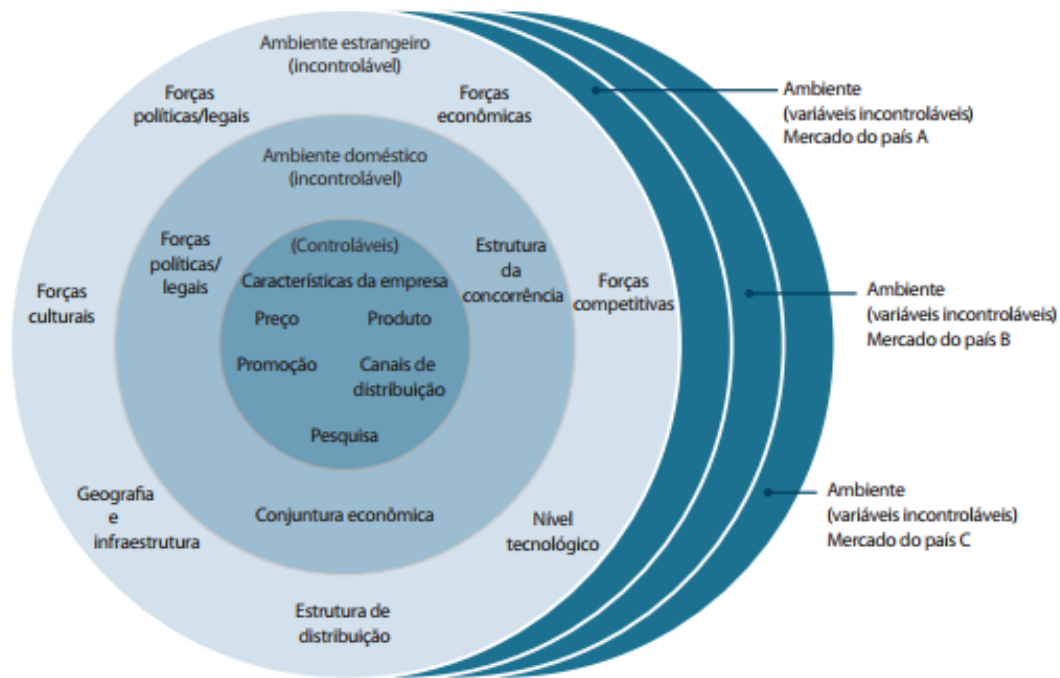


Figura 1 - Variáveis controláveis e variáveis incontroláveis do marketing internacional. Fonte: Cateora, Gilly e Graham (2011)

Ao planear uma estratégia de marketing, o gestor de marketing internacional poderá ter de fazer adaptações ao seu marketing-mix (Produto (*Product*), Preço (*Price*), Distribuição (*Placement*) e Comunicação (*Promotion*), ou mesmo em todos, quando submetidos a ambientes culturais diferentes. A Figura 2 faz uma síntese dos elementos do composto de marketing.



Figura 2 - Marketing Mix. Fonte: Elaboração Própria

A título ilustrativo várias adaptações podem ocorrer em contexto internacional. No preço, por exemplo, além das diferenças óbvias de taxas de câmbio há também os diferentes níveis de carga fiscal e de rendimento de região para região, o que faz com que as empresas tenham de perceber que alterações têm de fazer no preço dos seus produtos/serviços e, além destas questões, o preço poderá ainda ser manipulado por outros componentes culturais, tudo isto porque “algumas culturas relacionam preços elevados com alta qualidade e esperam que o preço seja negociável” (Moon & Park, 2011); no produto, podem haver diferenças na embalagem ou na fórmula do mesmo; na distribuição podem haver, por exemplo, ajustes nos locais de venda (o caso de Itália em que não é usual ir ao shopping, por exemplo); e a comunicação poderá ser ajustada a diferentes contextos culturais.

Vários autores de marketing internacional defendem que há produtos que podem ter muito sucesso num mercado, mas insucesso noutra mercado diferente (Kashani 1989; Kernan e Sommers, 1967; Yoder, Visich e Rustambekov, 1986). É importante referir este facto pois é um erro muito comum dos profissionais de marketing, que por possuírem um produto ou serviço que é bem-sucedido no seu mercado de origem, dão por garantido que vai ser bem-sucedido em qualquer outro mercado que se estreie. Este facto é explicado pelas variáveis controláveis e incontroláveis, mencionadas em cima. Por isso, o que os *marketeers* precisam de ter em conta é que o que funciona internamente, pode não funcionar no exterior.

Cateora, Gilly e Graham (2011) identificam cinco fases no envolvimento do marketing internacional. Numa primeira fase, não há marketing exterior direto, ou seja, não

ocorre qualquer atividade e interação com clientes fora das fronteiras nacionais; numa segunda fase, marketing exterior irregular, seguem-se variações excessivas do nível de produção ou procura, ou seja está tudo muito instável; na terceira fase, marketing exterior regular, as empresas têm sempre capacidade de produção reservada para produtos para venda ao estrangeiro; na quarta etapa, marketing internacional, as empresas planeiam a produção de produtos para venda em vários países por todo o mundo; e na quinta e última fase, marketing global, as empresas espelham as estratégias de marketing segundo as necessidades de muitos países de modo a adquirir o maior retorno na standardização das suas atividades.

Assim, pode-se concluir que um dos principais desafios no mercado internacional é conseguir responder à pergunta: “Devemos padronizar ou adaptar o nosso marketing mix?”

2.3. O dilema: Padronizar vs. Adaptar

Cada vez mais as empresas têm a necessidade de expandir o seu negócio além-fronteiras, e nesse sentido, as empresas têm de tomar um conjunto de decisões no momento de se internacionalizarem, nomeadamente se devem padronizar ou adaptar o seu produto ou serviço. Essa decisão não é algo fácil e tem gerado muita controvérsia entre muitos autores.

De acordo com Lindon et al. (2009: 480) “A partir do momento em que uma empresa dispõe de implantação significativa em vários países, é obrigada a definir, isoladamente ou em conjunto com os seus associados locais, uma estratégia de marketing em cada um destes países.” Levanta-se então outro obstáculo para a organização que é a decisão sobre que estratégia de marketing internacional usar. A empresa deve padronizar ou adaptar os seus produtos/serviços para os mercados a que se destina?

Numa primeira instância é importante entender o significado dos termos Padronização e Adaptação. A perspetiva da padronização total destaca a tendência para a homogeneização dos mercados e do comportamento do comprador e os benefícios substanciais da padronização, enquanto a perspetiva da adaptação total destaca as diferenças persistentes entre as nações e a necessidade competitiva e regulatória para a personalização da estratégia de marketing para mercados individuais (Zou et al., 1996). A padronização pode então ser vista como a mesma estratégia de marketing aplicada em todos os mercados em que a empresa decidir atuar (Samiee e Roth, 1992) e a adaptação consiste em adaptar o produto para ir ao encontro das especificidades de cada mercado em que a empresa decidir atuar.

Segundo Levitt (1983) “os profissionais de marketing enfrentam uma “aldeia global homogeneizada” devendo as organizações desenvolver produtos mundiais padronizados de alta qualidade e vendê-los em todo o mundo utilizando comunicação, preço e distribuição padronizados”. Levitt (1983) é, de acordo com a afirmação, um apologista da estratégia de total padronização. Para o autor, as empresas bem geridas passaram da personalização dos seus produtos para a oferta de produtos padronizados globalmente que são avançados, funcionais, confiáveis e de baixo custo. Afirma ainda que as empresas multinacionais que dão como prioridade as preferências do consumidor tornam-se confusas e incapazes (Levitt, 1983). Esta teoria levou a muitos fracassos de empresas que seguiram a recomendação de Levitt, e esses fracassos levaram a que se questionasse se a padronização extrema seria o melhor caminho para as empresas.

A padronização reveste-se então de aspetos positivos e negativos. Os aspetos positivos de padronizar incluem economias de escala, consistência com os clientes, melhor planeamento e distribuição e maior controlo através das fronteiras nacionais (Buzzell, 1968). Levitt (1983) defendeu que a tecnologia avançada em comunicação e transporte uniformizou os mercados em todo o mundo e como resultado surgiram consumidores globais que exigem produtos de alta qualidade e preços baixos. Uma das principais fontes de vantagem competitiva tornou-se a capacidade de produzir produtos de alta qualidade a preços baixos. Por outro lado, existem várias desvantagens associadas à padronização extrema. Segundo Douglas e Wind (1987), a padronização do marketing global só é viável sob certas condições. Uma das principais desvantagens de uma abordagem de padronização é que ela implica uma orientação para o produto, em vez de uma orientação para o cliente e para o concorrente (Douglas e Wind, 1987). Uma orientação apenas para o produto é míope e, tem grande probabilidade, de levar ao fracasso (Cateora, 1993; Laughlin et al., 1994). Por estas razões, a literatura mais recente defende a perspetiva de contingência do marketing internacional. Ao invés da padronização ou adaptação total, essa perspetiva procura um equilíbrio entre as duas (Buzzell, 1968; Cavusgil et al., 1993; Jain, 1989; Zou e Cavusgil, 1996).

Viana e Hortinha (2009), Song (2021) e Akgun, Keskin e Ayar (2014) consideram que, de uma forma geral, o conhecimento do consumidor e do mercado é o primeiro passo para o desenvolvimento de um programa de marketing adequado e tanto a padronização como a adaptação podem ser bem-sucedidas. Consideram ainda que, nem a padronização

completa, nem a adaptação completa são o melhor caminho para as empresas, é quase sempre necessária uma combinação das duas estratégias.

De acordo com Viana e Hortinha (2009), Song (2021) e Akgun, Keskin e Ayar (2014) na maior parte das situações a questão que se coloca nas empresas já nem é em que situações adaptar, mas sim até onde adaptar, pois existem elementos do marketing-mix que são mais facilmente padronizáveis do que outros. Regra geral o produto base é padronizado, pois assim é possível beneficiar das tais economias de escala no contexto de produção. O mesmo para a parte da comunicação, convém que a mensagem seja padronizada para não haver confusões e choques de cultura. A adaptação surge em aspetos como a embalagem, preço, promoções de venda e escolha dos Mídias, canais de distribuição e serviço pós-venda. Não é possível vender um produto num mercado estrangeiro que não tenha a embalagem numa língua do país ou o preço numa moeda diferente, ou não fazer um estudo sobre possíveis distribuidores em cada mercado.

As empresas têm, então que decidir quais as melhores opções para o seu caso, para os seus objetivos, consoante os recursos que dispõem, tendo sempre em atenção que uma orientação para o mercado, na qual clientes e concorrentes são o foco da estratégia de uma empresa, pode levar a um melhor desempenho no negócio (Jaworski e Kohli, 1993; Lusch e Laczniak, 1987; Narver e Slater, 1990) e Song (2021) e Akgun, Keskin e Ayar (2014).

2.4. O plano de Marketing Internacional

Com a necessidade crescente das empresas se internacionalizarem, é necessário que os profissionais de marketing elaborem um plano, plano esse que vai servir para que as empresas se organizem e atinjam os objetivos a que se propõem. Desta forma, são dadas várias perspetivas de alguns autores para esclarecer o melhor possível o que é um plano de marketing internacional.

De acordo com McDonald (2015), é ainda mais importante a preparação de um plano de marketing internacional porque a internacionalização das empresas é um processo muito mais complexo do que a atuação das empresas no país doméstico. Isto porque as empresas conhecem bem as características do próprio país, sendo a elaboração de um plano mais fácil, enquanto a elaboração de um plano para um mercado estrangeiro requer mais atenção e mais fatores a ter em conta.

Tedim (2015) refere que quando se elabora um plano de marketing, é necessário conhecer os diferentes elementos que incorporam o macro e microambiente do mercado alvo e compreender as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com que a empresa pode contar no decorrer da sua atividade de negócio.

Segundo Oliveira (2014) “o plano de marketing é uma ferramenta essencial no planeamento estratégico. É o processo conducente ao plano de marketing que vai permitir aos responsáveis de marketing a antecipação e formalização das decisões a serem tomadas em relação à gestão de uma determinada empresa ou produto, diminuindo assim os eventuais erros que possam surgir ao nível da conceção e execução da estratégia.”

Para Kotler e Keller (2012), a elaboração de um plano de marketing é importante para as empresas que ambicionam ser bem-sucedidas, que querem obter bons resultados e crescer de forma sustentada todos os anos. Os autores dizem também que, se as empresas tiverem a capacidade de aproveitarem bem e fizerem um bom marketing, só assim é que é possível gerar procura pelos produtos e serviços das empresas.

McDonald (1982) enumera os principais benefícios de as empresas usarem sistemas completos de planeamento de marketing. Estes são: sucesso nos negócios, objetivos realistas e amplamente compreendidos e aceites, gestores motivados a um alto nível de realização, alto nível de informações de mercado acionáveis, maior cooperação interfuncional, redução de desperdício e duplicação, entendimento claro das prioridades, conscientização e aceitação da mudança, menos surpresas e um maior controlo sobre o negócio. Assim, o processo que leva à definição dos objetivos de marketing é o elemento-chave no processo de planeamento de marketing.

Uma outra abordagem é dada por Westwood (2013), que defende que o plano de marketing é essencial para definir a maneira como as empresas devem usar os recursos que dispõem, de forma a atingirem os objetivos propostos pela empresa. Defende ainda que os planos permitem que haja uma melhor visão do segmento de mercado alvo, estar a par do posicionamento no mercado e da sua dimensão e, por último, organizar a quota de mercado viável dentro de cada segmento-alvo.

De acordo com a perspetiva de Wood (2007), elaborar um plano de marketing consiste num processo que envolve algumas decisões e ações de marketing para uma determinada empresa num determinado período temporal. O plano de marketing deve ter em

conta uma análise da envolvente interna e externa à empresa (como acima referido), deve esclarecer os objetivos e quais os segmentos de clientes a que se destina, garantir apoio ao cliente e programas de marketing interno e a gestão de atividades de marketing através da implementação, avaliação e controlo. A autora considera que o plano de marketing não deve ser feito simplesmente uma vez ao ano, mas deve sim ser uma tarefa feita constantemente ao longo do ano para que consigam estar sempre a par de alguma alteração que seja necessário efetuar. Posto isto, Wood (2007) considera que um plano deve passar por 7 fases:

- Fase 1 – Analisar a situação interna e externa atual;
- Fase 2 – Pesquisar e analisar os mercados e clientes;
- Fase 3 – Determinar a segmentação, o *targeting* e o posicionamento;
- Fase 4 – Determinar os objetivos e direções do plano de marketing;
- Fase 5 – Planear as estratégias do marketing mix;
- Fase 6 – Planear o controlo e medição de desempenho;
- Fase 7 – Implementar, controlar e avaliar o plano.

Para Doole e Lowe (2008), o processo de planeamento é o método usado pelas empresas para estabelecer o modo como atingirão os objetivos e estratégias para o presente e para o futuro. Para estes autores, este processo de planear a estratégia de internacionalização divide-se em três fases:

- Fase 1 – Análise
- Fase 2 – Desenvolvimento da estratégia
- Fase 3 – Implementação.

Ainda para Cateora, Gilly e Graham (2011), o planeamento de marketing tem como objetivo controlar fatores externos e incontrolláveis com as forças, fraquezas e objetivos da empresa de modo a alcançar a meta traçada o mais rápido e fácil possível. Para estes autores o planeamento terá de passar por quatro fases, sendo elas:

- Fase 1 – Análise preliminar, compreender a empresa e necessidades do país;
- Fase 2 – Definir os segmentos de mercado alvo e adaptar o marketing-mix;
- Fase 3 – Desenvolver o plano de marketing;
- Fase 4 – Implementar e controlar.

No presente documento irá seguir-se a metodologia apresentada por Wood (2007), pelo que na próxima subsecção irá desenvolver-se cada um dos seus pontos.

2.4.1. As etapas do Plano de Marketing Internacional

Neste subcapítulo, irá aprofundar-se cada uma das etapas do plano de marketing internacional proposto por Wood (2007).

Fase 1 – Analisar a situação interna e externa atual

Neste ponto efetua-se a análise interna de uma empresa, que tem como objetivo identificar os pontos fortes e os pontos fracos que são relevantes para entender a posição atual no âmbito de produtos e no contexto de mercados em que se encontra.

De seguida, procede-se à análise externa, analisando detalhadamente os fatores PEST, ou seja, fatores políticos, económicos, socioculturais e tecnológicos, com vista a determinar as principais oportunidades e ameaças (Keegan, 2020). Esta análise facilita o entendimento sobre os fatores externos que podem impactar as operações das empresas, neste caso, da Teka ao internacionalizar-se para Cabo Verde.

Nesta fase, para auxiliar a análise de diagnóstico, sintetizam-se as principais oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos dessa internacionalização, através de uma análise SWOT.

Fase 2 – Pesquisar e analisar os mercados e clientes

Na segunda fase investiga-se o mercado em que se insere a organização, ou seja, os potenciais clientes da empresa, a quem poderá interessar os seus produtos, assim como, os principais concorrentes.

Torna-se importante as empresas façam uma pesquisa para compreender os gostos e preferências do mercado, para depois decidir se devem fazer, ou não, algumas adaptações nos produtos que irão oferecer (Keegan, 2020).

A análise dos concorrentes também é relevante, no sentido em que dá uma melhor perceção do mercado em que se irá atuar. Pretende-se assim nesta etapa averiguar alguns dos principais concorrentes do Grupo Teka em Cabo Verde, fabricantes e vendedores de eletrodomésticos, bem como o perfil de cliente.

Fase 3 - Determinar a segmentação, o *targeting* e o posicionamento

Numa terceira fase, a empresa vai escolher os segmentos de mercado que pretender atuar. Esta é uma das principais decisões estratégicas no âmbito de marketing (Silva, Meneses e Pinho, 2018).

A segmentação de mercado consiste em identificar e dividir o mercado em vários segmentos ou subconjuntos distintos de consumidores, dependendo dos seus comportamentos, necessidades, gostos e preferências. É um passo importante para elaborar a estratégia mais eficiente de modo que a empresa consiga atingir o objetivo pretendido. Para chegar ao(s) segmento(s) que a empresa pretende atuar, pode-se fazer uso dos seguintes critérios de segmentação: Segmentação Geográfica, Segmentação Demográfica, Segmentação Psicográfica, Segmentação por Comportamento e Segmentação por Benefício (Keegan, 2020).

Depois de feita a análise da segmentação do mercado segue-se para o *targeting*, onde se escolhe o mercado-alvo – o mais atrativo. É considerado um segmento atrativo aquele que seja fácil de identificar e mensurável, a sua acessibilidade e ter uma dimensão razoável (Kotabe e Helsen, 2016). Além disso, é importante que os segmentos-alvo sejam estáveis, adaptáveis e “acionáveis” (Silva, Meneses e Pinho, 2018).

Além disso, a escolha dos segmento-alvo deve ter em consideração as aptidões e recursos da empresa (análise interna) e as várias características dos vários segmentos de mercado (Silva, Meneses e Pinho, 2018). As empresas devem posicionar-se em segmentos em que possua vantagens competitivas. Também aqui as empresas devem analisar as opções de entrada nesses mesmos mercados, e ajustá-los de acordo com as estratégias globais da empresa (Koch, 2001).

Após a seleção do mercado-alvo há que optar por uma das três estratégias básicas de atuação: Marketing Global Standardizado, Marketing Global Concentrado e Marketing Global Diferenciado.

Por último, o conhecimento dos segmentos-alvo sustenta o estabelecimento de uma estratégia de posicionamento, que é a forma como um produto, marca ou serviço é percebido pelos consumidores, isto é, a localização desse produto na mente do consumidor em relação aos seus concorrentes, em termos de atributos e benefícios que a marca consegue ou não oferecer. Esse posicionamento depende de um conjunto de variáveis, mas nem todas são

controladas pelo *marketeer*. As estratégias de posicionamento global de produtos podem ser: Atributo ou benefício, Qualidade/preço, Utilizador, Concorrência, High-tech e high-touch (Keegan, 2020).

Fase 4 – Determinar os objetivos e direções do plano de marketing

É neste ponto que se vai esclarecer quais os objetivos que a empresa pretende atingir, ao internacionalizar-se, neste caso, para o mercado cabo-verdiano.

Fase 5 – Planear as estratégias do marketing-mix

Após o estudo dos conceitos de segmentação, *targeting* e posicionamento, seguem-se as decisões da estratégia de Marketing-Mix. O Marketing-Mix compreende quatro variáveis interrelacionadas conhecidas como os 4 P's do Marketing – *Product, Price, Place and Promotion* – que constituem a base de qualquer estratégia de marketing. Estes elementos são controlados pela empresa e são utilizados para influenciar a procura de um produto ou serviço e, conseqüentemente, o processo de decisão de compra dos consumidores.

O primeiro P que analisamos é o Produto. O conceito de produto (*Product*) pode ser definido como os bens físicos ou serviços que uma empresa tem para oferecer aos consumidores. Engloba todo um conjunto de atributos físicos, psicológicos, de utilidade e simbólicos que coletivamente proporcionam satisfação e benefícios a um comprador. Os produtos podem, ainda, ser classificados como tangíveis ou intangíveis (Keegan, 2020).

O segundo P do Marketing Mix é o Preço. O preço (*Price*) pode ser entendido como o valor atribuído ao bem, tendo em conta a oferta existente. Este é o “P” crucial, pois toda a estratégia de vendas e objetivos globais da empresa dependem dele. A política de preços definida pela empresa para os diferentes mercados internacionais pode trazer consigo uma vantagem competitiva relativamente a outras marcas, pois irá permitir que a empresa aumente a sua rentabilidade, e também irá facilitar a construção de relacionamentos com os seus consumidores. Para determinar o preço, tem de se ter em conta os custos, a procura e a concorrência (Keegan, 2020).

A próxima decisão está relacionada com a escolha dos canais de distribuição (*Place*) a nível internacional. É importante que o canal de distribuição permita disponibilizar o produto ou serviço num local conveniente, quando o cliente deseja e em condições adequadas, disponibilizando todas as informações necessárias de suporte ao produto e seus

benefícios. As duas formas de abordar os mercados internacionais são através de estratégias de envolvimento direto e envolvimento indireto, sendo que envolvimento direto é por força de vendas própria ou filial comercial, ou seja, a empresa tem de ter presença física no mercado de maneira a contactar diretamente com o consumidor final, e envolvimento indireto que é quando há agentes independentes, distribuidores ou retalhistas (Keegan, 2020).

O último P do Marketing Mix é a comunicação (*Promotion*), que é um fator essencial para o sucesso de qualquer marca. O modo como uma empresa comunica o seu produto no mercado deve ser alvo de um estudo aprofundado para que a estratégia definida esteja de acordo com as características e necessidades do país para o qual se vai internacionalizar. O principal objetivo é difundir os benefícios e os valores que o produto ou serviço oferecem. No processo de comunicação é importante ter em conta que esta serve para atrair os clientes certos a fim de realizar vendas, aumentar o reconhecimento de marca, e fazer chegar ao cliente todas as informações sobre o seu produto, e como tal é de extrema importância que a estratégia esteja a mais coerente e adaptada possível ao mercado de destino, nunca esquecendo que o principal é focar-se no seu target (Keegan, 2020).

Fase 6 – Planear o controlo e medição de desempenho e Fase 7 - Implementar, controlar e avaliar o plano

Estas duas fases podem ser reunidas, pois o controlo e medição de desempenho estará de mão dada com a implementação, controlo e avaliação do plano.

É nestas fases que se irá fazer o acompanhamento da implementação do plano, irá perceber-se como está a correr e se há necessidade de ajustes.

A monitorização das ações previstas no plano de marketing assume uma particular importância, na medida em que possibilita uma avaliação da sua eficácia, uma análise dos resultados face aos objetivos e a adoção de medidas corretivas (Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues, 2015). De acordo com os autores, a monitorização e controlo pressupõe uma larga avaliação no âmbito da evolução das variáveis do meio envolvente, mercado e concorrência, resultado das ações e atividades definidas, o desempenho nas áreas funcionais do plano, o desempenho económico-financeiro e o desempenho orçamental.

3. Caracterização da Entidade de Acolhimento

O Grupo Teka, ou simplesmente Teka como é conhecida, foi fundada em 1924, e situa-se na Zona Industrial da Mota em Ílhavo, distrito de Aveiro (Figura 3). É uma empresa multinacional alemã e a principal atividade é a produção e comercialização de produtos de cozinha tais como: eletrodomésticos de encastre, misturadoras, lava-louças em aço inoxidável e soluções de banho, sendo um dos mais importantes fabricantes europeus. Tem um poderoso peso comercial no mercado de eletrodomésticos de mais de 4,6 milhões de unidades por ano.



Figura 3 - Empresa Teka em Ílhavo

O grupo é composto por várias marcas líderes mundiais, tais como:

- Teka – a Teka é a marca mais importante do Grupo e a única com presença em todos os mercados dos cinco continentes. Tem a maior sede de atividade comercial em Madrid, Espanha.
- Kuppersbusch – Uma marca *premium* especializada em cozinhas domésticas e profissionais. Desde a sua fundação, há mais de 140 anos, a marca está presente em 40 países por todo o mundo.
- Intra – Marca dedicada ao design de produtos siderúrgicos. Desenvolve produtos de cozinha como lava-louças, para além dos acessórios de banho para casas de banho públicas.
- Mofém – Marca especializada em produtos de banho, líder no mercado húngaro. Também se destaca por produzir válvulas industriais. Graças a essa posição, a marca está a crescer como uma marca de alta qualidade nos mercados internacionais.

Os produtos do Grupo Teka têm recebido prestigiados prémios nas mais variadas categorias do mundo:

- Os Fornos, Placas e Chaminés Teka conquistaram pelo 3º ano consecutivo o **Prémio Cinco Estrelas** em Portugal, distinguindo-se junto dos consumidores pelos seus resultados de experimentação, relação preço-qualidade e intenção de compra;
- A Kuppersbusch foi premiada pelo **German Design Council** e pelo **German Brand Institute** com um **German Brand Award** em ouro;
- A Teka também foi reconhecida pelos **Red Dot Design**, através de vários produtos da marca Kuppersbusch, um dos principais prémios de design no mundo.

3.1. Evolução histórica da empresa

A Teka, conta com mais de 90 anos de história, e a sua vida não foi sempre pautada pela produção de eletrodomésticos, iniciou a sua atividade com o fabrico de máquinas agrícolas. A Tabela 1 apresenta a sua evolução histórica e principais marcos ao longo do tempo.

Tabela 1 - Evolução histórica da empresa - Fonte: elaboração própria

Anos	Principais marcos
1924-1957	<p>O caminho do Grupo Teka começa no ano de 1924 na Alemanha, quando Karl Thieman fundou a empresa de maquinaria agrícola, setor em que a empresa focou a sua atividade nos primeiros anos da sua vida. Pouco depois começou a usar-se na secção da produção, aço inoxidável.</p> <p>Em 1957 Helmut Klein torna-se sócio da empresa e é neste ano que é criada a marca Teka, escrita com as iniciais dos dois fundadores, Thielmann e Klein.</p>
1958-1969	<p>É a partir deste momento que os produtos da Teka começam, para além de serem produzidos, comercializados. Nos primeiros anos de trabalho do grupo, os únicos produtos fabricados eram lava-loiças. Nos anos posteriores, tal foi o sucesso dos produtos da Teka, que a marca teve a iniciativa de aumentar a sua gama de produtos e iniciar a produção de fornos e chaminés.</p> <p>Em 1964 a Teka começa a expandir-se instalando-se, primeiro, em Espanha e nos anos seguintes em vários países da Europa, passando depois para o resto dos continentes. Durante esses anos o grupo foi criando sempre novos produtos, aumentando a sua oferta e</p>

	<p>conseguindo assim um reconhecimento mundial, consequência da qualidade e do bom design dos seus produtos.</p>
1970-2015	<p>Durante os anos 70, o sucesso da marca continuou a evidenciar-se nos países onde estava presente, levando à expansão internacional, primeiro nos países que faltavam do continente europeu seguindo-se a América, Ásia, África e Médio Oriente.</p> <p>Durante estes anos a Teka passa a ser um dos maiores patrocinadores desportivos do mundo, patrocinando o futebol e basket da equipa do Real Madrid que tem o seu próprio clube de andebol, equipa de ciclismo, chegou a competir no rally Dakar de Paris e até mesmo nos Jogos Olímpicos de Inverno.</p> <p>Foi em fevereiro de 1978 que a Teka se instalou em Portugal.</p>
Atualmente	<p>Em 2016 lança a nova gama Wish, gama essa que foi o mais alto investimento da história da empresa, renovando todas as fábricas e respetivo design.</p> <p>Em 2018 lança o seu novo posicionamento e <i>slogan</i> em Espanha: “<i>Donde se cocina la vida</i>”, responsável por uma campanha de publicidade de grande dimensão na história da empresa.</p> <p>O sucesso dos produtos da Teka está concentrado em todo o mundo, conseguindo alcançar inúmeros prémios de reconhecimento (como já foi referido). A sua notoriedade é tal que se estima que no mercado espanhol, metade das casas possui pelo menos um produto marca Teka.</p>

3.2. Missão, Visão e Valores

3.2.1. Missão

A missão principal da Teka Portugal é satisfazer o mais possível as partes interessadas na Teka Portugal: clientes, colaboradores, sócios, a comunidade e, por último, mas igualmente importante, o meio ambiente.

A Teka Portugal assume-se como uma empresa: Multi-serviços, Multi-produto e Multi-marca.

3.2.2. Visão

A Teka, sendo de origem alemã e por isso tendo como princípio o rigor em todas as suas atividades, fabrica todos os seus produtos tendo sempre em atenção a qualidade, tecnologia e a inovação. Os produtos Teka são reconhecidos mundialmente pela sua fiabilidade, eficiência e precisão, e até hoje, com todos os anos que têm de história, continuam o seu caminho pautando sempre pela excelência, e essa é a sua visão.

A Teka quer ser o facilitador de inúmeros momentos que façam a vida merecer ser vivida em pleno, convertendo a cozinha no espaço preferido da sua casa. Desenhamos produtos para criar experiências únicas, transformando o funcional em humano, respondendo às necessidades reais dos seus clientes.

3.2.3. Valores

Os principais valores que a Teka tem presente e partilha com os seus colaboradores são a honestidade, generosidade, originalidade, paixão de vencer, cuidado, responsabilidade, respeito, compromisso e agilidade, em que:

Honestidade – A Teka estabelece ligação com os seus clientes através de um diálogo responsável, claro e transparente. Procura sempre estar perto dos consumidores, entende as suas necessidades e disponibiliza-se a descobrir novas possibilidades e soluções de cozinha.

Generosidade – A Teka foca-se naquilo que é mais genuíno e essencial às suas atividades: passar o que é funcional a humano. Essa é a razão pela qual se preocupam em fornecer tecnologia excepcional, inovação e design original a um preço acessível. Combinam histórias com a sua herança de soluções superiores, adicionando alma à cozinha dos clientes.

Originalidade – A empresa Teka desperta emoções e preferências, graças à sua forma única de trabalhar. O seu objetivo passa pela aproximação às pessoas, permitindo-lhes ter experiências que vão além das características que os produtos oferecem e a sua respetiva inovação. Para a Teka, a inspiração é o caminho a seguir para que sejam a *love brand* escolhida pelos consumidores. Para além do mais avança e melhora de forma criativa, não tendo medo de ser diferente.

Paixão de vencer – A Teka concentra-se nos seus clientes e naqueles que a seguem. Usa a sua história, energia e inspiração para dar valor e alcançar mais.

Cuidado – A empresa acha que nunca será boa o suficiente quando se trata da satisfação do cliente, acreditando sempre que há mais oportunidades para agradar.

Responsabilidade – Está determinada em criar um futuro melhor, assumir os riscos e ir além-fronteiras.

Respeito – São honestos, abertos, éticos e genuínos. Esforçam-se para mostrar um profundo respeito por todos, dentro e fora da empresa.

Compromisso – Estão comprometidos com a mente e com o coração. Aproveitam as capacidades que têm coletivas para cooperarem com solidariedade.

Agilidade – O que se faz na empresa faz-se com rigor, rapidez e estando bem informados. Tenta-se sempre fazer muito com pouco.

3.3. Organograma da empresa

A Teka está dividida em vários departamentos conforme ilustrado na Figura 4: Departamento Industrial liderado por Luís Pacheco, subdivide-se em: Departamento da Qualidade por João Carvalho, de R & D por António Viegas, de *Cavites production* por Paulo Almeida, *Hoods production* por Hugo Quina, *Supply Chain* por Vasco Neves, *Process Engineering & Maintenance* por Paulo Matos; Departamento Administrativo e Financeiro liderado por João Nascimento, que se subdivide em: Contabilidade por Anabela Santos, Tesouraria por Pedro Balseiro, Faturação por Isália, Informática por Pedro Pinheiro, Compras por Carla Silva, Recursos Humanos por Marina Monteiro; e no Departamento de Vendas (representado na Figura 4 e, mais detalhado, na Figura 5) liderado por Luís Leitão, conta com a ajuda da assistente Marta Gonçalves, que se subdivide em: Logística Nacional por João Marcela, Logística Internacional por Carla Santos, Telecomunicações por José Couto, Marketing por Teresa Lagoa, Serviço após Venda por António Rosa, Vendas Zona Norte e Centro por José Gregório, Vendas Zona Sul Paulo Manso e Vendas continente africano por Vitor Campos. O estágio realizou-se no Departamento de Vendas.

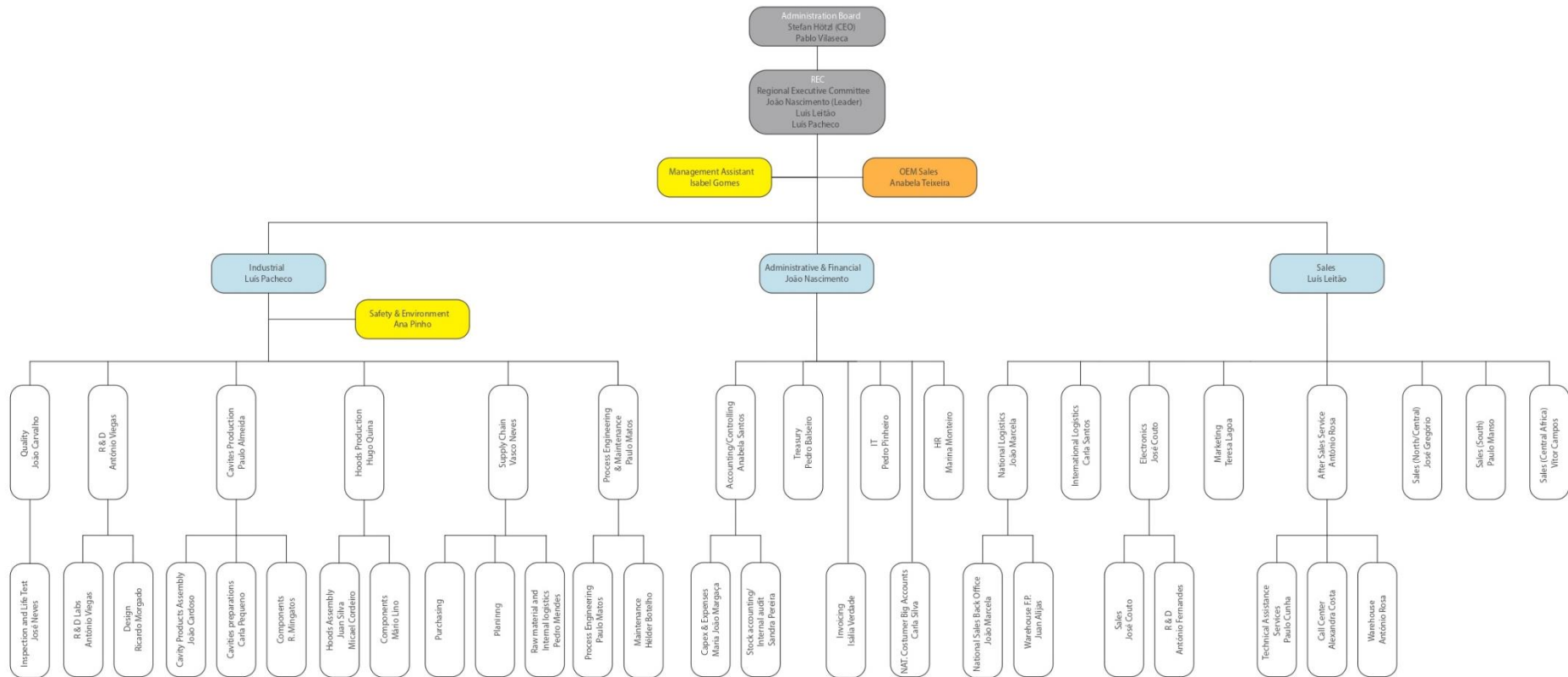


Figura 4 - Organograma Teka Portugal. Fonte: Teka

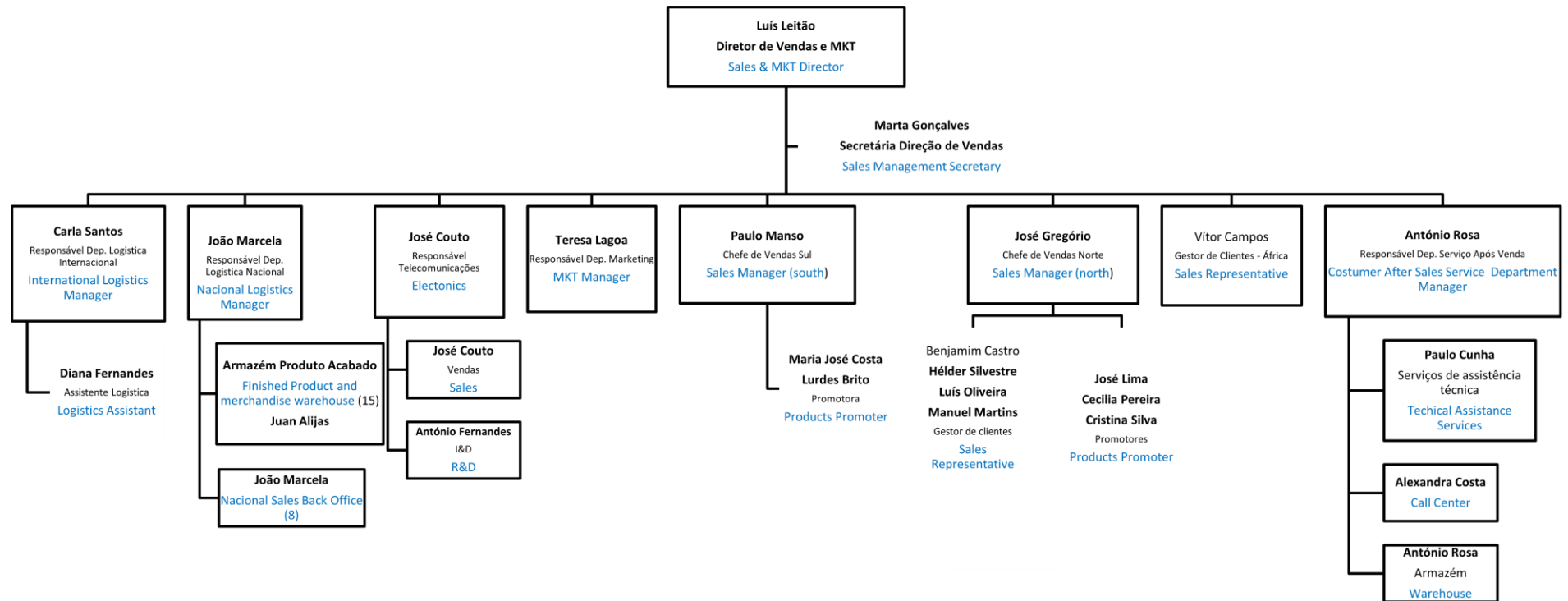


Figura 5 - Organograma Departamento de Vendas. Fonte: Teka.

3.4. Caracterização dos Recursos Humanos

Os recursos humanos de uma empresa são todas as pessoas que fazem parte de uma empresa. De acordo com a Figura 6, podemos verificar que o ano de 2021 foi o ano em que a Teka contou com mais colaboradores (408 colaboradores).

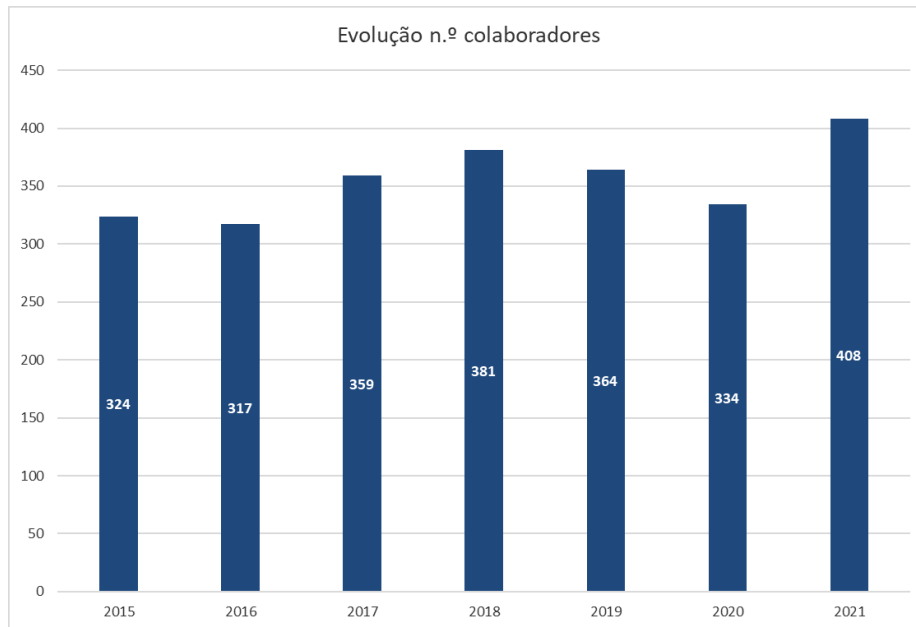


Figura 6 - Evolução do número de trabalhadores. Fonte: Teka.

Olhando para uma análise em termos de estrutura etária, através da Tabela 2, verifica-se que os colaboradores da Teka têm idades compreendidas entre os 18 e mais de 65 anos, sendo que a faixa de idade com mais colaboradores centra-se entre os 35-39 anos com uma percentagem de 16,42% da totalidade dos colaboradores.

Tabela 2 - Análise da estrutura etária dos trabalhadores da Teka em 2021. Fonte: Teka.

	Estrutura Etária - 2021			
	Homens	Mulheres	Total	%
De 18 a 24 anos	10	28	38	9,31%
De 25 a 29 anos	12	31	43	10,54%
De 30 a 34 anos	9	51	60	14,71%
De 35 a 39 anos	14	53	67	16,42%
De 40 a 44 anos	11	34	45	11,03%
De 45 a 49 anos	17	45	62	15,20%
De 50 a 54 anos	18	31	49	12,01%
De 55 a 59 anos	16	13	29	7,11%
De 60 a 64	8	4	12	2,94%
65 e mais anos	3	0	3	0,74%
Total	118	290	408	

No que concerne às habilitações literárias, através da Tabela 3 verifica-se que a maior parte dos colaboradores da empresa tem o ensino secundário (171 colaboradores de 408, sendo que 132 são mulheres e 39 são homens), e só 94 trabalhadores prosseguiram os estudos a um nível superior.

Tabela 3 - Habilitações Literárias dos trabalhadores da Teka, por sexo, em 2021. Fonte: Teka.

	Habilitações Literárias - 2021			
	Homens	Mulheres	Total	%
Inferior ao 1.º ciclo ensino básico	0	2	2	0,49%
1.º ciclo do ensino básico	3	7	10	2,45%
2.º ciclo do ensino básico	8	26	34	8,33%
3.º ciclo do ensino básico	27	70	97	23,77%
Ensino Secundário	39	132	171	41,91%
Ensino Superior Índole Profissional	1	0	1	0,25%
Ensino Superior Politécnico	4	5	9	2,21%
Ensino Superior Universitário	28	41	69	16,91%
Outros (mestrado/doutoramento)	8	7	15	3,68%
Total	118	290	408	

3.5. Caracterização dos clientes

A Teka tem como destino o consumidor final, é este que vai usufruir do produto Teka. No entanto, a Teka não vende diretamente ao consumidor final. O perfil deste consumidor é alguém adulto com idades compreendidas entre os 30 e os 55 anos. Para chegar até ele, fá-lo por retalhistas que estão apresentados na Tabela 4. Esta tabela apresenta informação sobre a sua caracterização (tipo de cliente): *Kitchen Studio* – Fabricantes de Cozinhas; Construção – Clientes ligados ao setor da construção; Distribuidor de material elétrico – como o próprio nome indica são distribuidores de material elétrico; Diversos – Clientes diversos; Banho – Clientes de banho; *Buying Group* – Clientes de grande dimensão; BRICO – Clientes Leroy Merlin, Bricomarché e Centros Técnicos e a distribuição geográfica em Portugal.

Tabela 4 - Tabela cruzada: Distrito x Tipo de Cliente. Fonte: Elaboração própria, tabela realizada com o apoio do SPSS. Fonte: Elaboração própria.

		Tipo de Cliente								Total
		Kitchen Studio	Construção	Distribuidor de Material Elétrico	Diversos	Banho	Buying Group	BRICO	Centro Técnico	
Distrito	Viana do Castelo	0	4	1	0	0	0	0	0	5
	Braga	3	3	0	1	0	0	0	0	7
	Vila Real	2	1	2	1	0	0	0	0	6
	Bragança	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	Porto	8	5	1	0	0	1	0	0	15
	Aveiro	73	61	53	33	2	0	1	0	223
	Viseu	29	11	18	17	0	0	0	0	75
	Guarda	17	3	3	11	0	0	0	0	34
	Coimbra	52	15	20	18	0	2	0	0	107
	Castelo Branco	9	7	7	4	0	0	0	0	27
	Leiria	57	30	18	8	1	0	0	0	114
	Santarém	23	15	8	6	0	1	0	0	53
	Portalegre	4	1	4	0	0	0	0	0	9
	Lisboa	120	69	35	54	1	1	4	0	284
	Setúbal	45	37	16	11	0	0	0	0	109
	Évora	6	4	3	3	0	0	0	0	16
	Beja	13	5	5	2	0	0	0	0	25
	Faro	86	29	23	17	2	0	0	0	157
	Madeira	8	7	3	0	0	0	0	1	19
	Açores	3	7	10	2	0	3	1	1	27
Total		558	315	230	188	6	8	6	2	1313

Da Tabela 4 conclui-se que o maior número de clientes da Teka concentra-se no distrito de Lisboa com 284 clientes, seguido do distrito de Aveiro (cidade onde está instalada a sede da Teka em Portugal) e o tipo de cliente mais frequente é o da categoria *Kitchen Studio*.

A Tabela 5 e a Figura 7 apresentam o volume de vendas por categoria de cliente e, conclui-se que os *Buying Groups* são os que mais contribuem em volume de vendas maior para a empresa, seguindo-se os distribuidores de material elétrico e os clientes *Kitchen Studio*.

Tabela 5 - Volume de Vendas por tipo de cliente. Fonte: Teka.

Tipo de Cliente	Valor
Buying Group	60 255 498,38 €
Distribuidores de material elétrico	14 750 890,04 €
Kitchen Studio	13 804 666,53 €
Construção	5 212 772,21 €
Diversos	1 873 682,01 €
Centro Técnico	107 695,37 €
BRICO	35 192,25 €
Banho	11 451,60 €

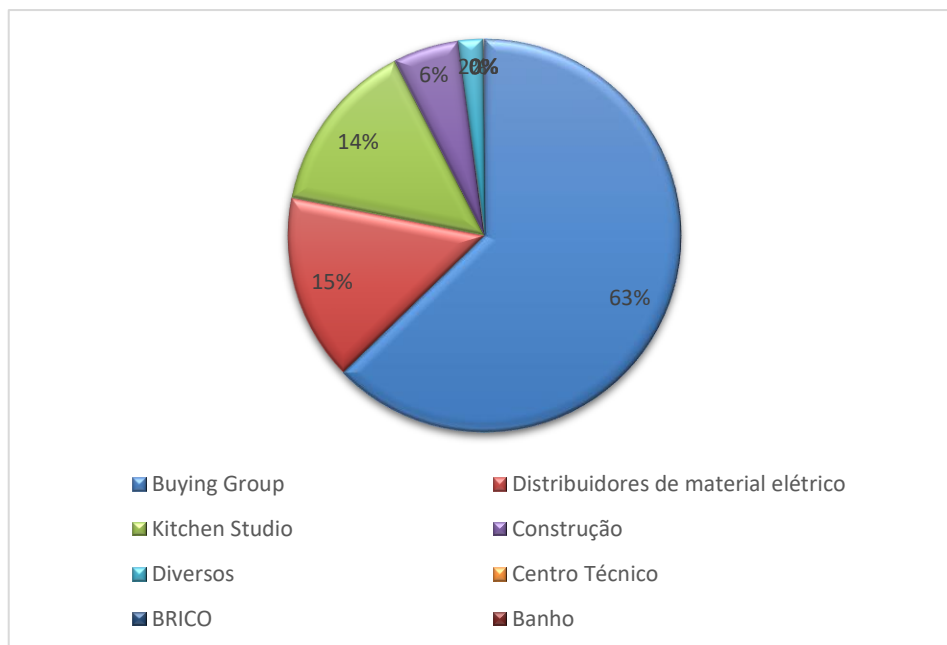


Figura 7 - Percentagem do volume de vendas por categoria de cliente. Fonte: Elaboração Própria.

3.6. Caracterização dos fornecedores

A Teka também possui uma vasta ampla carteira de fornecedores. As compras da Teka são essencialmente eletrónicos, plásticos, metais, vidros, materiais de embalagens, aço, carbono, silicone e outros.

A Tabela 6 apresenta os principais fornecedores por países onde a TEKA fez compras no ano de 2021. A Espanha é o principal país fornecedor de materiais para a Teka, seguindo-se Portugal e Itália.

Tabela 6 - Quantidades e valores de material comprado por país. Fonte: Teka.

Países	Quantidades 2021	Valores 2021
Espanha	8717320	13 774 147,32 €
Portugal	22325190	11 413 060,87 €
Itália	27997714	5 657 629,82 €
China	2966159	3 741 982,92 €
Koreia do Sul	2615182	1 902 473,65 €
Alemanha	771794	1 140 926,40 €
Turquia	278359	763 091,32 €
Japão	101871	277 302,61 €
Eslovénia	57399	214 697,62 €
Roménia	26082	204 585,02 €
Canadá	141896	175 259,41 €
Suécia	34181	140 778,82 €
França	30373	80 312,36 €
Inglaterra	320122	51 156,05 €
US Estados Unidos	194466	45 869,55 €
Singapura	1002	21 425,90 €
Taiwan	4500	10 257,96 €
Suíça	3228	8 203,36 €
Reino Unido exceto Inglaterra	4056	1 137,40 €

3.7. Evolução recente das atividades da empresa

No ano de 2021 o volume de negócios, em valor líquido, atingiu os 98 941 262,03€, como se pode ver na Tabela 7.

Tabela 7 - Volume de Negócios da Teka, em valor líquido, em 2021. Fonte: Teka.

	Real 21
National	57 755 917,95 €
Exports	825 341,57 €
OEM	8 097 115,95 €
Total External	66 678 375,47 €
Group	32 262 886,56 €
TOTAL	98 941 262,03 €

Em termos de distribuição por famílias de produtos temos informação do ano de 2020 e 2021, mas em valores brutos, na Tabela 8.

Tabela 8 - Vendas por famílias de artigos 2020 e 2021. Fonte: Teka.

Família	YTD 2020		YTD 2021	
	Unidades	Valor	Unidades	Valor
Acessórios de Casa de Banho Total	334	35 833,27 €	286	29 932,54 €
Acessorios para Antenas Total	724 309	3 258 189,46 €	783 471	4 231 715,88 €
Acessorios para Lava-Loucas Total	13 457	96 033,58 €	9 698	98 836,28 €
Antenas Parabolicas Total	106	1 504,85 €	54	804,77 €
Chaminés Total	25 419	3 662 913,36 €	30 539	4 363 220,18 €
Conjunto Lava Louça e Misturadora Total	1 891	136 281,60 €	2 088	155 954,41 €
Conjunto Lava Louça e Placa Total	26	10 256,17 €	-1	-237,07 €
Diversos Total	19 026	1 418 618,81 €	27 075	1 792 652,35 €
Exaustores Total	65 861	5 451 349,45 €	72 174	6 349 674,79 €
Fogoes Total	42	7 245,90 €	170	30 180,81 €
Forno Vapor Total	24	11 127,87 €	22	11 785,11 €
Fornos de Encastrar Total	41 999	8 119 414,11 €	52 603	10 422 899,98 €
Fornos Micro-Ondas 18/20 Total	30 081	2 536 692,70 €	31 647	2 971 353,51 €
Fornos Micro-Ondas 22 Total	3 380	769 207,67 €	3 667	863 065,68 €
Fornos Micro-Ondas 38 Total	770	242 456,38 €	668	214 780,18 €
Frigorificos de Encastrar Total	5 912	1 956 000,41 €	9 278	3 114 368,94 €
Frigorificos Inst. Livre Total	21 635	4 859 146,39 €	19 766	5 155 435,44 €
Gavetas de Aquecimento Total	101	16 571,19 €	88	14 895,14 €
L.Loucas Encastrar Prestigio Total	38 253	2 509 605,41 €	36 173	2 616 300,81 €
L.Loucas TEKA 50 Total	0	0,00 €	18	5 330,72 €
Máquina de Café Total	111	41 422,13 €	124	47 793,99 €
Maquinas de Lavar Louca Total	19 188	4 382 412,70 €	18 250	4 449 360,51 €
Maquinas de Lavar/Secar Roupa Total	969	425 366,43 €	366	153 146,52 €
Maquinas de Secar Roupa Total	507	163 455,56 €	763	218 531,94 €
Maquinas Lavar Roupa Total	10 017	2 083 454,41 €	10 683	2 195 671,01 €
Misturadoras de banho Total	8 846	237 768,64 €	9 124	253 527,57 €
Placas de Encastrar Total	48 662	7 942 081,79 €	56 930	9 620 613,32 €
Tampas de Vidro Total	2	33,91 €	1	25,25 €
Torneiras Total	13 035	794 570,17 €	15 818	1 093 617,29 €
Video-Porteiros e Automacao Total	1 002	42 173,82 €	1 392	61 929,17 €
Total Geral	1 094 965	51 211 188,14 €	1 192 935	60 537 167,02 €

Podemos verificar que houve um aumento do ano 2020 para o ano de 2021. Uma das justificações remete-nos para os meses de confinamento que todos vivemos, levando as pessoas a estarem mais em casa, o que fez com que houvesse, de uma forma geral, vontade de fazer mudanças nos seus lares.

3.8. Análise Swot

A análise SWOT significa Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Consiste numa ferramenta cujo objetivo é fazer um diagnóstico estratégico da empresa e correspondente meio onde está implantada.

A análise divide-se em dois níveis: interno e externo. Internamente são diagnosticadas as forças e as fraquezas. Já as oportunidades e as ameaças resultam de uma análise à envolvente externa à empresa. Após esta análise a empresa vai ser capaz de verificar que vantagens tem em relação aos concorrentes, quais os problemas que existem e qual a melhor forma de solucioná-los. Na Tabela 9 é apresentada a análise Swot para a Teka Portugal.

Tabela 9 - Análise SWOT. Fonte: Teka.

	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Fatores Internos	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Líder de mercado integrado há mais de 40 anos em Portugal; ▪ Gama completa de produtos e soluções; ▪ Conhecimento da marca, imagem da marca; ▪ Três estratégias de marca para um melhor posicionamento da Teka; ▪ Aposta na formação dos Recursos Humanos. 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nível de serviço; ▪ Tempo de comercialização dos novos produtos; ▪ Forte dependência de grupos de compra; ▪ Pouca presença de promotores nas lojas; ▪ Ausência de um plano de marketing internacional para o mercado africano.
Fatores Externos	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescimento do canal de distribuição moderno; ▪ Mercado de eletrodomésticos em crescimento em unidades e valor; ▪ Novos canais online; ▪ <i>New business players.</i> 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Novos canais online; ▪ Depreciação do preço; ▪ Investimentos do grupo BSH (Bosch, Siemens and Hausgerate); ▪ Operações nacionais chinesas e turcas; ▪ Pandemia Covid-19; ▪ Guerra na Ucrânia.

4. O Problema Organizacional e os Objetivos de Estágio

4.1. O Problema Organizacional

Após o meu primeiro contacto com a Teka Portugal e respetivo acolhimento, foi-me explicado um dos pontos fracos da empresa, que ajudou a definir um dos principais objetivos do estágio, de forma que a minha passagem pela Teka constituísse valor para a empresa.

O problema estava relacionado com a expansão da empresa para o mercado africano (Angola, Moçambique, Gana, Nigéria e Cabo Verde) e pela ausência de plano de marketing definido. A empresa apercebeu-se que havia uma janela de oportunidade para estes mercados, pois em feiras internacionais havia uma procura por partes destes clientes, registando pontualmente encomendas de grande dimensão, que contactavam diretamente a Teka Portugal.

4.2. Objetivos de Estágio

Detetado e conhecido o problema da empresa, o programa de estágio tinha como principal missão desenvolver um plano de marketing para um destes destinos. Assim e, mais especificamente, pretende-se desenvolver um plano de marketing seguindo as etapas referidas por Wood (2007) para Cabo Verde.

Não obstante, foram também desenvolvidas outras atividades durante o estágio que me permitiu aprofundar outros conhecimentos, tais como: a gestão de dados dos clientes da empresa em excel, efetuar estatísticas de vendas, tirar e enviar listagens das vendas aos respetivos vendedores, elaborar orçamentos, que serão descritas no presente relatório.

O estágio teve a duração de 640 horas e decorreu entre 6 de setembro de 2021 e 25 de janeiro de 2022, no Departamento de Vendas da Teka.

O Departamento de Vendas é o responsável pela gestão de vendas da empresa, estrutura e elabora tabelas de apoio à venda dos produtos, faz a escolha de produtos juntamente com o departamento de marketing, trata da gestão dos preços a praticar em função da estabilidade, ou instabilidade, do mercado, prepara a estratégia tendo em conta o estado do mercado e tenta prever a procura do mesmo.

5. Programa de Estágio

Como foi definido acima, o objetivo principal era a realização de um plano de marketing internacional para Cabo Verde. Selecionou-se este país por apresentar semelhança no que diz respeito a atitudes e comportamentos dos consumidores. Além disso, há outros benefícios ligados à internacionalização para Cabo Verde, nomeadamente o posicionamento geográfico. O país situa-se no centro das importantes rotas comerciais que ligam a África e a Europa aos mercados do continente americano. Tem uma boa posição geoestratégica e apresenta estabilidade económica, política e social, ao contrário da maioria dos países africanos. Esta diferença atrai, cada vez mais, investimentos de outros países.

5.1. Desenvolvimento do Plano de Marketing Internacional para Cabo Verde

O plano de marketing desenvolvido é adaptado da estrutura proposta por Wood (2007) e tem as seguintes etapas:

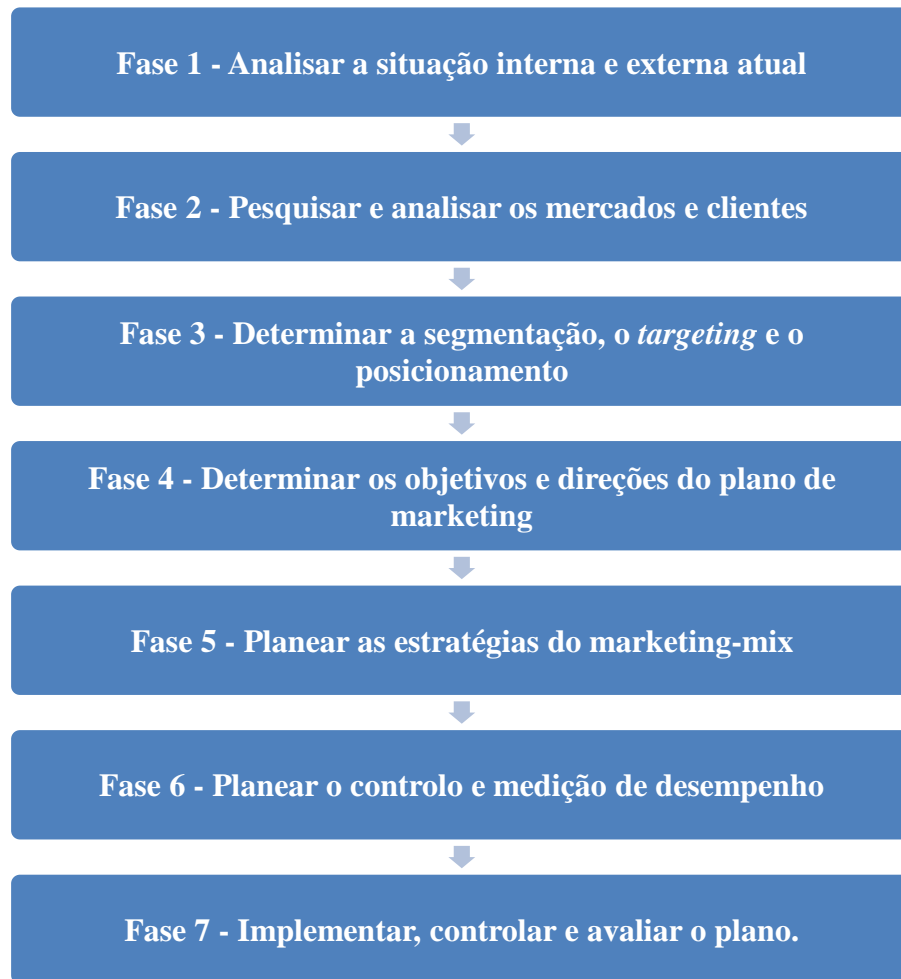


Figura 8 - Plano de Marketing Internacional segundo Wood (2007)

Para desenvolver cada uma das etapas foi necessário recolher dados secundários junto de diversas fontes institucionais, que estão descritas abaixo, bem como informação junto do diretor de vendas da empresa Luís Leitão.

5.1.1. Análise Interna

O Grupo Teka é um dos líderes em tecnologia de encaixe para a cozinha, não só em lava-louças, mas também em eletrodomésticos. Tem, então, mais de 100 anos de trabalho, tendo, por isso, muita experiência. Essa experiência tem vindo a dar frutos ano após ano. O Grupo Teka atinge um volume de faturação de quase 100 milhões de euros em 2021, o que lhe confere o estatuto de grande entidade. Por isso, para quem pensa que uma empresa com mais de 100 anos de história já está em fase madura e sem possibilidades de crescimento engana-se. Este aumento comercial dentro do grupo alemão representou um crescimento das

vendas no final do terceiro trimestre de 23% em relação a 2020, mostrando um reforço positivo na liderança da empresa.

A Teka Portugal conta com mais de 400 colaboradores, e por estar ciente da importância das pessoas para uma empresa, considera que a base do seu sucesso é o seu Capital Humano, dando, por isso, aos seus colaboradores prioridade promovendo ações de formação constantes, de modo a ajudar as pessoas a estarem sempre a par das novas tecnologias, e a favorecer a qualidade do emprego. Através do plano de formação, a Teka deseja não só qualificar os colaboradores para o presente, mas também desenvolver-lhes mais potencial para o futuro. Desta forma, os seus trabalhadores exercem a sua atividade ligados ao objetivo de aperfeiçoar e melhorar sempre os produtos e serviços, bem como melhorar a eficácia da organização e produtividade em geral, num contexto de melhoria constante. A empresa preocupa-se muito com os seus colaboradores por saber que trabalhadores felizes e bem formados são trabalhadores motivados e, conseqüentemente, mais produtivos na empresa, contribuindo assim para que haja mais uma vantagem competitiva para fazer face à concorrência.

Além de formação constante a Teka confere aos seus colaboradores alguns benefícios: descontos para a aquisição de produtos, seguro de vida e acidentes pessoais, prémio de antiguidade, oferta de casamento, oferta de nascimento, consultas de medicina geral duas vezes por mês, consultas de psicologia uma vez por semana e estacionamento para grávidas e colaboradores com mobilidade reduzida.

O grupo investe muito na qualidade, na tecnologia e na constante inovação do seu processo de fabrico e nos produtos. Esse esforço diário para alcançar sempre o melhor, fez com que fossem reconhecidos internacionalmente com vários prémios como já referidos.

Podemos concluir que a Teka se preocupa em manter uma base bem sólida para fazer frente aos concorrentes. Tem como maior preocupação satisfazer a maior parte de partes interessadas na Teka: os clientes, os colaboradores, sócios, a comunidade e também o ambiente. Ou seja, os seus pontos fortes são a sua larga experiência, os valores de faturação, a forma como lida com os seus colaboradores e como os trata como uma prioridade, todos os prémios de reconhecimento que recebeu, a preocupação pelo meio ambiente e o facto de já ter experiência em internacionalização.

5.1.2. Análise Externa

5.1.2.1. Fatores PEST

5.1.2.1.1. Fatores Políticos

Cabo Verde é uma república soberana, unitária e democrática, obedece a um regime semipresidencialista, ou seja, um sistema de governo em que o presidente partilha o poder executivo com o primeiro-ministro e um conselho de ministros, sendo os dois últimos responsáveis pelo poder legislativo. O presidente da república ocupa um lugar de importância, dispondo de poderes independentes dos outros órgãos superiores e pode interferir a qualquer momento na governabilidade do país. O presidente é o chefe de Estado e é eleito pelos cidadãos do país para um mandato de 5 anos. O primeiro-ministro é o chefe de governo e propõe outros ministros e secretários de estado. A 17 de outubro de 2021 decorreram as últimas eleições em Cabo Verde e a população voltou a escolher um dos seus representantes. Nestas eleições vence o Partido Africano da Independência de Cabo Verde (PAICV) liderado por José Maria Neves, sendo, assim, o atual Presidente da República. O atual Primeiro-Ministro é o Dr. José Ulisses Correia e Silva.

Cabo Verde é considerado um exemplo de um país democrático em África, devido à sua estabilidade política, representando mesmo uma das nações mais democráticas do mundo. Vários procedimentos eleitorais têm acontecido sem qualquer problema ou conflito, são realizados regularmente e são considerados livres e legítimos. O país considera que todos os cidadãos são iguais diante da lei, sem fazer distinções de origem social ou situação económica, raça, sexo, religião, convicções políticas ou ideológicas. Dessa forma, a legislação de Cabo Verde assegura o pleno exercício das liberdades fundamentais por todos os cidadãos. Todos os procedimentos da República de Cabo Verde são da vontade dos populares e têm como objetivo a concretização da democracia, fazer alguns ajustes na mesma e tem, também, como finalidade a construção de uma sociedade cada vez mais livre, justa e solidária.

A República de Cabo Verde vai criando, ao longo do tempo, condições indispensáveis à eliminação de todas as barreiras que vão contra o tranquilo desenvolvimento da pessoa humana.

Para caracterizar o ambiente político de Cabo Verde podemos analisar alguns indicadores. Começamos pelo Índice de Risco Político, desenvolvido pela *The Global Economy* que revela uma média de 3 em 2019, numa escala de 1 a 7, onde 1 representa um

risco político baixo e 7 representa um risco político elevado. Os dados mais recentes são do ano de 2020, onde Cabo Verde se encontra na 93ª posição (de 201 países) com um índice de risco político que está quase no meio da escala, mas ainda relativamente baixo. O Índice de Corrupção, de acordo com a *Transparency International's Corruption Perception* em 2020, revela que Cabo Verde é a 41ª economia de 180, com uma pontuação de 58 em 100, pelo que apresenta estar mais ou menos a meio da escala, o que significa que ainda há alguma corrupção. O Índice de Liberdades Cívicas, apurado também no *The Global Economy* em 2020, aponta para o nível 1 para Cabo Verde, numa escala de 1 a 7, onde 1 representa grande nível de liberdade cívica e 7 representa um baixo nível de liberdade cívica. Esta pontuação faz muito sentido pois Cabo Verde é um país que realmente preza muito a igualdade de todas as pessoas e a participação dos populares nas decisões do governo, através do referendo, sufrágio e outras formas.

5.1.2.1.2. Fatores Económicos

Os recursos económicos de Cabo Verde dependem principalmente da agricultura e do mar. As culturas mais importantes são: o cultivo do café, da banana, da cana-de-açúcar, dos frutos tropicais, do milho, dos feijões, da batata-doce e da mandioca. No entanto a agricultura sofre muitas vezes os efeitos das secas.

O setor industrial está em desenvolvimento e destacamos a produção de vestuário e calçado, tintas e vernizes, o turismo, pesca e conservas, extração de sal, e claro, o artesanato. Os principais produtos exportados são: banana, conservas de peixe, o peixe congelado, lagostas, sal e as confeções.

Os envios da emigração, as ajudas externas e a gestão do próprio país ajudam nos pagamentos ao exterior preservando a estabilidade da moeda cabo-verdiana. A moeda é o Escudo de Cabo Verde (Figura 9).



Figura 9 - Escudo cabo-verdiano

Atualmente, Cabo Verde e Portugal têm um acordo de cooperação cambial que estabelece a convertibilidade do escudo cabo-verdiano tendo em conta o escudo português.

Podemos analisar o ambiente económico de Cabo Verde através da análise de alguns indicadores. Começamos por analisar o grau de liberdade económica da economia de Cabo Verde, compilado todos os anos por uma fundação, a *Heritage Foundation*, localizada em Washington, que caracteriza todos os países no mundo nos seguintes níveis: *Free* (economias consideradas livres), *Mostly free* (economias consideradas maioritariamente livres), *Moderately free* (moderadamente livres), *Mostly unfree* (maioritariamente não livres) e *Repressed* (economias reprimidas). Os dados mais recentes são deste ano, 2022, e revelam que Cabo Verde está na 49ª posição, sendo, assim, uma economia moderadamente livre.

O PIB per capita, muito utilizado para classificar os países quanto ao seu grau de desenvolvimento, sendo que a melhor forma de o analisar nesta situação será medido em Paridade do Poder de Compra (PPC), isto é, o poder de compra de cada país, tendo em conta tanto as diferenças de rendimentos como também as diferenças no custo de vida. O PIB per capita de Cabo Verde (GDP per capita), medido em Paridades do Poder de Compra (PPC) é de 6 376,6 mil dólares. O Banco Mundial utiliza todos os anos este indicador para classificar todos os países em quatro grupos (baixo rendimento, médio-baixo rendimento, rendimento médio-alto e rendimento elevado). Segundo os dados do Banco Mundial, o PIB per capita de Cabo Verde está inserido no grupo “*Lower-middle income economies*” com um rendimento entre os \$1 036 e os \$4 045, ou seja, economias de rendimento médio baixo. Países com rendimento médio baixo, como Cabo Verde, têm mercados de consumo em expansão, menores custos de mão-de-obra, lugares de fabricação de produtos standardizados e maduros, como têxteis ou brinquedos para exportação.

Outro indicador que podemos analisar é o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) que se divide em 3 dimensões: a esperança média de vida, o conhecimento ou o índice de educação, onde consideram neste índice o número de anos de escolaridade esperada para uma criança de um determinado país, e o número efetivo de anos de escolaridade e a última dimensão é o PIB per capita. Segundo os dados de 2020 das Nações Unidas, Cabo Verde posiciona-se na 126º posição do ranking, com um IDH de 0,665, ou seja, um Índice de Desenvolvimento Humano médio. A população tem uma esperança média de vida de 73 anos, 12,7 anos de escolaridade esperada, uma média de 6,3 anos de escolaridade e por fim, um PIB per capita de 7 019 mil dólares.

O *Global Competitiveness Index*, ou seja, o Índice de Competitividade é desenvolvido pelo *World Economic Forum* e, utiliza na sua análise 103 indicadores individuais para classificarem as economias quanto à sua competitividade. Estes estão agregados em 12 áreas chave: instituições, infraestruturas, tecnologias de informação e comunicação, estabilidade macroeconómica, saúde, *skills*, indicadores sobre mercado do produto, mercado de trabalho, sistema financeiro, dimensão do mercado, dinamismo económico e capacidade de inovação. Este indicador varia de 0 a 100, sendo que quanto mais perto de 100 mais competitiva é considerada a economia. Cabo Verde ocupa o 112º lugar do *ranking* com uma pontuação de 50,8, no ano de 2019.

O *Doing Business Index* é definido pelo Banco Mundial e mede a facilidade de uma determinada empresa fazer negócio num determinado país, relativamente à obtenção de crédito, licenças de construção, registo de propriedade, proteção aos investidores minoritários, impostos, etc. Segundo dados de 2020, Cabo Verde está em 137º lugar (*Doing Business*, 2020).

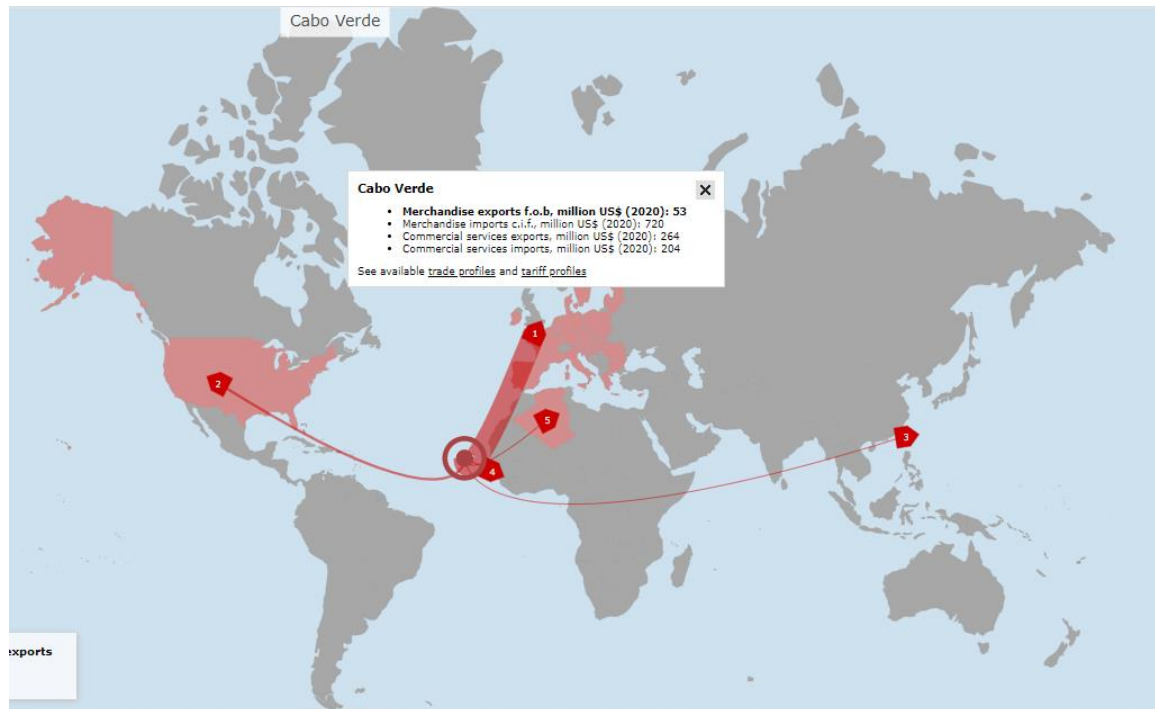


Figura 10 - Exportações e importações de Cabo Verde. Fonte: World Trade Organization.

Através da Figura 10 é possível ver que Cabo Verde é, ainda, um país que importa muito mais do que exporta, apresentando, por isso, um défice na balança comercial. Em 2020 importou cerca de 720 milhões de dólares e exportou cerca de 53 milhões de dólares. Essas exportações foram para: União Europeia (1), Estados Unidos da América (2), Taipei (3), Guiné-Bissau (4) e Algeria (5).

5.1.2.1.3. Fatores Socioculturais

Para perceber como é a cultura de Cabo Verde podemos analisar algumas questões. A Tipologia de Hall, teoria sugerida por Edward Hall, divide as culturas em alto e baixo contexto, como forma de perceber as diferenças culturais. Nesta perspetiva, Cabo Verde é considerada como sendo uma cultura de alto contexto. Neste tipo de culturas as pessoas não são muito frontais, não dizem diretamente o que pensam com medo de ofender o interlocutor, há menos informação na mensagem verbal, há mais informação no contexto da comunicação, os negócios são feitos com muita informação à base do carácter, antecedentes e valores dos participantes, aqui a palavra da pessoa é muito importante (sentimentos de obrigação e honra), aliás, se as pessoas faltarem à sua palavra, isso pode ser entendido como uma ofensa. Se houver uma melhor compreensão destas diferenças por parte das empresas, é mais fácil compreender o contexto cultural diferente, identificar diferenças e aproximá-las.

Em relação ao tipo de cultura, Cabo Verde caracteriza-se pela sua cultura policrónica. São um povo que se envolve em várias tarefas simultaneamente, aceitam interrupções nas tarefas que estão a fazer e alteram os planos com frequência e facilidade. A cultura portuguesa também é caracterizada por ser policrónica, logo aqui é mais um ponto que a empresa Teka tem em comum e pode usar em benefício próprio.

Para perceber os pontos de diferenciação entre o mercado de Cabo Verde e o mercado de Portugal, analisam-se as dimensões culturais de Geert Hofstede.

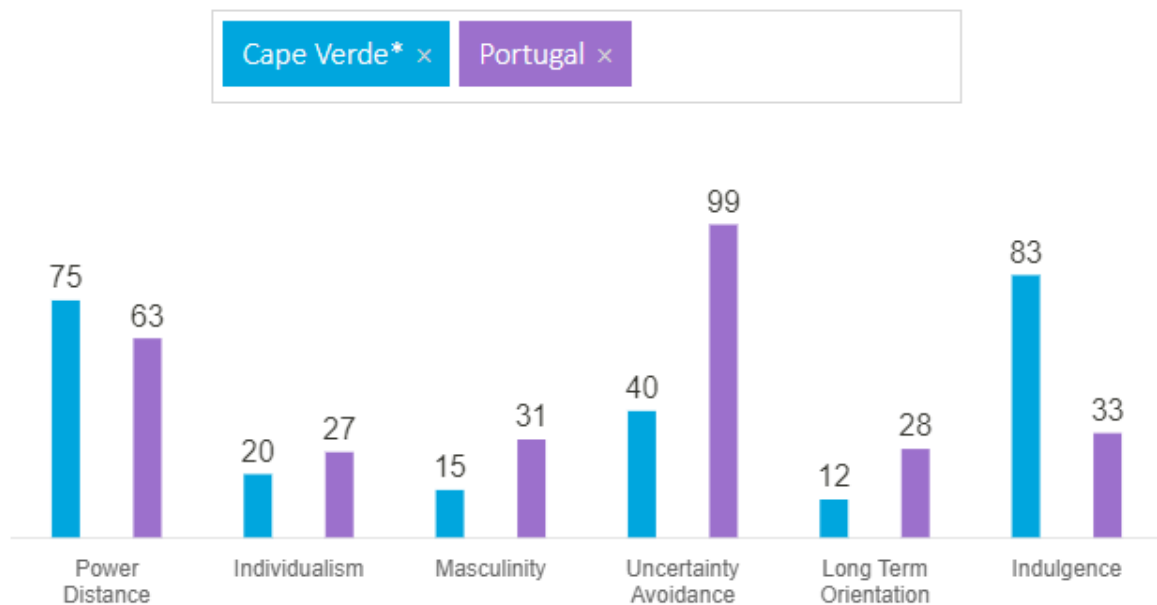


Figura 11 - Índice de Hofstede: Distância ao poder; Individualismo, Masculinidade, Aversão ao risco, Orientação e Indulgência. Comparação entre Portugal e Cabo Verde. Fonte: Hofstede Insights Compare Countries, 2022. Fonte: Compare Countries.

Analisando e comparando os dois países, através da Figura 11, verificam-se os seguintes pontos:

- Cabo Verde apresenta um valor mais alto comparativamente a Portugal no que diz respeito à distância ao poder, que reflete a extensão em que é expectável que numa sociedade o poder esteja distribuído pelos seus membros de forma desigual;
- Portugal possui um valor mais elevado na dimensão do Individualismo, enquanto Cabo Verde é mais coletivista;

- Portugal possui uma masculinidade mais alta, que significa que tem um comportamento mais competitivo, preocupado com bens materiais, performance e ambição do que Cabo Verde. No entanto, tanto num país como noutro, não deixam de ser valores baixos;
- Quanto à aversão ao risco, que é a aversão demonstrada em situações de incerteza, pouco estruturadas, ambíguas e não planeadas, Portugal apresenta um valor bem maior do que Cabo Verde, que significa que Portugal tem mais medo de situações de incerteza do que Cabo Verde;
- Tanto Cabo Verde como Portugal apresentam uma baixa orientação a longo prazo. Esta encontra-se associada à persistência e perseverança ou, no curto prazo, a uma reduzida preocupação com o longo prazo e a uma valorização da recompensa imediata. Estas culturas preferem manter tradições e vêm a mudança social com desconfiança.
- Cabo Verde apresenta um maior índice de indulgência comparativamente a Portugal. Esta refere-se à tendência da sociedade em permitir a gratificação de desejos humanos básicos e naturais relacionados com a vontade de disfrutar da vida. Em países com elevados níveis de indulgência, as pessoas sentem-se livres para atuar como desejam e para disfrutar do tempo livre que têm, ao contrário de Portugal que se sente mais restrito.

Tendo em conta os resultados destes indicadores, existem várias implicações para o marketing que a empresa, neste caso a Teka, tem de ter em conta. Como Cabo Verde tem uma maior distância ao poder, comparativamente com Portugal, é normal que tenham preferência, como forma de entrada em novos mercados, pelo total controlo das subsidiárias locais. Outra questão é que, ao contrário de Portugal, a cultura de Cabo Verde é coletivista, é recomendado que a publicidade, por exemplo, mostre o que o produto pode fazer pela pessoa inserida no grupo, na família. Neste caso Cabo Verde é menos avesso ao risco do que Portugal, e dessa forma não é tão necessário que a empresa se esforce por mostrar tudo o que diminua a incerteza do consumidor.

Existem outros fatores de alta importância que devem ser considerados quando uma empresa pretende internacionalizar-se para outro país, como por exemplo a preferência por cores. No caso da Teka, o seu logotipo integra as cores branca e vermelha, em que o branco significa a esperança e alívio e o vermelho representa força, amor e luxúria. Parece ser muito simples, mas a preferência de cores é um fator muito importante na internacionalização de

uma marca ou produto, pois existem significados diferentes em cada país para cada uma das cores existentes. Para além do logotipo, as embalagens dos produtos também têm de ser verificadas, bem como as campanhas de comunicação.

Outra questão importante para Cabo Verde é a questão das preferências por música. Cabo Verde é uma cultura que liga muito à música, tendo um estilo muito próprio. A música representa a maior e mais rica expressão da cultura de Cabo Verde, e foi, durante muitos anos a única forma do povo se expressar, legalmente, durante o colonialismo.

Como a música desempenha um papel fundamental em anúncios publicitários, os profissionais de marketing necessitam de conhecer que estilo é apropriado num determinado mercado, e se optam, nos anúncios publicitários, por colocar mais música local ou estrangeira, sendo que o melhor seria optar por algum estilo de música cabo-verdiana pela importância que Cabo Verde dá aos seus próprios estilos: morna, funaná, batuque e a coladera.

Em termos de linguagem e comunicação, a Teka não terá com que se preocupar uma vez que a língua oficial de Cabo Verde é o português, usada nas escolas, na administração pública, na imprensa e nas publicações.

Por todas estas possíveis diferenças que se podem encontrar nos países para onde as empresas se internacionalizam, cada vez mais há a necessidade de tornar os seus gestores “multiculturais”. No entanto, Portugal e Cabo Verde não são assim tão diferentes, existem alguns pontos em que as culturas se assemelham, o que é um ponto positivo para a Teka, ou para outras empresas portuguesas que se pretendem internacionalizar para Cabo Verde.

5.1.2.1.4. Fatores Tecnológicos

Cabo Verde não é das economias mais avançadas em termos de tecnologia, a taxa de inovação e mudança não é muito rápida neste mercado, no entanto, tem vindo a melhorar com os investimentos internos e externos.

Em termos de fatores tecnológicos podemos salientar a mobilidade e comunicação, onde são mostrados os indicadores abaixo identificados na Figura 12.

= Mobility and Communication		Internet users, total (% of population)
		58.2
Internet users, total (% of population)		58.2
International inbound tourists (thousands)		710
International student mobility (% of total tertiary enrolment)		-26.9
Internet users, female (% of female population)		56.9
Mobile phone subscriptions (per 100 people)		112.2
Net migration rate (per 1,000 people)		-2.5

Figura 12 - Human Development Indicators: Mobility and Communication. Fonte: United Nations Development Programme, Human Development Indicators, 2022.

No ranking dos países com maior índice de desenvolvimento humano (HDI), relativamente a mobilidade e comunicação, Cabo Verde apresenta-se no 126º lugar, como indica a Figura 13. Salientando o indicador de % total da população que usa internet, verifica-se que tem vindo a crescer ao longo de todos os anos. Em 18 anos, teve um crescimento de 1,8% para 58,2%.

HDI Rank	Country	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
126	 Cabo Verde	1.8	6.1	30.0	32.0	34.7	37.5	40.3	42.7	50.3	57.2	58.2

Figura 13 - Human Development Indicators: Mobility and Communication - Internet users, total (% of population). Fonte: United Nations Development Programme, Human Development Indicators, 2022.

Através do The Global Competitiveness Report (2019) conseguem-se também pontos interessantes relativamente ao avanço das tecnologias em Cabo Verde, nomeadamente nos pilares em termos de infraestruturas e de adoção de TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação). Enquadrando Cabo Verde relativamente ao Ranking de Competitividade Global, apresenta-se em 112º lugar (The Global Competitiveness Report, 2019; p. 158). Não é a economia mais evoluída, mas está, a seu tempo, a ultrapassar desafios que lhes são impostos.

Em termos de infraestruturas apresentam-se em 109º lugar numa lista de 141 países (The Global Competitiveness Report, 2019; p. 159) (Figura 14).

2nd pillar: Infrastructure 0–100	-	53.7 ↓	109	Singapore
Transport infrastructure 0–100	-	34.2 ↑	123	Singapore
2.01 Road connectivity 0–100 (best)	N/Appl.	n/a	n/a	Multiple (3)
2.02 Quality of road infrastructure 1–7 (best)	4.0	49.6 ↑	73	Singapore
2.03 Railroad density km/1,000 km ²	n/a	n/a	n/a	Multiple (24)
2.04 Efficiency of train services 1–7 (best)	not assessed	n/a	n/a	Japan
2.05 Airport connectivity score	4,882.6	25.1 =	117	Multiple (8)

Figura 14 – Infraestruturas em Cabo Verde. Fonte: The Global Competitiveness Report, 2019 - 2nd Pillar: Infrastructure, Page 159.

Já no que toca à adoção de Tecnologias de Informação e Comunicação, desceram a sua pontuação em relação ao último relatório apresentado, apresentando-se em 101º lugar do ranking mundial (The Global Competitiveness Report, 2019; p. 160) (Figura 15). Não é o país que mais adota as novas tecnologias, mas como foi visto anteriormente através do indicador de mobilidade humana (Figura 13) é uma tendência que tem vindo a crescer.

3rd pillar: ICT adoption 0–100	-	44.7 ↓	101	Korea, Rep.
3.01 Mobile-cellular telephone subscriptions per 100 pop.	112.2	93.5 ↑	82	Multiple (63)
3.02 Mobile-broadband subscriptions per 100 pop.	66.8	N/Appl.	83	United Arab Emirates
3.03 Fixed-broadband Internet subscriptions per 100 pop.	2.9	5.8 ↑	101	Switzerland
3.04 Fibre internet subscriptions per 100 pop.	0.0	N/Appl.	125	Korea, Rep.
3.05 Internet users % of adult population	58.2	58.2 ↑	87	Qatar

Figura 15 – Adoção de Tecnologias. Fonte: The Global Competitiveness Report, 2019 - 3rd Pillar: ICT Adoption, Page: 160.

Obtivemos também que, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) em 2019, a televisão é o meio de comunicação social preferido em Cabo Verde, atingindo uma taxa de utilização de 82%. Dos meios de comunicação social descobrimos ainda que existe um top três em que em primeiro lugar está a televisão, em segundo lugar estão as redes sociais com 42% e em terceiro lugar temos a rádio com uma taxa de utilização de 33%. A análise indica ainda que apenas 1% da população procura jornais impressos para se informar. Falando em canais televisivos, o mais consumido pelos locais é a Televisão de Cabo Verde (TCV), visto por 87% da população, seguindo-se o canal Record Cabo Verde visto por 59% da população e, em terceiro, a SIC com 29%. Para os consumidores de rádio, a emissora pública (RCV) posiciona-se no topo da lista. Quanto ao online, importante referir que 74% da população está presente nas redes sociais e, em média, passa mais de duas horas por dia nesse meio.

5.1.3. Mercado

Cabo Verde está situado no centro de importantes rotas comerciais que ligam a África e a Europa aos mercados do continente americano. A posição geográfica, a estabilidade económica, política e social de Cabo Verde, em comparação com outros países de África destacam-no e chamam a atenção de outros países para investir.

“A economia assenta, sobretudo, no setor dos serviços, com o comércio, os transportes, o turismo e os serviços públicos a representar cerca de 75% do PIB.” (Portugal Exporta, 2021).

5.1.3.1. Clientes



Os consumidores finais de Cabo Verde, de acordo com o Diretor de Vendas da Teka Portugal Luís Leitão, são muito próximos em termos de comportamento de consumo dos produtos que a Teka vende em Portugal. A Teka chega a esses consumidores com os seus produtos através de retalhistas.

No entanto, pela experiência pontual passada, surgem também clientes de grande interesse para a Teka em Cabo Verde, que são clientes que têm grandes projetos de construção, designados pela empresa de *Project Builders*. São clientes muito importantes para a empresa pois são clientes que compram uma quantidade bastante elevada de produtos.

5.1.3.2. Concorrentes

Os concorrentes da Teka em todos os mercados africanos/PALOP's são marcas de segmento médio alto cujo *core business* é o segmento dos Eletrodomésticos de encastre (BI *Built-in*) e, em eletrodomésticos de livre instalação (FS *Free-standing*), segmento de maior consumo nestes países, são as marcas generalistas, ou chamadas “brancas” de origem China, distribuídas por importadores. No caso de Cabo Verde, os concorrentes de eletrodomésticos de encastre são a Bosch, Smeg e AEG. Enquanto os concorrentes de eletrodomésticos de livre instalação são, da China: Hisense, Haier, Midea e de Portugal: Jocel e Orima, tal como ilustra a Tabela 10.

Tabela 10 - Principais concorrentes da Teka em Cabo Verde. Fonte: Elaboração própria.

<p>Segmento de eletrodomésticos de encastre</p>	 <p>The logos for Bosch, Smeg, and AEG are displayed vertically. Bosch is at the top with its circular logo and red text. Smeg is in the middle with its black dot logo and black text. AEG is at the bottom with its red text.</p>
<p>Segmento de eletrodomésticos de livre instalação</p>	 <p>The logos for Hisense, Haier, Midea, JOCEL, and orima are displayed vertically. Hisense is at the top in teal. Haier is below it in blue. Midea is in the middle with its blue circular logo and text. JOCEL is below that in red with three slanted lines to the left. orima is at the bottom in red with a circular logo and the word 'eletrodomésticos' in smaller text below it.</p>

5.1.4. Análise Swot

Para auxiliar a análise de diagnóstico sobre o mercado de Cabo Verde, a Tabela 11 sintetiza as principais oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos – análise Swot.

Tabela 11 - Análise Swot para Cabo Verde. Fonte: Teka.

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores internos	<p>Pontos fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrutura financeira sólida; ▪ Qualificação dos recursos humanos; ▪ Preocupação com qualidade, tecnologia e inovação; ▪ Experiência na entrada em novos mercados; ▪ A Teka já possuía alguns contactos anteriores; 	<p>Pontos fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de um plano de marketing para Cabo Verde; ▪ Pouca experiência ainda no mercado
Fatores externos	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proximidade geográfica ▪ Boom de crescimento na construção em Cabo Verde; ▪ Evolução social e económica; ▪ Caminho de maturidade do mercado; ▪ Novos canais de venda (redes de lojas especializadas e plano nacional de construção habitacional); ▪ A marca já ser reconhecida por alguns retalhistas cabo-verdianos; 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fraco poder económico dos consumidores cabo-verdianos; ▪ Fragilidade económica do país que origina constantes alterações de expectativas;

5.1.5. Determinar a Segmentação, o *Targeting* e o Posicionamento

O Grupo Teka tendo já experiência em internacionalização nos mercados europeu, americano, africano, asiático e oceânico e tendo o Grupo já algumas ligações com o mercado de Cabo Verde, a estratégia do modo de entrada selecionada é a exportação. Dado ainda estar numa fase inicial de aprendizagem com o mercado, este modo de entrada parece ser o mais indicado nesta fase pois está associado a um menor risco, porque também exige um menor

investimento e menos recursos financeiros, permitindo a entrada num horizonte temporal curto e gradual.

Depois do modo de entrada, a empresa vai agrupar os seus consumidores do país de destino em segmentos (segmentação), dos segmentos formados vai escolher qual ou quais os mais atrativos para a empresa Teka (*targeting*) e, por último, decidir como quer posicionar os produtos da Teka na mente dos consumidores (posicionamento).

5.1.5.1. Segmentação

O processo de segmentação do mercado cabo-verdiano tem como principais critérios demográficos, psicográficos e por benefício. Na segmentação demográfica as variáveis a ter em conta são, o rendimento, a idade, a escolaridade, profissão, classe social. Na segmentação psicográfica, as principais variáveis prendem-se com as atitudes, valores e estilos de vida, pois a Teka considera que a cozinha é o coração das casas, é onde acontecem alguns dos melhores momentos da vida das pessoas, é onde se cozinha, onde se ri, se sonha, se partilha, se conversa, se planeia a vida, ou seja, a cozinha tem muito a ver com o estilo de vida que as pessoas levam, assim como o modo como cozinham. A segmentação por benefícios tem a ver com o valor adicional que os consumidores procuram associado às suas compras, visto que as suas necessidades básicas já se encontram satisfeitas, e neste caso os clientes *project builders* valorizam a qualidade e o design nos seus projetos, ou seja, procuram um benefício extra, que neste caso é valorizarem o design.

5.1.5.2. Targeting

Depois de feita a segmentação do mercado segue-se para o *targeting*, onde se estabelece qual é o mercado-alvo. O target baseado nos critérios de segmentação acima pode ser descrito como: adultos com idades compreendidas entre os 30 e os 55 anos, com gostos e preferências europeias, faz viagens regulares e pode ter experiências de emigração.

Os clientes *project builders* podemos descrever como aqueles que valorizam a qualidade e o design nos seus projetos, e constituem também um segmento-alvo.

Os dois segmentos-alvo são interdependentes e a estratégia de Marketing Global Diferenciado passa por aplicar um marketing-mix mais direcionado para o consumidor final e outro tipo de marketing-mix mais direcionado para os construtores de grandes projetos (*project builders*). As diferenças de um e de outro marketing-mix não vão ser muito

acentuadas, mas vão sofrer alguns ajustes principalmente no preço, na distribuição e na comunicação. O produto não sofrerá adaptações.

5.1.5.3. Posicionamento

Os eixos diferenciadores que a Teka pretende mostrar ao mercado cabo verdiano são o facto de serem uma marca especialista em encastre, possuem uma oferta diferenciadora de produtos para cozinha sob o lema “Olhar pelas pessoas de uma forma singular e inspirar momentos inesquecíveis”.

Como referido, a Teka tem dois tipos de clientes principais em Cabo Verde: os consumidores finais e os *Project Builders*. Em ambos a estratégia de posicionamento que mais se adequa é a estratégia por atributo ou benefício, sendo que para os clientes *project builders* também se aplica a estratégia high-touch, uma vez que valorizam a imagem, design e inovação do produto.

5.1.6. Objetivos de marketing

Na sua internacionalização para o mercado cabo-verdiano, a Teka pretende, para o ano 1, dois objetivos de marketing:

- Volume de Vendas de 500 000 €;
- Aumentar a notoriedade da marca.

5.1.7. Planear as estratégias do marketing-mix

5.1.7.1. Produto

Tendo em conta a aproximação cultural de Portugal com Cabo Verde e a atitudes de consumo comuns, não haverá especificação ou qualquer adaptação ao produto para Cabo Verde, ou seja, a tecnologia é a mesma que é usada em Portugal. Os produtos que a Teka irá vender para Cabo Verde, face ao poder de compra local e por estarmos numa fase inicial, serão os produtos *standard*, que se vendem também em Portugal, isto é, a gama EASY (Tabela 12). A gama EASY é desenhada para os que necessitam de eletrodomésticos funcionais, com bom desempenho e a um preço justo. São soluções simples, inteligentes e acessíveis a todos.

Quando se trata dos clientes *Project Builders*, estes dão preferência a eletrodomésticos de encastre com design. E quando são projetos habitacionais para

residentes de classe média e alta os produtos são de entrada de gama com frigoríficos, máquina de lavar loiça, máquina de lavar roupa, tudo de livre instalação.

Tabela 12 - Produtos Gama EASY. Fonte: Elaboração própria.

 <p>Forno Convencional HBE 435 ME</p>	 <p>Micro-ondas MWE 230 E</p>
 <p>Frigorífico FTM 310 Branco</p>	 <p>Máquina Lavar Louça DFS 24610 Branco</p>
 <p>Máquina Lavar Roupa WMT 40720 WH</p>	 <p>Placa TZ PRO 6415</p>



5.1.7.1.1. Marca

A marca da empresa é de base institucional, e não vai ter qualquer tipo de adaptação para o mercado de Cabo Verde, quer em termos de design, cor ou *lettering*. A Figura 16 apresenta o logotipo da marca usado no mercado doméstico e que será também apresentado no mercado cabo-verdiano.



Figura 16 - Logotipo da marca Teka

5.1.7.1.2. Embalagem

No caso da embalagem da Teka é muito importante a questão da proteção do produto, tanto no armazenamento como no transporte, uma vez que são eletrodomésticos pesados e frágeis, o que exige a máxima proteção pela embalagem. As embalagens dos produtos da Teka são em caixas de papelão e a principal preocupação é o acondicionamento do produto

para facilitar a sua proteção. Neste ponto a embalagem tem funções mais logísticas do que de marketing (embalagem terciária) (Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues, 2015).

5.1.7.2. Preço

No caso da Teka o preço é enquadrado com a política comercial da marca para mercados de exportação, que beneficiam ainda de um desconto extra se o cliente encher um contentor.

Tendo em conta o compromisso comercial com o *Forecast* (previsão) de vendas, e atendendo à referência que têm local, pontualmente são ajustados preços de algumas referências para ajustar a competitividade.

A exportação para outros mercados implica custos e riscos inexistentes no mercado doméstico, como tarifas e custos de envio, deste modo é necessário o acordo de ambas as partes sobre os mesmos, especificados na fatura comercial ou contrato. Os *incoterms* (Termos Comerciais Internacionais) exigidos pela empresa são EXW, onde o comprador assume quase todos os riscos e custos durante o processo de envio, o único trabalho do vendedor é o de se certificar de que o comprador tem acesso aos bens e quando o comprador tiver acesso aos bens, tudo o resto é da sua inteira responsabilidade (TNT Portugal, 2017). A definição dos termos de pagamento, determinada pela empresa com uma percentagem inicial aquando da adjudicação da encomenda, um segundo pagamento aquando da finalização da mesma e o restante duas semanas após verificação de qualidade por parte do cliente, deve igualmente ser acordada e descrita por ambas as partes.

A definição dos preços a praticar em Cabo Verde deve ter em conta os custos de produção, o valor dos custos de transporte, o preço da concorrência, a margem a aplicar que a empresa decidir e outros ajustamentos que sejam necessários.

5.1.7.3. Distribuição

Neste caso, a Teka, como já está presente no mercado cabo-verdiano, já dispõe de alguns canais de distribuição, que no caso trata-se de envolvimento indireto.

Como referido anteriormente, na presença de chegar a dois tipos de consumidores, é necessário desenhar os canais de distribuição. Para alcançar os consumidores finais, será

através de grandes retalhistas que se assemelham aos *Buying Groups* portugueses. Os *Projects builders* dada a sua tipologia compram diretamente à Teka. O transporte dos produtos é feito por barco em ambos. E os canais de distribuição têm a configuração apresentada na Figura 17.

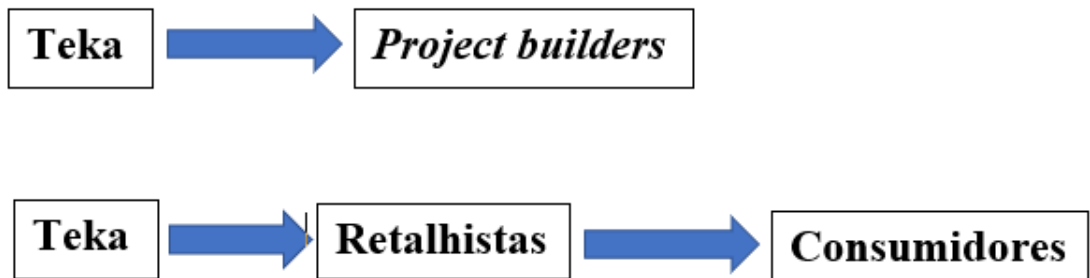


Figura 17 - Canais de distribuição da Teka para Cabo Verde. Fonte: Elaboração própria.

5.1.7.4. Comunicação

5.1.7.4.1. Publicidade

Em termos de caracterização da publicidade, esta deve ser persuasiva e informativa. A marca deve realçar a função utilitária e prática dos seus produtos, centrando a estrutura geral da mensagem no produto, e convencer os consumidores através de factos e demonstrando que os seus produtos têm várias características que lhes conferem qualidade. Esta forma de comunicação pode ser usada tanto para consumidor final (B2C) como para os *project builders*. A publicidade deve ter adaptação nas imagens e os anúncios, sobretudo na escolha dos atores/personagens que devem ser pessoas de cor. A publicidade será feita através de outdoors e televisão, como se explica abaixo.

- **Outdoors**

Uma das estratégias que a Teka pode usar para divulgar os seus produtos é dar uma percentagem do preço de vendas aos seus retalhistas, em forma de compensação, para que estes façam publicidade nos outdoors da cidade. Estes devem ser localizados em zonas específicas de maneira a dar a conhecer a marca aos segmentos-alvo.

Divulgar produtos nos outdoors das cidades é algo que a Teka já pratica em Portugal.



Figura 18 - Sugestão de publicidade outdoor da Teka

▪ **Televisão**

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) em 2019, a televisão é o meio de comunicação social preferido em Cabo Verde, atingindo uma taxa de utilização de 82%. Por isso, a Teka deve usar anúncios televisivos para anunciar os seus produtos aos cabo-verdianos.

De acordo com os dados analisados na PEST, aferiu-se o gosto dos cabo-verdianos pela televisão e pela gastronomia local. Assim uma boa aposta seria o patrocínio de um programa televisivo de culinária no canal Televisão de Cabo Verde (TCV), já que, de acordo com o INE (2019), o canal TCV é o mais visto pelos cabo-verdianos. Dessa forma está a propagar os seus produtos, as suas funcionalidades e características e a mostrar como se utilizam.

5.1.7.4.2. Venda pessoal

Por serem produtos vendidos por retalhistas também a venda pessoal deve fazer parte dos elementos do mix de comunicação da Teka. Esta é uma ferramenta importante na medida em que é adaptada a alvos definidos e de dimensão reduzida, e uma vez que a comunicação é interpessoal e apenas entre o representante da empresa e o potencial cliente, é uma forma de poder dar mais atenção e atender exatamente os desejos do mesmo. Este mix de comunicação tanto pode ser usado para cliente final como para os *project builders*. É sugerido que a Teka também instrua os vendedores retalhistas em Cabo Verde sobre especialidades dos seus produtos e eventualmente sobre técnicas de vendas.

5.1.7.4.3. Feiras, eventos e exposições

A presença em feiras, eventos e exposições pode ser muito vantajosa para divulgação da marca e dos próprios produtos que esta comercializa. É uma forma de entrar em contacto direto com os principais concorrentes, mas também com os clientes e *targets* definidos. Estes tipos de eventos estão mais direcionados para o B2B, podendo também estar um pouco para o B2C.

No caso da Teka, as feiras e exposições foram o ponto de partida para a relação entre a Teka Portugal e Cabo Verde. Foram nestas organizações que surgiu interesse por parte de clientes cabo-verdianos, que começaram a contactar a Teka com interesse em alguns produtos. A Teka viu aqui uma janela de oportunidade e foi assim que começou a internacionalização. Por isso, feiras, eventos e exposições devem continuar a ser um meio de comunicação da Teka para o mercado cabo-verdiano.

5.1.7.4.4. Product Placement

Um dos meios de comunicação que a Teka pode usar será o *Product Placement*, essa estratégia consiste na colocação de produtos em filmes, programas de tv, empréstimos ou ofertas de produtos a figuras públicas. Neste caso, como já foi dito, a ideia seria a Teka patrocinar um programa de televisão de culinária para que os seus produtos sejam usados e demonstrados enquanto se cozinha. Esta forma de comunicação é mais adequada para chamar a atenção de consumidores finais.

5.1.7.4.5. Comunicação Online

- **Site da marca**

Cada vez é mais importante desenvolver uma boa estratégia de marketing online pois permite uma interatividade direta com os clientes ou potenciais parceiros da organização. A Teka já possui um site próprio da marca, que pode ser acedido através do link: <https://www.teka.com/pt-pt/>.

Através do site, que destaca os conteúdos da marca de forma visivelmente atrativa, sofisticada e minimalista, é possível aceder a todos os produtos e serviços da Teka, permitindo assim identificar as gamas mais adequadas para cada projeto, uma vez que são evidenciadas todas as características e informações técnicas a saber dos produtos. O site

tanto é adaptado a um consumidor final que queira ver uma solução para a sua casa, como a pequenas empresas que queiram trabalhar com a Teka.

A Teka deve continuar a apostar no seu site para divulgação da marca e dos seus produtos em Cabo Verde. O site deve estar organizado de acordo com a oferta disponível em Cabo Verde e direcionado ao seu *target*.

▪ **Redes Sociais**

As redes sociais estão em segundo lugar no top três dos meios de comunicação social em Cabo Verde, com uma taxa de utilização de 42% (INE, 2019).

A aposta nas redes sociais deve ter uma forte campanha de marketing digital direcionada aos públicos-alvo, para que assim tenha impacto e consiga captar clientes. A Teka posiciona-se nas quatro redes sociais mais ativas em todo o mundo, são elas o LinkedIn, Facebook, Instagram e Youtube. No Youtube podem fazer alguns vídeos de demonstração dos vários eletrodomésticos, as características e funcionalidades dos mesmos.

Na sua internacionalização para Cabo Verde deve continuar a adotar estas redes sociais para promover os seus produtos, uma vez que são um dos principais meios de divulgação mais usado e também é necessário pouco investimento para publicitar a marca.

5.1.8. Avaliação e controlo

A Realização correta pelos respetivos responsáveis das atividades e ações descritas no plano será capaz de permitir à empresa atingir os seus objetivos, contudo, deve ser efetuada uma análise constante de avaliação e controlo das mesmas.

Alguns critérios, que são mais frequentemente usados para avaliação, e que são sugeridos são: o volume de vendas, quota de mercado e os resultados financeiros. Para aferir a notoriedade da marca, é sugerido que se façam inquéritos aos consumidores.

5.2. Outras tarefas desenvolvidas no estágio

Ao mesmo tempo que o meu estágio decorria, decorreu também o processo de mudança de sistema operativo na Teka. Por essa razão, muitas alterações na empresa tiveram de ser feitas e algumas delas passaram por mim, nomeadamente alterações na folha de excel de Base de Dados de Clientes. Aquilo que me foi solicitado foi atualizar as informações dos clientes das várias zonas do país como contactos, moradas e outras informações. Com esta

atualização, os vendedores da empresa conseguiam acompanhar das vendas que iam fazendo. Todas as semanas eu estava responsável por enviar estas listagens de vendas a todos assim como a listagens de comissões.

Todos os meses era necessário efetuar estatísticas de vendas, que serviam para a empresa ter uma base comparativa em relação a meses e anos anteriores, para perceber como estava a evoluir em termos de quantidades vendidas, volume de faturação e margem de lucro. Esta informação era retirada do programa chamado Targit sendo o seu tratamento feito em folhas de excel. As informações eram apresentadas por vendedor, por canal, por região, por família, por família de artigo, por clientes com famílias de artigos, por cliente, top 50 clientes, análise dos últimos 4 anos, do armazém SAT e Telecomunicações. Ainda no excel trabalhei os dados que mostram a evolução do volume de vendas desde o ano de 2002 até ao momento, na altura ano de 2021.

Ainda com a mudança do sistema operativo e com a mudança que a organização estava a passar, foi necessário auxiliar também noutras atividades, nomeadamente no armazém e na forma como se organizavam as matérias e os produtos. Assim, foi necessário desenvolver novas placas de identificação das várias zonas e prateleiras do armazém (círculo vermelho), que serviam para identificar os *racks* (prateleiras), como ilustram a Figura 19 e 20.



Figura 19 - Placas identificadoras das prateleiras do armazém



Figura 20 - Placas de localização de artigos

A placa identificada com um círculo amarelo, na Figura 20, é uma placa de localização. Cada vez que há uma ordem de venda os colaboradores de armazém recebem nas pistolas a localização do material que é necessário separar. Essa localização é dada por esta placa. Da mesma forma que quando é necessário dar entrada de artigos no sistema, também é necessário que os colaboradores de armazém façam um *scanner* do código de barras presente em cada uma destas placas. Antes dessas placas serem colocadas espalhadas pelo armazém eu estive a separá-las pela definição, isto é, no caso da placa da figura tem no início a letra P, significa que é uma localização de produtos acabados. Então havia de placas: P de produtos acabados, M de mercadorias, E de estantes e T de telecomunicações.

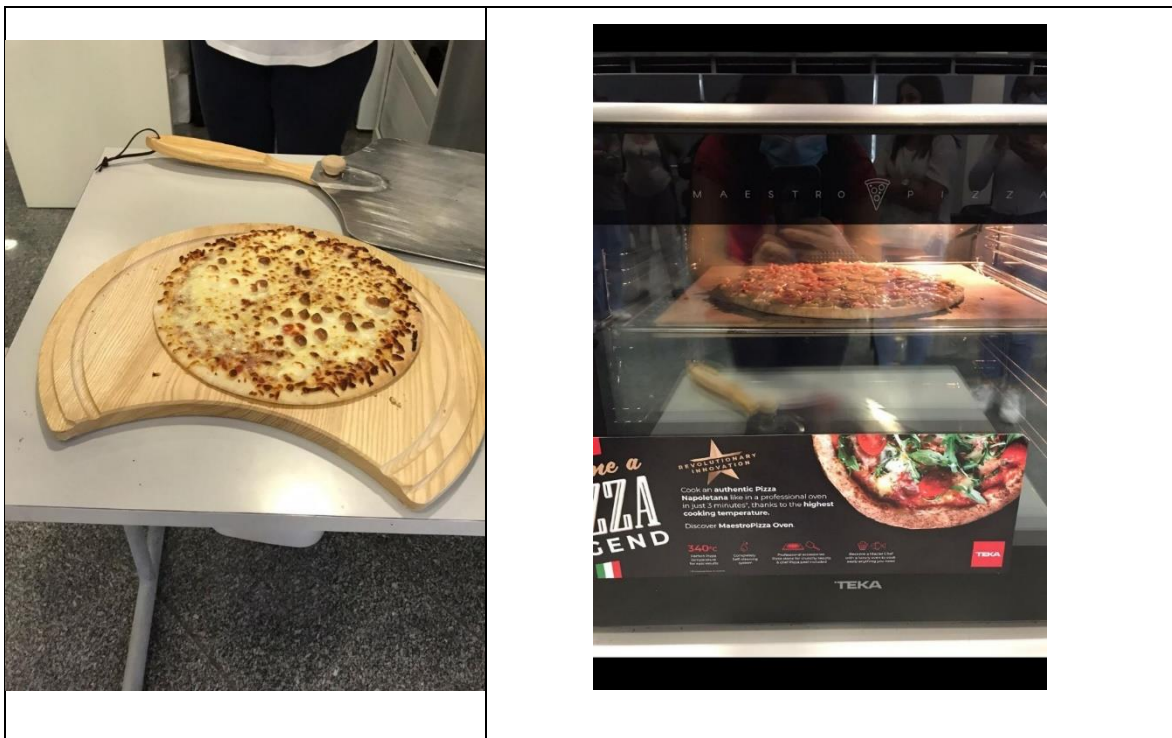
Durante o percurso na Teka, também tive a oportunidade de aprender a elaborar orçamentos para apresentar a clientes, dessa forma os clientes tinham uma resposta mais rápida do orçamento que precisavam, pois assim que o pedido era feito o cliente tinha logo resposta, evitando esperas porque os meus colegas tinham outras tarefas por resolver primeiro.

No departamento também auxiliei no arquivo de documentos diversos, analise e organizei os acordos comerciais com os clientes Teka.

Relativamente aos preços da Teka, foi elaborado um ficheiro excel com a evolução, em percentagem, das últimas tabelas de preços categorizadas em: 46A, 47, 48 e 48A, usando a função do excel procv. Através deste ficheiro conseguimos perceber que houve um aumento de preços até à tabela mais atual – 48A.

Na área dos stocks, explorei o sistema operativo AX, que me permitiu visualizar o stock existente de produtos quando precisava, era neste software que retirava as listagens de vendas e comissões para enviar aos vendedores semanalmente, e ver informações dos clientes como o número de cliente, nome, a que grupo de vendas pertencia, dimensão comercial, rede comercial, zona geográfica, morada, número de telefones, número de telemóveis, fax, e-mail, endereço de internet, etc.

A 7 de outubro tive o privilégio de ter uma formação sobre os produtos da Teka onde aprendi imenso sobre todos eles, as suas características e formas de utilização de cada um. No final da formação todos nós tivemos direito a almoço, almoço esse feito pelos fornos da Teka, para experimentar o forno AirFry que fritar sem óleo, e o forno Maestro Pizza, com uma função especial para pizzas, que nos leva a acreditar pela textura da pizza que foi feita num forno a lenha. No Anexo A, encontra-se o certificado de presença na formação e, em baixo, algumas fotografias da formação (Figura 21).



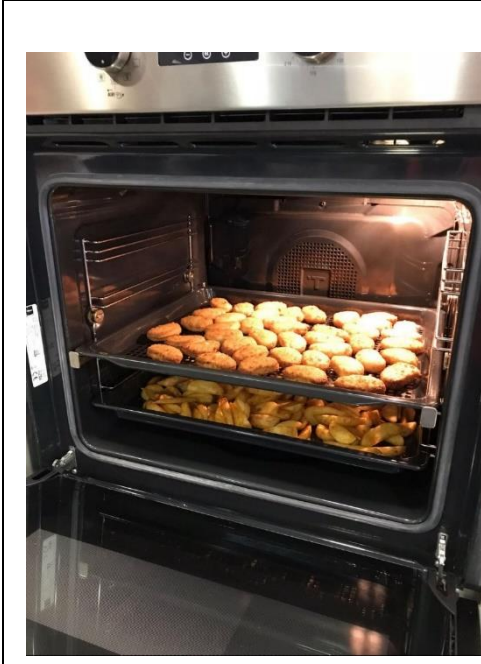




Figura 21 - Fotografias da formação

5.3. Mudança de sistema operativo na Teka

Há cerca de um ano a empresa iniciou o processo de mudança de sistema operativo do AX para o Dynamic 365. Era necessário mudar de sistema porque legalmente não podiam trabalhar mais com o AX por este se ter tornado obsoleto, era muito manual, não havia uma gestão de preços e de promoções ou de aplicação de descontos neste sistema. O novo sistema chama-se Dynamic 365 que toca à área de vendas tem funcionalidades que torna mais prático o lançamento de encomendas, que se pode fazer, por exemplo, através de excel. O armazém foi a área que viu mais mudanças, passou a trabalhar-se num armazém avançado. Antes, com o sistema antigo, toda a separação era feita de forma manual, agora com o sistema novo é tudo automático, os colaboradores andam todos com a “pistola”, aparelho que indica aos trabalhadores todas as informações das encomendas que têm de ser preparadas.

Não presenciei o processo todo, mas tive o privilégio de viver uma parte dessa mudança, inclusivé estava presente no dia de implementação, dia 10 de janeiro.

6. Análise crítica e proposta de melhorias

Elaborando uma análise crítica ao estágio curricular realizado na entidade Teka Portugal, considero que foi uma experiência muito enriquecedora a alguns níveis. Posso dizer que foi o meu primeiro contacto real com o mercado de trabalho. De uma forma geral foi uma boa experiência, a equipa integrou-me desde o primeiro dia, fez-me sentir parte integrante do grupo e não só uma estagiária que estava de passagem pela empresa com quem não valia a pena criar ligação. A nível empresarial, se houvesse oportunidade, era uma empresa para a qual aceitaria trabalhar, pois gostei do ambiente, das pessoas, do trabalho, da empresa numa forma geral.

Apesar disso, e pela fase de grande mudança que a empresa vivia (mudança de sistema operativo), que exigiu uma reestruturação de toda a forma de trabalho de raiz, o estágio, compreensivelmente, teve menos acompanhamento que o esperado, o que me fez sentir por vezes menos rica na aprendizagem. Ou seja, a empresa conquistou-me pelo que vi das pessoas, o que faziam diariamente, o facto de ser uma boa organização para trabalhar, uma marca com grande notoriedade e não pelo estágio que me foi dado. Vi diariamente o stress e a correria que levavam por causa das tarefas que tinham de fazer com o “trabalho normal”, mais a mudança de sistema que tanto lhes exigia e os tantos contratemplos não previstos. Não deixou de ser uma lição ver um dia-a-dia stressante com tanta mudança. Mas o facto de estar ali, muitas vezes parada, criava em mim muitas vezes um estado de impotência por não poder ajudar nesse sentido, desânimo e desmotivação. No entanto, não considero que não tenha feito nada, aliás, estava a maior parte do tempo ocupada com as responsabilidades que conseguia ajudar, e pelo menos, sinto que fui útil para a empresa nesse aspeto, foi o meu contributo nas tarefas diárias e fiquei a entender o que tem de ser feito ao fazer parte da equipa do departamento de vendas de uma empresa como a Teka.

Um ponto fraco da empresa Teka era a ausência de um plano de marketing para o mercado africano, já que a empresa iniciava os primeiros passos para alguns países desse continente (Angola, Moçambique, Gana, Nigéria e Cabo Verde). Por isso, o meu objetivo e principal contributo para a empresa passou a ser o desenvolvimento desse plano, como forma de sugestão, e o país escolhido foi Cabo Verde. Numa fase mais organizada e consolidada desse plano, a empresa vai, estrategicamente, começar por vender produtos da gama EASY, por serem produtos que há sempre stock, têm sempre procura e porque são os mais

económicos face ao poder de compra dos cabo-verdianos. Posteriormente, ao aprofundar as várias etapas da internacionalização, sugiro que se vão fazendo as devidas adaptações necessárias ao plano e acredito que surgirão novas oportunidades de explorar o mercado com outro tipo de produtos, consoante o que vai sendo a aprendizagem da Teka em Cabo Verde.

Também no desenvolvimento deste plano de marketing, o contacto com o comercial do mercado africano foi necessário, pois ele saberia muitas informações importantes a adicionar ao plano e teria sido uma grande ajuda. No entanto, essa questão veio a revelar-se uma das limitações pois foi difícil a comunicação com este colaborador, que não se mostrou disponível a ajudar, numa fase final, com as informações necessárias. Outra limitação encontrada foi a dificuldade em encontrar alguns dados necessários na internet sobre Cabo Verde, isto deve-se ao facto de, ainda que o país esteja a evoluir nas novas tecnologias, como vimos na análise PEST, nos fatores tecnológicos, Cabo Verde constitui ainda um país em desenvolvimento pelo que há muitas informações que não constam na internet ou são difíceis de arranjar.

De forma a garantir que a empresa vá no caminho certo e tenha sucesso na sua internacionalização para Cabo Verde, é necessário que monitorize regularmente a implementação das ações propostas neste plano de marketing, e que a mesma vá ajustando cada ação de acordo com o mercado.

Numa conversa informal com o Diretor do Departamento de Vendas da Teka Luís Leitão, perguntei-lhe quais é que ele achava que iriam ser as consequências da guerra entre a Rússia e a Ucrânia, na Teka. A resposta foi que os desafios serão comuns a todo o mercado. Haverá uma grave escassez de aço e aço-inox e um aumento no custo de energia e nos custos de matérias-primas e componentes. Afirma ainda que haverá um ajuste ou uma redução na produção e nas vendas para mercados de Leste, e já se fazem sentir os efeitos visto que, só a fábrica de Portugal, em Exaustores e Micro-ondas tem já garantida a redução e cancelamento de faturação para a Rússia e países fronteiriços superior a 2,5 milhões €.

7. Conclusão

Atualmente, as empresas mais competitivas utilizam o marketing internacional para ampliarem e sustentarem o seu potencial comercial. Mas, para muitas empresas, é mesmo uma questão de sobrevivência para escapar a possíveis dificuldades que estejam a passar no país de origem. Uma definição simples é dada por Terpstra (1985) que nos diz que marketing internacional nada mais é do que o marketing voltado para o mercado exterior, distinguindo-se do doméstico porque ultrapassa as fronteiras. Mais concretamente, marketing internacional é “a execução de atividades de negócios concebidas para planejar, precificar, promover e direcionar o fluxo dos produtos e dos serviços de uma empresa para consumidores ou usuários em mais de uma nação, em prol da lucratividade (Cateora, Gilly e Graham, 2011). O facto das empresas, quando se internacionalizam, irem para um meio diferente do que estão habituados a lidar, faz com que seja importante e necessário um plano de marketing internacional. Estes permitem que haja uma melhor visão das diferenças que vão encontrar, seja a nível político, a nível económico, cultural e tecnológico. Além da informação sobre os mercados de destino, os planos de marketing aumentam a probabilidade de que haja sucesso nos negócios, criam objetivos realistas, compreendidos e aceites, motivação, maior cooperação, redução de desperdício, entendimento claro das prioridades e maior controlo sobre o negócio.

O Grupo Teka, ou, como é habitualmente chamada, Teka, foi fundada em 1924, e situa-se em Ílhavo na Zona Industrial da Mota, em Aveiro. É uma multinacional alemã e a principal atividade é a produção e comercialização de produtos tais como: eletrodomésticos de encastre, misturadoras, lava-louças em aço inoxidável e soluções de banho, sendo um dos mais importantes fabricantes europeus. O Grupo é composto por várias marcas líderes mundiais, tais como: a Teka, Kuppersbusch, Intra e Mofém. A missão principal da Teka Portugal é satisfazer o mais possível as partes interessadas na Teka Portugal: clientes, colaboradores, sócios, a comunidade e, por último, mas igualmente importante, o meio ambiente.

Aquando do meu estágio na Teka, a empresa estava a iniciar o seu processo de expansão para o mercado africano, mas havia inexistência de um plano de marketing. Assim, o desenvolvimento de um plano de marketing para Cabo Verde, passou a ser o objetivo principal da minha passagem pela Teka. O estágio teve início no dia 6 de setembro de 2021

e terminou no dia 26 de janeiro de 2022, com um total de 640 horas feitas. Além do plano de marketing internacional para o mercado cabo-verdiano, desenvolvi outras atividades (descritas neste documento) que me permitiram aprofundar outros conhecimentos e perceber um pouco como funciona “o dia-a-dia” de uma empresa da dimensão da Teka.

O facto da Teka já se encontrar internacionalizada noutros países constitui uma grande vantagem. Apesar de Cabo Verde ser idêntico, em alguns aspetos, a Portugal, é notório que haver já uma curva de aprendizagem no que diz respeito ao processo de internacionalização é uma grande ajuda em vários aspetos, nomeadamente na preparação de toda a estratégia, e tendo em conta as especificações do mercado, a cultura, a concorrência e principalmente as necessidades dos consumidores.

O plano de marketing para Cabo Verde desenvolvido foi adaptado da estrutura proposta por Wood (2007), com algumas adaptações. Numa primeira abordagem analisou-se a situação interna e externa atual, seguido de uma pesquisa sobre que potenciais clientes e concorrentes é que a empresa irá encontrar. Depois da fase da pesquisa temos a determinação da estratégia a utilizar, averiguaram-se que segmentos é que eram interessantes explorar, detetaram-se os segmentos-alvo (*targeting*) e definiu-se qual o posicionamento que a empresa desejava ter na mente dos consumidores. Segue a determinação dos objetivos e direções do plano e decidir quais vão ser as estratégias do marketing-mix (produto, preço, distribuição e comunicação). Depois do plano traçado surge a fase da implementação e avaliação e controlo do mesmo.

A empresa vai, estrategicamente, começar por vender produtos da gama EASY, por serem produtos que há sempre stock, têm sempre procura e porque são os mais económicos face ao poder de compra dos cabo-verdianos. Posteriormente, ao aprofundar as várias etapas da internacionalização, sugiro que se vão fazendo as devidas adaptações necessárias ao plano e acredito que surgirão novas oportunidades de explorar o mercado com outro tipo de produtos, consoante o que vai sendo a aprendizagem da Teka em Cabo Verde.

Bibliografia

Referências Bibliográficas

Akgun, A., Keskin, H., & Ayar, H. (2014). Standardization and Adaptation of International Marketing Mix Activities: A Case Study. 10th International Strategic Management Conference, 609-618.

Andrus, D. & Shaoming, Z. (1997). Standardization of International Marketing Strategy by Firms from a Developing Country. *International Marketing Review*, 14(2), 107-123.

Aspelund, A., Madsen, T. K., & Moen. (2007). A Review of the Foundation, International Marketing Strategies, and Performance of International New Ventures. *European Journal of Marketing* 41 (11/12): 1423–1448. doi:10.1108/03090560710821242.

Bartels, R. (1951). Can marketing be a science? *Journal of Marketing*.15(3), 319-328.

Bartels, R. (1968). The general theory of marketing. *The Journal of Marketing*. 29-33.

Buzzell, R. (1968). Can you standardize multinational marketing? *Harvard Business Review*, November-December, 49, 102-13.

Cateora, P.R. (1993). *International Marketing*, Irwin, Boston, MA.

Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2011) *International Marketing*. 15^a Ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Cavusgil, S.T., Zou, S., & Naidu, G.M. (1993). Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 24(3), Third Quarter, 479-506.

Doole, I., & Lowe, R. (2008). *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*. 5^a Ed. London: Cengage Learning EMEA.

Douglas, S.P., & Wind, Y. (1987). The myth of globalization. *Colombia Journal of World Business*, Winter, 19-29.

Fernandez, Z., & Nieto, M. J. (2006). Impact of Ownership on the International Involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37 (3): 340-351. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400196.

- Gankema, H., Snuif, H. R., & Zwart, P. S. (2000). The Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory. *Journal of Small Business Management*, 38(4): 15–27.
- Jain, S.C (1989). Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. *Journal of Marketing*, January, No. 53, 70-9.
- Jaworski, B.J., & Kohli, A.K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Kalika, M. (1995). Structures d'entreprises, realites, determinants, performances. [Business structures, realities, determinants, performances]. Paris: Economica.
- Kashani, K. (1989), Beware of the Pitfalls of Global Marketing. *Harvard Business Review* (September/October), <https://hbr.org/1989/09/beware-the-pitfalls-of-global-marketing>.
- Katsikeas, C. S., Samiee, S., & Theodosiou, M. (2006). Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization,” *Strategic Management Journal*, 27 (9), 867–90.
- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2020). *Global Marketing* (10^a Ed). London: Pearson.
- Kernan, J. B., & Sommers, M. S. (1967). Meaning, Value, and the Theory of Promotion. *Journal of Communication*, 17 (2), 109–35.
- Koch, A. J. (2001). Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 65-75.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2021). *Global Marketing Management* (8^a Ed). América: John Wiley & Sons Inc.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2005) *Marketing: An Introduction*. 7^o Ed. Pearson: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. 14^a Ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management*. 14^a Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Laughlin, J.L., Norvell, D.W., & Andrus, D.M. (1994). Marketing presbyopia. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2(4), 1-10.

Lecerf, M. (2012). Determinants de l'internationalisation des PME francaises: les leviers du developpement international des PME francaises: proposition et test d'une hierarchisation. Determinants of the internationalization of French SMEs: the levers for the international development of French SMEs: proposal and test of a Tiering. *Revue internationale PME: Economie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25 (1): 117–149. doi:10.7202/1014876ar.

Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa. Teoria e Prática do Marketing (16ª Ed)*. Portuguese Edition.

Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 92-102.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Vicente Rodrigues, J. (2009). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing. 3ª Ed*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Lusch, R.F., & Laczniak, G.R. (1987). The evolving marketing concept, competitive intensity and organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15, Autumn, 1-11.

McDonald, M. (1982). International Marketing Planning. *European Journal of Marketing*, 16(2), 3-32.

McDonald, M. (2015). *Cambridge Marketing Handbook: Marketing Planning. 3ª Ed*. Swavesey: Cambridge Marketing Press.

Mucchielli, J. (1992). Determinants de la delocalisation et firmes multinationales: Analyse synthetique et application aux firmes japonaises en Europe [Determinants of offshoring and multinational firms: synthetic analysis and application to Japanese firms in Europe]. *Revue Economique* 647–659. doi: <http://www.jstor.org/stable/3501834>.

Moon, T. & Park, S. (2011). The Effect of Cultural Distance on International Marketing Strategy: A Comparison of Cultural Distance and Managerial Perception Measures. *Jornal of Global Marketing*, 24(1), 18-40.

Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, 20-35.

Oliveira, R. B. (2014). *Plano de Marketing para um Mercado Internacional (Relatório de Estágio)*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.

- Ruzzier, Mitja, Bostjan Antoncic, Robert D. Hisrich, and Maja Konecnik. 2007. "Human Capital and SME Internationalization: A Structural Equation Modeling Study." *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 24 (1): 15–29. Doi:10.1002/cjas.3.
- Samiee, S. & Roth, K. (1992). The influence of global marketing standardization on performance. *Journal of Marketing*, 56(1), January, 1-17.
- Savitt, R. (1990). *Pre-Aldersonian Antecedents to Macromarketing: Insights from the Textual Literature*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(4), 293–301.
- Schilke, O., Reimann, M., & Thomas, J. S. (2009). When Does International Marketing Standardization Matter to Firm Performance? *Journal of International Marketing*, 17 (4), 24–46.
- Sheth, J. N. (2018), How Social Media Will Impact Marketing Media. *Social Media Marketing: Emerging Concepts and Applications*, Githa Heggde and G. Shainesh, eds. Singapore: Palgrave Macmillan, 3–18.
- Silva, S. C. L. C., Meneses, R., & Pinho, J. C. (2018). *Marketing Internacional: Negócios à Escala Global*. Lisboa: Actual Editora.
- Song, J. (2021). Global Standardization and Local Adaptation of Marketing: A Critical Review of the Literature. *Journal of Business Administration Research*, 4(2), 59-72.
- Tedim, I. F. S. (2015). *Plano de Marketing Internacional para a Indústria Metalomecânica no Mercado da Indonésia (Dissertação de Mestrado)*. Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.
- Terpastra, V. (1985), *International Marketing*. New York: The Dryden Press.
- Viana, C., & Hortinha, J. (2009). *Marketing Internacional*. 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Westwood, J. (2013). *How to Write a Marketing Plan*. 5ª Ed. London: Philadelphia: Kogan.
- Wood, M. B. (2007). *Essential Guide to Marketing Planning*. 4ª Ed. Essex: Prentice Hall.
- Yoder, S., Visich, J. K., & Rustambekov, E. (1986). Lessons Learned from International Expansion Failures and Successes. *Business Horizons*, 59 (2), 233–43.

Zou, S., & Cavusgil, S.T. (1996). Global strategy: a review and an integrated conceptual framework. *European Journal of Marketing*, 30(1), 52-69.

Webgrafia

AMA (2017). **Definition of Marketing Research**. Consultado em janeiro de 2022. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.

A Cultura que Conta a História do Povo. Consultado em fevereiro de 2022. Disponível em: <https://www.visit-caboverde.com/pt/sobre-cabo-verde/pessoas-e-cultura>

APCMC (2022). **Teka Portugal atinge faturação de quase 100 milhões de euros em 2021**. Consultado em março de 2022. Disponível em: <https://www.apcmc.pt/noticias-dos-associados/teka-portugal-atinge-faturacao-de-quase-100-milhoes-de-euros-em-2021/>

E-global (2019). **Cabo Verde: Televisão continua a ser meio de comunicação social preferido dos cabo-verdianos**. Consultado em fevereiro de 2022. Disponível em: <https://e-global.pt/noticias/lusofonia/cabo-verde/cabo-verde-televisao-continua-a-ser-meio-de-comunicacao-social-preferido-dos-cabo-verdianos/>

Embaixada de Cabo Verde na Itália. **Informações Gerais**. Consultado em março de 2022. Disponível em: <http://www.embcv.it/cabo-verde/informacoes-gerais.html>

Facebook. Teka Portugal. Consultado em fevereiro de 2022. Disponível em: <https://www.facebook.com/TekaPortugal>

Hofstede Insights. **Compare Countries**. Consultado em fevereiro de 2022. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Human Development Reports (2020). **Human Development Index Ranking**. Consultado em março 2022. Disponível em: <https://hdr.undp.org/en/content/latest-human-development-index-ranking>

Human Development Reports. **Human Development Indicators**. Consultado em fevereiro de 2022. Disponível em: <https://www.hdr.undp.org/en/countries/profiles/CPV>

Human Development Reports. **Internet users, total (% of population)**. Consultado em março de 2022. Disponível em: <https://www.hdr.undp.org/en/indicators/43606>

IBE (2019). **Porque decidir pela internacionalização?** Consultado em: março de 2022. Disponível em: <https://www.ibe.edu.br/7-motivos-para-pensar-na-internacionalizacao-de-empresas/>.

Instagram. Teka Portugal. Consultado em fevereiro de 2022. Disponível em: <https://www.instagram.com/teka.pt/>

Jornal de Negócios (2022). **Teka Portugal fatura quase 100 milhões de euros em 2021.** Consultado em fevereiro de 2022. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/comunicados-de-imprensa/detalhe/teka-portugal-fatura-quase-100-milhoes-de-euros-em-2021>

LinkedIn. Teka Portugal. Consultado em fevereiro de 2022. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/company/tekaportugal>

Made for Minds (2022). **Democracia em Cabo Verde.** Consultado em fevereiro de 2022. Disponível em: <https://www.dw.com/pt-002/democracia-em-cabo-verde/t-55688881>

Mapa de exportações e importações de Cabo Verde. Consultado em março de 2022. Disponível em: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_maps_iframe_e.htm?country_selected=C PV&optionSelected=3

Portugal Exporta (2021). **Mercado Cabo Verde.** Consultado em Fevereiro de 2022. Disponível em: https://myaicep.portugalexporta.com/mercados-internacionais/cv/cabo-verde?setorProduto=-1%3Futm_source%3Dportugalglobal

RTP (2021). **José Maria Neves empossado como quinto Presidente da República de Cabo Verde.** Consultado em março de 2022. Disponível em: https://www.rtp.pt/noticias/mundo/jose-maria-neves-empossado-como-quinto-presidente-da-republica-de-cabo-verde_n1361850

Teka (2022). **Sobre nós. História.** Consultado em janeiro de 2022. Disponível em: <https://www.teka.com/pt-pt/sobre-nos/historia/>

Teka (2022). **Sobre nós. Marcas do Grupo.** Consultado em janeiro de 2022, Disponível em: <https://www.teka.com/pt-pt/sobre-nos/marcas-do-grupo/>

Teka (2022). **Sobre nós. Presença Internacional.** Consultado em janeiro de 2022. Disponível em: <https://www.teka.com/pt-pt/sobre-nos/presenca-internacional/>

Teka (2022). **Sobre nós. Prémios internacionais.** Consultado em janeiro de 2022. Disponível em: <https://www.teka.com/pt-pt/sobre-nos/premios-internacionais/>

Teka (2022). **Sobre nós. Valores.** Consultado em janeiro de 2022. <https://www.teka.com/pt-pt/sobre-nos/>

The Global Economy (2019). **Risco político, curto-prazo - Classificações de países.** Consultado em fevereiro de 2022. Disponível em: https://pt.theglobaleconomy.com/rankings/political_risk_short_term/

The Global Economy (2020). **Liberdades civis - Classificações de países.** Consultado em março de 2022. Disponível em: https://pt.theglobaleconomy.com/rankings/civil_liberties/

The World Bank (2020). **Doing Business Index.** Consultado em março de 2022. Disponível em <https://documents1.worldbank.org/curated/en/688761571934946384/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies.pdf>

The World Bank (2021). **Cabo Verde Aspetos Gerais.** Consultado em fevereiro de 2022. Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/country/caboverde/overview#1>

The World Bank (2021). **GDP per capita, PPP (current international \$) - Cabo Verde.** Consultado em março de 2022. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=CV>

The World Bank (2022). **World Bank Country and Lending Groups.** Consultado em março de 2022. Disponível em: <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>

TNT Fedex (2017). **Incoterms.** Consultado em março de 2022. Disponível em: https://www.tnt.com/express/pt_pt/site/how-to/understand-incoterms.html

Transparency International (2020). **Corruption Perceptions Index.** Consultado em março de 2022. Disponível em: <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/cpv>

World Economic Forum, **The Global Competitiveness Report 2019**. Consultado em fevereiro de 2022. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Youtube. Teka Portugal. Consultado em fevereiro de 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/channel/UC5kizBAJweCQv3acHC8olnQ>

2022 Index of Economic Freedom (2022). **Country Rankings**. Consultado em março de 2022. Disponível em: <https://www.heritage.org/index/ranking>

Anexos

Anexo A



Teka Portugal S.A
Estrada da Mota 533 – 3834-909 Ílhavo
Contribuinte n.º: 500 133 220

CERTIFICADO
de frequência de Formação Profissional
(Portaria n.º 474/2010)

Certifica-se que Inês Rafeiro Saraiva, nascida a 07-01-1998, titular do n.º identificação 15175031 9ZY3, frequentou a Formação de Produto Teka, em Ílhavo, no dia 7 de outubro, com a duração de 04h00min. (quatro horas).

Ílhavo, 08 de outubro de 2021

Pela Teka Portugal

Certificado n.º: Teka/MKT/2021/19

8121191

...

Modalidade da Formação: Aprendizagem

Área da Formação: Produto

Plano curricular:

Módulos	Horas
- Apresentação de Produto e Formação Teórico - Prática	
Total horas do curso:	4h00

Observações: O curso não prevê nenhum processo de avaliação.