



UNIVERSIDADE D
COIMBRA



João Bernardo Bessa Lopes

**EXPLORAÇÃO DO MARKETING B2B VIA
INTERNACIONALIZAÇÃO:**

o caso da ISA – Intelligent Sensing Anywhere, S.A.

Relatório de estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientado pela Professora Doutora
Cristela Bairrada e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

julho de 2018



João Bernardo Bessa Lopes

Exploração do Marketing B2B via internacionalização: o caso da ISA – *Intelligent Sensing Anywhere, S.A.*

Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão, apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, para a obtenção do grau de Mestre.

Entidade de Acolhimento: ISA – Intelligent Sensing Anywhere, S.A

Orientador Académico: Professora Doutora Cristela Bairrada

Supervisor Profissional: Doutor Ricardo Clérigo

Coimbra, 2018

Agradecimentos

Em primeiro lugar a Deus que apesar de todos os percalços sempre esteve comigo e soube guiar-me.

Agradeço sinceramente e do fundo do coração aos meus pais (Mário Lopes e Vírginia Bessa), irmãos, cunhado e cunhada e sobrinho (Xana, Jó, Filipe, Flávia e kiko) pelo amor e apoio incondicional.

Um reconhecimento também à restante família, especialmente ao Nuno e ao Cristóvão por terem sido uma constante fonte de descompressão ao longo deste processo.

Aos meus amigos, principalmente à Joana e ao Tavalic pela ajuda e disponibilidade, sempre e em qualquer circunstância.

À minha orientadora, Professora Doutora Cristela Bairrada pela imensa paciência e capacidade de orientação.

Por último, um manifesto reconhecimento ao Doutor Ricardo Clérigo e restante equipa da ISA, pela experiência única e desafiante que me proporcionaram.

“O que se tem que dizer de qualquer pessoa é que tem determinadas características. Porque muitas vezes o que nós verificamos é que são os defeitos que fazem as boas obras, e as qualidades aquelas que muitas vezes as abatem”

Agostinho da Silva in “Entrevista

Resumo

O presente relatório enquadra-se no âmbito do estágio curricular do mestrado de Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, que decorreu no período de 2 de fevereiro de 2017 a 9 de junho de 2017 na empresa ISA – *Intelligent Sensing Anywhere*, S.A – na área de Marketing.

Vivemos atualmente num mundo globalizado em que o conceito físico de distância perdeu relevância devido às novas tecnologias de informação e comunicação. Esta mudança de paradigma teve uma influência significativa no ambiente interno e externo das empresas e na forma de estas atuarem no mercado. No âmbito das empresas que operam em B2B, verificamos a necessidade de estas adaptarem o Marketing que produzem a esta nova realidade, adaptando-o às características específicas deste tipo de negócio, nomeadamente a procura por relacionamentos de longo prazo que sintetizem o foco colocado na qualidade, na confiança e na criação conjunta de valor.

A ISA, apercebendo-se deste contexto, e como forma de se adaptar ao mesmo, apostou no desenvolvimento de um programa de captação de parceiros através da criação de uma plataforma *on-line*, capaz de agregar empresas de qualquer parte do mundo e garantir um acompanhamento próximo da sua atividade.

A elaboração deste relatório tem como objetivo o estudo do Marketing B2B no caso de empresas que operam no mercado internacional e evidenciar o caso concreto da ISA.

Durante este processo tive a oportunidade de aprender a trabalhar em equipa, aprimorar a minha capacidade de comunicação com empresas, entender melhor o processo de internacionalização de uma empresa e finalmente, de contribuir para o desenvolvimento do programa de parceiros da ISA.

Palavras-chave: Marketing, Marketing B2B, Internacionalização, Mercado Internacional, Estratégia.

Abstract

This report is part of the curriculum internship of the Master of Management of the Faculty of Economics of the University of Coimbra, which ran from February 2, 2017 to June 9, 2017 at ISA - Intelligent Sensing Anywhere, SA - in the Marketing area.

We are currently living in a globalized world where the physical concept of distance has lost relevance due to the new information and communication technologies. This paradigm shift had a significant influence on the internal and external environment of companies and how they operate in the market. In the context of companies operating in B2B, we verified the need for these to adapt the Marketing they produce to this new reality, adapting it to the specific characteristics of this type of business, namely the search for long-term relationships that synthesize the focus placed on quality, trust and joint value creation.

ISA, realizing this context, and as a way of adapting to it, has bet on the development of a program to attract partners through the creation of an online platform, capable of aggregating companies from anywhere in the world and guaranteeing a close monitoring of its activity.

The preparation of this report aims to study B2B Marketing in the case of companies operating in the international market and to highlight the concrete case of ISA.

During this process I had the opportunity to learn how to work as a team, improve my ability to communicate with companies, better understand the internationalization process of a company and finally, contribute to the development of ISA's partner program.

Keywords: Marketing, B2B Marketing, Internationalization, International Market, Strategy.

Lista de Siglas e Acrónimos

B2B - Business to Business

B2C - Business to Consumer

ISA - *Intelligent Sensing Anywhere, S.A*

M2M - Machine to Machine

PME's - Pequenas e Medias Empresas

B2B2C - Business to Business to Consumer

VPS - Virtual Power Solutions, S.A

IOT - Internet Of Things

RTU - Radio Transmitter Unit

GPL - Gás Petrolífero Liquefeito

LPG - Liquefied Petroleum Gas

ERP - Planeamento de Recursos Humanos

NPGA - National Propane Gas Association

AEGPL - Association European Gas Petroleum Liquefied

Índice de Figuras

Figura 1: Forma de entrada no mercado	12
Figura 2: Processo a trabalhar	32
Figura 3: Stand de Divulgação da ISA, NPGA, USA.	34

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Percentagem de empresas elegíveis da prospeção	28
Gráfico 2: Probabilidade de uma empresa se adequar ao perfil procurado	29

Índice de Tabelas

Tabela 1: Motivos de atitudes proativas versus motivos de atitudes reativas.....	9
Tabela 2: Características da empresa no processo de internacionalização.	13
Tabela 3: Mercados de Consumo versus Mercados B2B	17
Tabela 4: Critérios de seleção das empresas	28

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo.....	vi
Abstract	vii
Lista de Siglas e Acrónimos	viii
Índice de Figuras	ix
Índice de Gráficos.....	ix
Índice de Tabelas.....	ix
Índice.....	x
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	5
2.1. Introdução	5
2.2. Internacionalização das Empresas	5
2.2.1 Motivações para o processo de internacionalizar	9
2.2.2 Modos de entrada no Mercado Internacional	10
2.2.2.1 Decisões Estratégicas no quadro da internacionalização	12
2.3 Marketing	14
2.3.1 Marketing Business to Business (B2B)	16
2.4. Marketing B2B em contexto internacional	19
2.4.1. Internacionalização das empresas em B2B.....	20
2.5. Conclusão	21
3. O Estágio.....	23
3.1 Introdução	23
3.2 Apresentação da Entidade de acolhimento	23
3.2.1. Missão, Visão, Valores, Objetivos	25
3.2.2 Áreas de atuação.....	26
3.2.3. Principais clientes e mercados	26
3.3. Tarefas realizadas.....	27
3.3.1. Estudo e prospeção de mercados	27
3.1.2. Planeamento de meios de divulgação da ISA em imprensa especializada (Revistas, Foruns, Linkedin e Associações).....	30
3.1.3. Preparação de formação <i>e-learning</i> ao abrigo do novo programa de parceiros.....	30
3.1.4. Participação na organização de certames internacionais.....	34

3.1.5. Participação na definição do novo layout da empresa	35
4. Análise crítica e sugestões de melhoria	37
4.1. Apresentação e Integração	37
4.2. Limitações do estágio.....	37
4.3. Sugestões de melhorias	38
5. Conclusão	39
6. Referências Bibliográficas	41
Anexos.....	47
Anexo I – Divisão da Pesquisa por geografia.....	47
Anexo II – Meios de Divulgação da ISA	53
Anexo III – Plano.....	56

1. Introdução

No início da sua história o Marketing era tratado a partir de uma perspetiva económica. Tradicionalmente, a Economia preocupa-se mais com a operação e a dinâmica do sistema económico de uma sociedade, e não com o comportamento dos consumidores ou compradores individuais (Demirdjian, 2004).

Historicamente o Marketing esteve sempre presente nas relações comerciais. O mesmo deve ser tratado não apenas como uma prática comercial, mas como uma instituição social (Bartels, 1976). Este conceito está hoje profundamente enraizado na cultura organizacional de qualquer empresa, sendo consensual que a própria definição de marketing transcende uma perspetiva puramente comercial. As organizações que mais o capitalizam são justamente aquelas que denotam maior sensibilidade por uma aplicação holística do conceito nos demais aspetos da sua “vida” quotidiana.

Normalmente, o Marketing é visto como a tarefa de criar, promover, e fornecer bens e serviços a clientes, sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais do Marketing envolvem-se no Marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias, (Kotler, 2000).

Hoje em dia, as empresas que trabalham em função das necessidades de outras empresas, têm de estar conscientes do meio competitivo em que estão inseridas. Nesse sentido, o Marketing *Business to Business* (B2B) surge como uma das ferramentas mais eficazes na conquista da vantagem competitiva que qualquer player espera alcançar.

A vertente de negócios B2B, comumente designado de mercados industriais, apresenta características distintas dos mercados *Business to Consumer* (B2C) que necessitam de ser devidamente acomodadas e tratadas pelo marketing.

Por outro lado, no caso das empresas que operam a nível global, estas vão necessitar de se adaptar a um mercado global. Esta nova realidade vai estimular o crescimento e desenvolvimento da empresa, em particular do Marketing. A conjugação destas características, nomeadamente operar global e em mercados industriais, constituem o desafio diário de muitas empresas nacionais.

O presente relatório de estágio, que terá como base de trabalho a realidade anteriormente descrita, pretende descrever todas as aprendizagens retidas e competências adquiridas ao longo de 4 meses de estágio curricular (que decorreu no período de 2 de fevereiro de 2017 a 9 de junho de 2017) realizado na empresa *Intelligent Sensing Anywhere, (ISA)*. O presente estágio pretende atribuir ao aluno o título de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, tendo como objetivo proporcionar ao aluno uma experiência profissional onde este pudesse conciliar a vertente teórica com a vertente prática do curso de modo a facilitar a integração do mesmo no mercado de trabalho.

A empresa em questão, ISA – *Intelligent Sensing Anywhere, S.A*, dedica-se ao desenvolvimento de produtos de hardware e software que se destaquem nas suas principais áreas de atuação, nomeadamente o mercado da energia, petróleo e gás. Nascida no início da década de 90, a empresa é detentora de um know how de excelência bem patente nos mais de 25 anos de atividade.

Atualmente, a ISA, participa no desenvolvimento de soluções *Machine to Machine (M2M)* de *Oil & Gas*. Podemos definir Machine to Machine como a tecnologia que permite que dispositivos em rede troquem informações e executem ações sem a assistência manual de humanos. Não menos importante, é de referir que foi pioneira a explorar o potencial de soluções de telemetria aplicadas ao mercado da energia, onde consensualmente é hoje reconhecida como um *player* internacional. Conta atualmente com mais de 50 competentes e afáveis colaboradores e está presente em mais de 20 países.

O presente relatório de estágio encontra-se dividido em 3 partes. Na primeira parte, que consiste na revisão da literatura pretende-se explorar os conceitos relacionados com Internacionalização de empresas, nomeadamente as motivações para a sua internacionalização, os diferentes modos de entrada no mercado internacional e finalmente as decisões estratégicas a tomar no âmbito da internacionalização. De seguida abordaremos a temática do Marketing em geral e do Marketing B2B em particular. Por fim, e encerrando o capítulo da revisão da literatura, optou-se por relacionar os conceitos chave abordados anteriormente – Internacionalização e Marketing B2B.

A segunda parte estará centrada no estágio. Aqui será feita a apresentação da entidade de acolhimento e a descrição das tarefas realizadas. Finalmente na terceira e última parte será feita uma análise crítica ao estágio e serão propostas algumas sugestões de melhoria.

2. Revisão da Literatura

2.1. Introdução

Neste capítulo iremos apresentar alguns autores que se debruçaram sobre os conceitos chave deste relatório, compilados num texto organizado em função de cada temática específica. Com este capítulo pretendemos evidenciar o trabalho de alguns autores que desenvolveram a sua investigação na área da internacionalização e dos mercados B2B.

2.2. Internacionalização das Empresas

O conceito de internacionalização pode ser observado de diferentes prismas, em virtude de ser analisado numa vertente macro ou microeconómica o que leva à existência de vários conceitos. Segundo Mayer (1996), a internacionalização consiste no processo pelo qual uma empresa aumenta o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem. Por seu turno, Freire (1997) considera que a internacionalização de uma empresa consiste na expansão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional. Desta forma, a internacionalização desencadeia-se quando uma organização expande alguma das áreas da sua atividade, nomeadamente a área da produção e comercialização, para qualquer localização geográfica que não o seu país de origem.

Com a evolução das tecnologias de comunicação e dos sistemas de transporte, as organizações devem encarar a possibilidade de operar além-fronteiras não apenas como um meio de expandir a sua atividade, mas como uma condição necessária para assegurar a sua própria sobrevivência (Alexandre & Estima, 2013).

Nesta perspetiva afigura-se importante conhecer algumas das teorias do comércio internacional e perceber o contributo das mesmas para a evolução do conceito de internacionalização.

As primeiras orientações foram formuladas no âmbito da teoria clássica e têm como mentores Adam Smith e David Ricardo.

A teoria da vantagem absoluta foi desenvolvida por Smith (1776) e a teoria da vantagem relativa Ricardo (1820) no advento do liberalismo económico, e antecedidas pelo Mercantilismo - doutrina económica que prevaleceu na Europa entre os séculos XVI e

XVIII (i.e., de 1500 até à publicação da “Riqueza das Nações” de Adam Smith, em 1776). O Mercantilismo consistiu numa congruência de atitudes e ideias relativamente à atividade económica doméstica e ao papel do mercado internacional.

Os mercantilistas associavam a acumulação de metais preciosos à ideia de riqueza de um país. Para esse efeito, defendiam: (1) o aumento das exportações, que deveriam ser subsidiadas em virtude de conduzirem à entrada de fluxos de metais preciosos e (2) a diminuição das importações, que uma vez correspondendo à saída de metais preciosos seriam desencorajadas pela aplicação de taxas. Como conclusão, os mercantilistas consideravam que o comércio internacional apresentava ganhos de soma nulos, dado que a riqueza de um país é conseguida à custa do outro através da aplicação de uma política comercial protecionista.

O aparecimento do Liberalismo económico vem alterar a matriz de pensamento e a conceção do comércio internacional. Adam Smith – um dos seus percursores – defende na sua teoria da vantagem absoluta (1776) que as nações devem produzir bens que possuem vantagem comparativa, ao nível dos custos, que associada a condições de livre comércio promovem a especialização internacional do comércio.

O foco na especialização é assumido como o centro desta doutrina, pretendendo dar resposta à explicação das condições que determinam a especialização Internacional, a evidenciação das vantagens, retiradas por cada nação, de uma especialização ótima e à definição das normas de uma política económica desejável (o livre câmbio/ a livre troca.

David Ricardo é o autor da teoria das vantagens comparativas (1820), onde defende que mesmo observando um país absolutamente menos eficiente na produção de qualquer bem, este pode salvaguardar o seu espaço no comércio internacional através da produção e exportação dos bens que produzisse de forma relativamente mais eficiente. Desta forma, no caso de se verificar que num determinado País o custo relativo em autarcia de um produto é inferior ao custo relativo em autarcia do mesmo produto noutro país, permite-se concluir que o primeiro é relativamente mais eficiente na produção desse bem e, portanto, detentor de uma vantagem comparativa.

Com a evoluir do pensamento a respeito da internacionalização, o foco seguido privilegiou uma nova linha de pensamento em que os estudos de Negócios Internacionais deixam de ser examinados puramente como fenómeno económico para serem também analisados sob a perspetiva da Teoria do Comportamento Organizacional.

Desta forma, a partir da visão dos académicos da escola nórdica, concretamente da universidade de Uppsala, as organizações caracterizam-se por processos cumulativos de aprendizagem, que apresentam uma complexa estrutura de recursos, competências e influências (Smith *et al.*, 2007).

Uma das premissas desta escola de pensamento é que o processo de internacionalização da empresa é uma consequência do seu crescimento, seja por meio de exportações ou de investimento direto (Hilal & Hemais, 2003) . A partir do momento em que o mercado interno começa a dar sinais de saturação, a empresa mobiliza os seus recursos para mercados estrangeiros dado que as possibilidades de crescimento no mercado interno estão limitadas.

Em virtude da incerteza que a exploração de um novo mercado implica, as empresas tendem a adotar comportamentos atenuantes dessa mesma incerteza, optando por expandir o seu negócio para mercados com menor “distância psicológica” relativamente ao seu mercado doméstico.

Segundo Carlson (1975), a distância psíquica foi definida como a soma dos fatores que interferiam no fluxo de informação entre países e que a mesma é influenciada pelos seguintes fatores: nível de desenvolvimento, nível de educação, linguagem de negócios, diferenças culturais, linguagem cotidiana e vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro.

Consequentemente, dirigem-se preferencialmente para mercados semelhantes ao seu mercado de origem. No entanto, os obstáculos apontados podem ser ultrapassados por meio de um processo de aprendizagem e de consciencialização das limitações inerentes às perceções individuais. Esta é uma forma de diminuir a distância psicológica e eliminar uma visão simplista de que as similaridades são automaticamente mais fáceis de gerir do que as diferenças (Hilal & Hemais, 2003)

O processo de internacionalização dá-se assim segundo uma lógica incremental, que beneficia de aprendizagens sucessivas nos mercados estrangeiros, e que é consequência da incerteza e da informação imperfeita que os novos mercados produzem na empresa. Esta forma incremental de desenvolver a atividade manifesta-se através de uma sequência de modos de operação e na forma de seleção de novos mercados (Johanson & Vahlne 1990).

Numa fase inicial, e enquanto a empresa adquire conhecimento do novo mercado, a exportação é o modo de entrada preferencial, evoluindo posteriormente para o estabelecimento de uma subsidiária de vendas até culminar no investimento direto de unidades de produção no mercado de destino. Por outro lado, a seleção dos mercados a investir obedece igualmente a uma lógica sequencial, manifestando-se na entrada gradual em mercados cada vez mais psicologicamente distantes, à medida que a empresa adquire experiência e consolida o seu processo de internacionalização (Silva, 2005).

O tema da Internacionalização é nos dias de hoje especialmente pertinente, uma vez que, impulsionadas pela globalização, as empresas sentem a motivação e o estímulo para expandir o seu nível de atuação para lá do mercado doméstico.

As empresas devem, antes de iniciar o projeto de internacionalização propriamente dito realizar uma análise de mercado cuidada, sob pena de não disporem de conhecimento suficiente para assegurar o sucesso desta operação. O trabalho levado a cabo nesta fase designa-se por pré-internacionalização e visa determinar os fundamentos que levarão a empresa a dar seguimento ao desejo de operar além-fronteiras ou optar por não avançar

As empresas devem assim tomar em consideração que a internacionalização pode representar tanto uma oportunidade, mas também um risco se estas não estiverem conscientes das suas forças e fraquezas neste contexto, dado que esta área pode constituir um fator determinante na sua competitividade (Alexandre & Estima, 2013).

Aquando da realização do estudo de mercado, a empresa deve ter em conta não apenas os ativos e as capacidades de que dispõe, mas também a facilidade de acesso aos recursos do país para onde pondera expandir a sua atividade, por forma a tomar

consciência da maior facilidade ou dificuldade em beneficiar do seu usufruto para a prossecução dos seus objetivos.

2.2.1 Motivações para o processo de internacionalizar

A motivação principal do processo de internacionalização prende-se invariavelmente com os benefícios de médio a longo prazo que a operação pode garantir à empresa. Assim, a procura por esta forma de expansão, é tanto maior quanto mais rentável for o processo (Yaxuan, 2014). Assim sendo, ao longo do processo é exigido um nível de compromisso e empenho transversal a toda a empresa, desde os gestores até aos funcionários operacionais.

No entanto, o comportamento das empresas perante esta oportunidade pode ser sintetizado em proativo ou reativo. Na tabela 1 estão evidenciados os motivos na origem de uma atitude mais proativa ou reativa relativamente a este fenómeno.

Tabela 1: Motivos de atitudes proativas versus motivos de atitudes reativas

Motivos proativo	Motivos reativos
Oportunidade de maior rendibilidade	Pressão dos concorrentes
Diferenciação dos produtos	Excedente de produção
Vantagem tecnológicos	Esgotamento do mercado interno
Informação privilegiada	Facilidades logísticas
Compromisso de gestão	
Oportunidade de benefícios fiscais	
Economias de escala	

Fonte: Yaxuan (2014)

A motivação proativa mais evidenciada pelas empresas é o potencial de vendas enquanto que o motivo reativo mais comum é a pressão da concorrência, normalmente resultante de mudanças no ambiente onde a empresa atua.

2.2.2 Modos de entrada no Mercado Internacional

As empresas necessitam de definir o modo de entrada nos mercados internacionais, quando optam pela internacionalização. Segundo Root (1994), um modo de entrada é um acordo institucional que torna possível a entrada dos produtos, tecnologia, know-how, modos de gestão ou outros recursos de uma empresa nos mercados internacionais. A definição de qualquer modo de entrada contempla estratégias, metas, recursos e políticas que servirão de suporte à internacionalização do negócio até ao momento que este se torna autossustentável.

(Root, 1994) sugere que os modos de entrada se classificam da seguinte maneira: (1) Modos de entrada de exportação: Exportação Indireta, Exportação direta; (2) Modos de entrada contratuais: licenciamento, franquia, acordos técnicos, contratos de serviços, contratos de gestão, contratos de produção, entre outros; (3) Modos de entrada de investimentos: investimentos individuais através de novos empreendimentos ou aquisições e joint ventures através de novos empreendimentos ou aquisições.

De seguida será nosso objetivo detalhar estas 3 formas de entradas no mercado internacional:

a) Modos de exportação

Esta forma de internacionalização representa a forma inicial e mais básica de entrada nos mercados internacionais. A produção está centralizada no mercado de origem sendo posteriormente encaminhada até ao mercado alvo. Este modo de entrada é aconselhável para evitar riscos de exposição excessiva, já que é aquele que requer o menor nível de envolvimento da empresa. Materializa-se em exportação direta e indireta (Cateora & Graham, 2001; Root, 1994).

A exportação direta pressupõe que a empresa controla todo o processo das suas próprias exportações. Tal pode acontecer por meio de um departamento interno de exportação; de uma empresa subsidiária, de um agente de exportação, ou distribuidores no mercado alvo. A exportação direta pressupõe um maior nível de investimento inicial, mais necessidade de informação e estão sujeitas a um risco superior comparando com a exportação indireta (Root, 1994).

No caso de a exportação ser indireta, o capital de investimento bem como o grau de risco assumidos pela empresa diminuem substancialmente. Este modo de exportação implica o recurso a intermediários domésticos, tais como um agente exportador ou uma cooperativa, o que faz diminuir também o controlo do processo por parte da empresa exportadora. Contudo apresenta como vantagem o aproveitamento do know-how dos intermediários relativamente aos mercados externos (Kotler, 1998; Nickels & Wood, 1997).

b) Modos contratuais

Podemos definir este modo de entrada como sendo a transferência de capital humano ou tecnológico de uma empresa para um parceiro internacional, mediante um acordo de associação entre ambos. As formas de associação mais comuns são os Licenciamentos e o *Franchising*.

O Licenciamento implica a transferência da propriedade intelectual (patentes, marcas ou *know how*) da empresa para um parceiro internacional em troca de royalties ou outras formas de compensação. A sucesso desta opção depende do reconhecimento e confiança do parceiro internacional (Kotler, 1998; Root, 1994).

A opção pelo licenciamento proporciona à empresa um conjunto alargado de vantagens no modo de entrada no mercado internacional. Desta forma, minimizam-se riscos políticos e obstáculos como os custos de investimento ou a existência de quotas de exportação, dado que a transferência de ativos é de ordem intangível. O Licenciamento permite também maior facilidade de adaptação do produto ao mercado alvo e o menor comprometimento da empresa relativamente aos recursos envolvidos (Kotler, 1998; Nickels & Wood, 1997; Root, 1994).

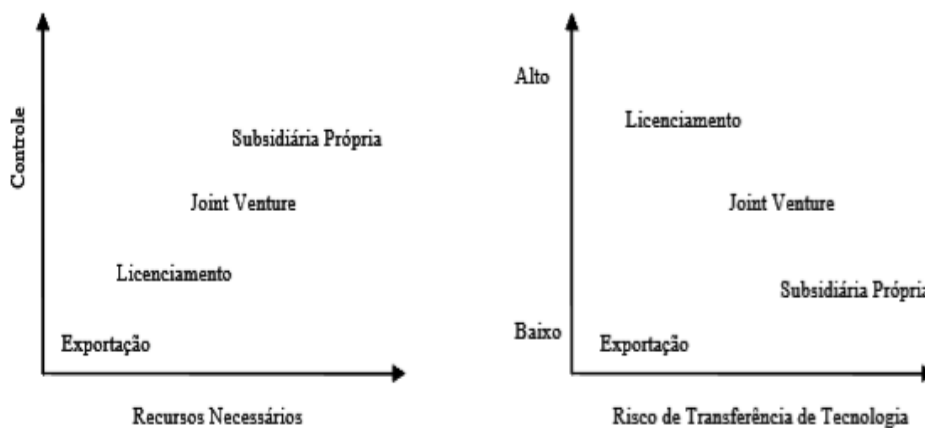
O *Franchising* constitui a forma mais ampla de Licenciamento, em que o franchisador transfere não só o direito de uso do nome da empresa e a propriedade industrial da mesma, como fornece ao franchisado todo o apoio de que este necessita relativamente à organização, ao marketing e à gestão do próprio negócio. Em contrapartida, o franchisado compromete-se a realizar a maior parte do investimento e a pagar determinadas taxas ao franchisador (Kotler, 1998; Root, 1994).

c) *Modos de investimento:*

Estas formas de internacionalização têm como pressuposto a propriedade de uma unidade de produção no mercado de destino. As razões principais que levam as empresas a produzir no exterior estão diretamente ligadas às vantagens que esta opção lhes proporciona, nomeadamente, a possibilidade de controlo total sobre a atividade internacional, a redução dos custos das matérias primas e maior eficiência no processo produtivo (Nickels & Wood, 1997; Root, 1994).

Ainda na mesma senda de ideias, a figura 1 corrobora as descrições acima referidas.

Figura 1: Forma de entrada no mercado



Fonte: Garrido & Larentis (2002)

2.2.2.1 Decisões Estratégicas no quadro da internacionalização

A escolha dos mercados de destino, deve obedecer a um processo de segmentação, por forma a minimizar a complexidade e incerteza inerentes a este processo. Esta constitui uma das principais decisões estratégicas a tomar neste âmbito. (Brito & Lorga, 1999)

A internacionalização constitui um desafio que exige a afetação de recursos, compromisso a médio e longo prazo, capacidade financeira e também a escolha dos parceiros certos. Este processo é gradual e é constituído por várias etapas que podemos subdividir em 4 fases principais de evolução, nomeadamente mercado doméstico, internacional, multinacional e mundial.

As características da empresa no processo variam ao longo das 4 fases, por consequência de aspectos de âmbito geográfico, modalidade interna, orientação comercial e principais questões.

A tabela 2 evidencia as características da empresa no processo de internacionalização.

Tabela 2: Características da empresa no processo de internacionalização.

	Doméstica	Internacional	Multinacional	Mundial
Âmbito geográfico	Sobretudo mercado doméstico	Poucos mercados externos e nacional	Muitos mercados externos e nacional	Praticamente todo o mundo
Modalidade Interna	Exportação spot e licenciamento Projetos	Export. a l. prazo. Franchising. Projetos	Export. via distr. Franchising. Investimento dir.	Export. via distr. Franchising. Investimento dir.
Orientação comercial	Necessidades clientes domésticos	Necessidades dos clientes domésticos e adaptação	Necessidades dos clientes domésticos e externos	Necessidades dos clientes de cada região
Principais questões	Tarifas, diferenças culturais	Tarifas, quotas, diferenças culturais, canais de distr.	Canais de distribuição, empregados e parceiros locais	Fluxos cruzados de produtos, inform, dinheiro e pessoas

Fonte: Couto (2013)

A complexidade deste processo pode ser simplificada se dividida em fatores internos e externos à empresa, em função de três fases. (Douglas & Craig, 1995)

Nomeadamente, a entrada inicial no mercado estrangeiro, correspondente à fase 1, a expansão no mercado estrangeiro, correspondente à fase 2 e finalmente, a globalização, correspondente à fase 3.

Na fase 1, os fatores externos para a internacionalização da empresa passam por: um comportamento proativo da empresa face a uma oportunidade gerada pela mesma; um comportamento reativo da empresa perante uma oportunidade gerada pelo mercado; saturação ou limitações do mercado doméstico ao crescimento da empresa; seguir clientes ou aproximar-se de clientes; seguir concorrentes para melhor defesa; Necessidade de diversificação de mercado para reduzir o risco; melhores oportunidades

de abastecimento no exterior; retaliação à entrada no mercado nacional de concorrentes externos; atualização tecnológica e benchmarking; aproveitamento de incentivos e flutuações cambiais e progressos nos transportes e comunicações que levam a redução de custos. Por sua vez os fatores internos são a alavancagem internacional de ativos da empresa já explorados no seu mercado (produtos inovadores, marcas, *skills* de gestão e distribuição).

Relativamente à fase 2, os fatores externos passam pelo crescimento e maior penetração no mercado; necessidade de combater a concorrência; iniciação e motivação da equipa de gestão local; desejo de utilizar mais eficazmente os ativos locais e constrangimento e barreiras naturais do mercado (transporte, distribuição e aspetos financeiros). Quanto aos fatores internos destacam-se a alavancagem de competências adquiridas localmente a nível de produção e marketing, para outros produtos ou linhas de negócio, com recurso a imagem da marca, da empresa.

Finalmente na fase 3, destacam-se como fatores externos a ineficiência em termos de custos e duplicação de esforços nas subsidiárias; oportunidade de transferência de produtos, marca, experiência de um mercado para o outro; emergência de clientes globais; Concorrência acrescida à escala global e melhores ligações entre infraestruturas nacionais de marketing, conducentes a uma infraestrutura global. Como fatores internos desta última fase observa-se o aproveitamento de sinergias derivadas de operações à escala global, com afetação ótima de recursos entre mercados, segmentos de mercado, para maximizar lucro global.

Como podemos observar a Internacionalização das empresas faz-se de uma forma gradual, à medida que esta se vai inteirando da realidade própria dos mercados de destino, tendo em conta tanto fatores internos como externos à empresa. O objetivo é que no desenvolvimento de um futuro processo de internacionalização, no caso B2B, a empresa seja conhecedora dos mercados para onde se pretende expandir, de forma a melhor adaptar a sua estratégia de marketing às especificidades desses mercados.

2.3 Marketing

Desde que há comércio podemos afirmar que também há Marketing. A necessidade de qualquer produtor vender ou trocar os seus produtos obrigou-nos desde sempre a

empreender uma atitude e/ou um conjunto concertado de ações capazes de chamar a atenção de potenciais clientes para o valor da mercadoria a vender.

Existem variadíssimas definições de Marketing que na sua essência transmitem um entendimento muito semelhante do conceito. Para Kotler & Keller (2009: 5) “O Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para a criar , comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”¹.

Já anteriormente, Drucker (1986: 49), afirmou que “O objetivo do Marketing é conhecer e perceber o consumidor tão bem que o produto ou serviço se venda por si”².

Obviamente que o seu âmbito de aplicação, entretanto tornou-se mais alargado. Atualmente, o objetivo do marketing não se restringe a promover determinados produtos e serviços. Muito além desse âmbito restrito, o marketing deve hoje ser encarado como um processo contínuo de criação e estabelecimento de relações entre consumidores, experiências, ideias e organizações (Kotler, 1999; Tallo, 2010).

Nos dias que correm, a facilidade de acesso à informação e a liberdade com que a mesma circula possibilitou o aparecimento de novas abordagens por parte do marketing, que ao servir-se das tecnologias de comunicação que todos utilizamos - por exemplo *smartphones* - e da interatividade que estas proporcionam, o marketing passou a chegar até nós de forma altamente direta e personalizada (Kotler & Armstrong, 2010).

Desta forma o conceito de marketing está profundamente ligado à experiência do consumo. Inicia-se antes da saída para o mercado do produto/serviço, mediante os esforços da empresa para perceber se existe uma oportunidade lucrativa.

Para além da abrangência da sua aplicabilidade, o marketing está hoje presente em todo o ciclo de vida do produto, desde a conceção até ao abandono da sua produção, na definição e procura de segmentos de mercado atingir e na adesão dos consumidores, sempre com o objetivo de obter uma posição de vantagem no mercado. Segundo Kotler

¹ Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large (Kotler & Keller, 2009: 5).

² The aim of marketing is to know and understand the customer so well that the product or service fits him and sells itself (Drucker, 1986: 49).

& Keller (2009: 5) “O Marketing é sobre identificar e ir ao encontro de necessidades humanas e sociais”.

2.3.1 Marketing Business to Business (B2B)

O comércio entre organizações existe desde que as organizações foram desenvolvidas. Isto significa que o Marketing B2B também existe há milénios. Podemos reportar o início do estudo do Marketing B2B a 1890, sendo que os contributos mais expressivos para a teoria deste tipo de Marketing ocorreram nas últimas 3 décadas (Hadjikhani & LaPlaca, 2013).

O Marketing B2B corresponde a um tipo de específico de negócio em que as organizações intervenientes compram e vendem produtos e/ou serviços a outras organizações. Para Wright (2004: 4) “O Marketing Business to Business é onde uma empresa comercializa produtos ou serviços para outro negócio para uso nesse negócio ou para vender para outras empresas para uso próprio”³.

O mercado de bens e serviços entre organizações -B2B - não é igual ao mercado que visa atingir o consumidor final – B2C. Entre ambos, verifica-se um conjunto distinto de características, estratégias de marketing e operações que necessitam de ser cuidadosamente estudadas e implementadas pelas organizações com vista à satisfação das necessidades das empresas que operam em B2B. As diferenças fundamentais entre os dois tipos de mercado – mercado de negócios e mercado de consumo final – atentam a duas ideias principais: (1) O cliente alvo do primeiro são organizações enquanto que no segundo é o consumidor final e (2) o objetivo dos produtos consumidos é servir os interesses de uma organização em vez de um consumidor final (Fill & Fill, 2013). De acordo com Coviello e Brodie (2001) as características que distinguem os dois tipos de mercado – B2B de B2C – são, as influências, as diferentes dinâmicas dos processos de decisão dos compradores, e finalmente, as relações que se estabelecem entre compradores e vendedores.

Conhecidas as diferenças entre estes mercados, a abordagem adotada em B2B deve ser o reflexo dessas mesmas diferenças, e atentar à singularidade da procura, direcionada

³ Business-to-business marketing is where one business markets products or services to another business for use in that business or to sell on to other businesses for their own use (Wright, 2004: 4).

para bens de produção, aos ciclos de compra mais longos e à estrutura fragmentada do mercado (Lilien, 1987). As empresas que operam em B2B devem estar cientes das particularidades deste mercado e da repercussão que têm no Marketing produzido, dado o enfoque colocado nos atributos do produto e na complexidade do processo de compra (Webster, 1978). Outra característica distintiva no Marketing B2B remete para a importância decisiva que a relação de confiança entre as empresas tem para a concretização do negócio. Esta particularidade, distinta dos mercados B2C, é consequência do interesse por um relacionamento contínuo, complexo, simétrico e informal que as empresas deste tipo de mercado procuram (Ida, Camilla, & Johansson, 2006; Hakansson & Snehota, 1995). Verifica-se, no entanto, que muito produtos e serviços estão simultaneamente apontados aos mercados do consumidor final e de negócios. Exemplos disso mesmo são produtos como: mobiliário de escritório, software e telemóveis. Com o objetivo de melhor compreender o marketing B2B é útil evidenciar as características distintas do marketing praticado neste tipo de mercado comparativamente ao praticado em B2C. Na tabela 3 estão expostas as mais relevantes:

Tabela 3: Mercados de Consumo *versus* Mercados B2B

	Mercados de consumo	Mercados B2B
Orientação da compra	Individual ou familiar	Organizacional
Natureza dos mercados	-	-
Número de decisores	Pequeno	Grande
Tempo de decisão	Curto e simples	Longo e complexo
Volume da compra	Pequenas quantidades	Grande em valor e volume
Consequência de uma má compra	Limitada	Potencialmente crítica
Natureza do produto/serviço	Produtos estandardizados	Produtos customizados
Configuração do canal	Complexo e longo	Simple e curto
Foco promocional	Benefício emocional	Benefício económico
Ferramenta de promoção primária	Publicidade	Venda personalizada
Custos mudança de fornecedor	Limitado	Grande

Fonte: Fill & Fill (2013)

Deste modo em B2B, a atividade de compra das empresas é resultado de um processo através do qual as organizações estabelecem formalmente as necessidades que têm de

determinado produto ou serviço e, posteriormente, identificam, avaliam e escolhem de entre as alternativas disponíveis no mercado, a empresa que melhor responde a essas mesmas necessidades (Webster, 1978).

A aquisição de produtos ou serviços em B2B obedece assim a uma profunda dissecação da oferta, o que se traduz por um conjunto estandardizado de fases ou estágios, cada um relacionado com uma determinada característica do produto. Também o facto de as empresas integrarem uma cadeia de valor, interdependente e que culmina no consumidor final, evidencia a complexidade do processo de tomada de decisão pois é necessário dar resposta a um número considerável de solicitações, pedidos de informação e pessoas (Fill & Fill, 2013).

Dado que as organizações compram os produtos ou serviços que necessitam numa base regular, e que os mesmos estão diretamente relacionados com o processo produtivo e criação de valor, exige-se do mercado a profissionalização absoluta desta atividade.

Numa outra perspetiva, o processo de compra entre organizações representa uma parte substancial das relações que estas estabelecem no mercado, quer numa perspetiva de relacionamento puramente comercial ou noutra mais aprofundada e institucional. Tomando em consideração a interdependência existente e a complexidade do processo entre empresas, estas tendem a perspetivar um relacionamento de longo prazo enquanto fornecedores ou clientes (Ford, 2002). Este tipo de relacionamento resulta na prática em acordos de fornecimento de vários anos.

A diferença mais relevante relativamente aos mercados B2C está relacionada com o agente económico tido como destinatário de cada um dos mercados. Concretamente, nos mercados B2C são as famílias e nos mercados B2B são as empresas. Diferentes agentes económicos apresentam diferentes características e necessidades enquanto consumidores.

Uma das principais diferenças entre os dois grupos está relacionado com o número de compradores, que é bastante mais reduzido nos mercados B2B do que em B2C. Não obstante o processo decisório em B2B envolver tendencialmente mais pessoas, o número final de potenciais consumidores é muito superior em B2C.

Também o valor das compras é normalmente maior em mercados B2B, no entanto, a frequência com que ocorrem é menor ao que se verifica em B2C.

Por outro lado, os critérios definidos para avaliar um determinado produto também diferem. Quando o foco está no consumidor final - B2C – este valoriza aspetos como o gosto pessoal e a notoriedade social do produto, atendendo assim a critérios de ordem económica e social. No que diz respeito aos mercados B2B, estes são mais criteriosos quanto a fatores como o preço, o potencial de valor acrescentado e a utilidade do produto, isto porque o contexto onde operam é o da atividade transformadora e industrial, contexto esse que prioriza outro tipo de critérios que o do mercado do consumidor final (Baptista, 2009).

2.4. Marketing B2B em contexto internacional

Os últimos 30 anos transformaram a forma como pensamos o Marketing B2B, permitindo-nos aplicar conceitos teóricos do Marketing a uma crescente variedade de situações de compra interorganizacionais. A evolução do estudo da economia passou a contemplar alguns conceitos das ciências sociais, principalmente do domínio das ciências comportamentais (Hadjikhani & LaPlaca, 2013).

Consequência do progresso tecnológico, o mundo é cada vez mais globalizado, sendo a comunicação generalizada através de plataformas online e atendimentos relativamente estandardizados. Verifica-se hoje mais do que nunca, a importância crescente que os relacionamentos assumem no processo de criação de lealdade às marcas.

Assiste-se hoje a um ambiente de crescente competitividade negocial. Este dado, associado às vantagens garantidas pela evolução tecnológica, fez com que a qualidade percebida pelos compradores diminuísse (Konhauser, 2007).

Como Lindgreen e Wynstra, (2005) observam, os relacionamentos nos mercados internacionais entre empresas B2B requerem o compromisso quanto a dois valores fundamentais para serem bem-sucedidos e duradouros: O valor dos produtos e o valor dos relacionamentos.

Segundo Anderson, (1995) o relacionamento entre duas empresas é caracterizado por uma troca de episódios. Assim, num contexto de interação entre duas empresas, o valor percebido consubstancia-se em julgamentos ou avaliações que o cliente

compreendeu receber da parte do fornecedor (Flint *et al.*,2002). O valor de um relacionamento entre empresas é definido como um indicador de intenção de compra, segundo o qual os compradores tendem a optar pelo fornecedor que lhes oferece maior garantia de valor. Desta forma, as empresas que melhor compreendem as necessidades dos seus parceiros e acrescentam mais valor, estão mais aptas a fortalecer a relação existente e a transformá-la numa parte importante do seu desenvolvimento estratégico (Parasuraman *et al.*, 1985).

Assim, é importante que as empresas compreendam a necessidade de optar por ferramentas diferenciadoras, sendo uma das mais utilizadas, o foco em medidas de *soft value*.

Definimos *soft value* como o conjunto de qualidades que não dependem do conhecimento adquirido, incluem senso comum, capacidade de lidar com pessoas e uma atitude positiva e flexível. Todas as empresas dispõem deste tipo de capacidades subjetivas e intangíveis. Presentemente, representam os diferenciadores mais importantes na relação estabelecida entre compradores e fornecedores, contrariamente ao que acontecia no passado, em que eram o produto e o serviço final os fatores determinantes da relação (Konhauser, 2007).

Principalmente no contexto B2B, as empresas devem concentrar-se mais na experiência do comprador e na inovação das formas de interação com os mesmos, de forma a diferenciarem-se dos concorrentes. Neste contexto é indispensável que a empresa vendedora compreenda as necessidades da empresa compradora para que a venda ocorra com sucesso (Tossavainen & Turta, 2013).

2.4.1. Internacionalização das empresas em B2B

O desenvolvimento da Internet e o surgimento do comércio eletrónico permitiu às empresas que operam em B2B adaptarem-se a novas formas de comércio internacional, exigindo destas o domínio de novas metodologias de venda, no caso, a utilização das tecnologias de informação (McKnight, Lankton, Nicolaou, & Price, 2017).

A literatura considera dois fatores especialmente importantes para garantir o sucesso do relacionamento das empresas *on-line* no mercado B2B. O primeiro é a qualidade, pois, sendo o ato da compra o principal ponto de contacto entre empresas, estas para

se manterem competitivas devem centrar a sua estratégia na melhoria da capacidade de resposta e desempenho de entrega (Kannan & Tan, 2003). O foco na qualidade pode melhorar as relações com os parceiros bem como a eficiência operacional, podendo desta forma impactar positivamente toda a cadeia de abastecimento – *supply chain* (Prakash, 2011). No caso de as empresas não valorizarem devidamente o fator qualidade, podem ter como consequências a perda de encomendas, o aumento das reclamações, o atraso nos pagamentos e o descrédito dos fornecedores (Guonaris, 2005).

O segundo fator vital para garantir o sucesso do relacionamento *on-line* entre empresas é a confiança. A internacionalização da atividade das empresas acarreta riscos e incertezas, pois nesta circunstância as empresas perdem contacto pessoal, sofrem maior pressão competitiva e estão sujeitas a grande incerteza de eventos futuros (Ratnasingam, 2005).

O recurso às tecnologias da informação contribui de forma significativa para o aprofundamento e exequibilidade da internacionalização das empresas em B2B, dado que estimula a cooperação entre compradores e vendedores e pode potenciar o seu desempenho operacional (Madlberger, 2006).

De acordo com um participante de troca de dados B2B da vida real, os sistemas de informação revelam-se úteis na identificação e troca de parceiros, na conquista de visibilidade, na alteração de cronogramas de fabricação, na melhoria da gestão de inventários, na redução de custos de manutenção e no aumento da qualidade de serviço prestado ao cliente (Lippert, 2007).

2.5. Conclusão

O Marketing B2B em contexto internacional é alicerçado em dois grandes fatores. A qualidade do produto e do serviço, e a confiança das empresas parceiras. Num mundo globalizado, estes fatores assumem ainda mais relevância dado que a concorrência não está limitada a um espaço físico e bem definido, e a velocidade e o tratamento da informação obrigam as empresas a serem altamente profissionais no tratamento de dados, bem como a certificarem-se permanentemente das necessidades específicas dos seus clientes.

3. O Estágio

3.1 Introdução

Após alguns contactos por parte de várias empresas da região centro, A Isa ofereceu uma oportunidade de estágio no seu departamento de Marketing. Devido ao facto de se tratar de uma empresa reconhecida aceitei este desafio que se revelou muito enriquecedor do ponto de vista pessoal e profissional. Durante o período de estágio no departamento de Marketing elaborei um conjunto de tarefas que serviram de base para o presente relatório de estágio.

3.2 Apresentação da Entidade de acolhimento

A entidade de acolhimento deste estágio, a ISA – *Intelligent Sensing Anywhere*, S.A é uma empresa de base tecnológica que atua nos mercados da energia, petróleo e gás, e que tem como principal objetivo o desenvolvimento de produtos e serviços adequados às necessidades destes mercados.

Nascida no início da década de 90, resultado de um *spin-off* da Universidade de Coimbra e sob a égide de um grupo de ambiciosos estudantes de engenharia, a ISA surgiu inicialmente como uma sociedade por quotas designada por I.S.A Instrumentação e Sistemas de Automação, Lda.

Em 2008 deu-se a transformação para sociedade anónima e adotada a sua designação presente: ISA – *Intelligent Sensing Anywhere*, S.A.

Contando já com mais de 25 anos de experiência, as soluções *Machine to Machine* (M2M) de *Oil & Gas* com as quais se apresenta ao mercado valeram-lhe o reconhecimento Internacional do setor.

Neste sentido, são vários e relevantes alguns dos prémios conseguidos pela empresa em sinal de reconhecimento no sector e da sociedade. Disso são exemplo o *Innovative SME* COTEC Portugal durante 5 anos, o *Cool Vender for Smart Cities Applications* em 2012, a listagem no relatório da Berg Insight como uma das melhores empresas em

comunicações *Machine to Machine* (M2M) em 2013, e o reconhecimento como PME Líder desde 2010.

A Internacionalização bem como o contacto direto com outras empresas marcou sempre o carácter da empresa, que, em 1999, por resultado de um aumento de capital se capacitou dos recursos necessários para abraçar projetos maiores e assim aprofundar de forma efetiva o seu relacionamento com o mundo.

A empresa está desde 2012 presente no NYSE Alternex Lisboa, uma bolsa de valores para pequenas e médias empresas (PME's).

Em 2014 ocorreu uma cisão das áreas de negócio em que a empresa operava até então - ISA Energy na energia e ISA Oil & Gas nas áreas do combustível e do gás -, consequência do ritmo de crescimento desigual manifestado por ambas.

Até 2015 a ISA operava no sector do *Oil & Gas* a partir de dois segmentos de mercado. Na monitorização de tanques, contadores e botijas num segmento mais industrial e, mediante uma gama específica, na prestação do mesmo serviço a casas inteligentes e clientes domésticos, através da monitorização dos tanques de particulares ou de condomínios – segmento das *Smart Homes* – apresentando soluções dirigidas aos clientes dos seus clientes finais, numa relação de mercado denominada por *business to business to consumer* (B2B2C) – entretanto descontinuado pelo maior potencial vislumbrado no ramo de atividade industrial na captação de clientes e parceiros.

A unidade de negócio *Energy* marcava presença nos mercados das *Smart Cities* e das *Smart Homes*, com o desenvolvimento de soluções de monitorização e gestão remota para edifícios e cidades no primeiro caso, e para residências e pequenos escritórios no segundo.

A unidade de negócio do *Oil & Gas* representava o core business da empresa e estava dedicada ao desenvolvimento de soluções de monitorização remota de tanques e contadores de gás e de combustíveis líquidos.

Desta decisão do conselho de administração, tomada sob a necessidade de foco e especialização exigidos pelo mercado para cimentar a sua competitividade, resultou a automação das duas unidades de negócio. Assim foi criada uma *spin-off*, que resultou

na empresa hoje denominada por *Virtual Power Solutions* (VPS) e que está presente nos mercados da energia e da água um pouco por toda a Europa.

Relativamente à ISA, a empresa passou a focar-se nas áreas respeitantes ao seu mercado principal – o sector do *Oil & Gas* – marcando presença na comercialização de soluções *Machine to machine* (M2M) para este mercado e no desenvolvimento de produtos e serviços de telemetria.

3.2.1. Missão, Visão, Valores, Objetivos

Como é evidente no site da empresa, a ISA tem como missão disseminar a oferta de produtos e soluções de monitorização remota por todo o mundo, atendendo em permanência a todas as necessidades dos seus clientes de maneira a assegurar a fiabilidade, pertinência, e qualidade do serviço que presta e dos produtos que disponibiliza.

Os valores que defende e acredita, e com os quais se apresenta ao mercado, encontram-se explícitos no site institucional da empresa e também na cultura quotidiana de todos os colaboradores. São designadamente:

- “Trabalho com paixão”, a empresa acredita no seu propósito e cumpre-se diariamente através da dedicação e motivação dos seus colaboradores para juntos alcançarem o sucesso;
- “Competência”, por forma a criar os produtos e soluções mais adequados às necessidades dos seus clientes;
- “Inovação aberta”, o espírito de criar e o arrojo de pensar diferente conformam um dos traços da sua cultura mais distinto, com o foco invariavelmente colocado na criação de valor para os seus clientes;
- “Humildade”, a empresa não é avessa ao risco nem ao reconhecimento dos seus erros, adotando sempre uma postura positiva face aos mesmos que a leva a encará-los como uma oportunidade de evoluir e fazer melhor; “Ambição”, por querer sempre chegar mais longe independentemente dos obstáculos com que se depara, a motivação e o inconformismo é transversal à empresa e reconhecida por todos os *stakeholders*.

3.2.2 Áreas de atuação

Sendo a área de atuação da ISA o mercado do *Oil & Gas*, as soluções apresentadas pela empresa incluem a monitorização do consumo de tanques em tempo real, apenas possível mediante a gestão remota do serviço. As suas soluções visam a recolha e o tratamento de dados com o propósito de proporcionar aos seus clientes a otimização das suas operações de gestão logística, materializada numa gestão mais eficiente, no estabelecimento de rotas de distribuição mais eficientes, na redução dos custos bem como na prevenção da ocorrência de ruturas de stock. Os seus clientes situam-se principalmente no nível *downstream* do mercado do *Oil & Gas*.

Os produtos que disponibiliza ao mercado resultam do desenvolvimento de software e hardware que integram o conceito de *Internet of things* (IOT) e que se destinam principalmente ao segmento *Business to Business* (B2B). Deles fazem parte o *iLogger V5* e o *c.Log*, bem como os *Radio Transmitter Unit* (RTU), responsáveis pela recolha da informação dos tanques, botijas de gás e contadores.

3.2.3. Principais clientes e mercados

A empresa move-se no mercado B2B pelo que os seus clientes são sobretudo empresas. Aqui incluem-se fornecedores de *Oil & Gas*, distribuidores e instaladores de GPL e fabricantes de tanques e cilindros.

Atualmente a ISA está presente em mais de 30 países, contando com mais de 100.000 equipamentos de telemetria espalhados pelos 5 continentes e conta com escritórios e representação permanente no Brasil e nos Estados Unidos da América.

O portfólio dos seus clientes inclui prestigiadas empresas como a Repsol, Galp, Total, Shell, Butagaz, Rainville entre outros.

O estabelecimento de parcerias estratégicas com outras empresas do sector constitui uma forma alternativa de atuação da empresa por forma a alargar o seu mercado.

3.3. Tarefas realizadas

No que diz respeito às tarefas realizadas ao longo do estágio podem destaca-se essencialmente 5 tópicos chave:

1. Estudo e prospeção de mercados;
2. Planeamento de meios de divulgação da ISA em imprensa especializada (Revistas, Foruns, LinkedIn e Associações);
3. Preparação de formação *e-learning* ao abrigo do novo programa de parceiros;
4. Participação na organização de certames internacionais;
5. Participação na definição do novo layout da empresa.

De seguida será nosso objetivo detalhar cada uma das atividades apresentadas nos tópicos anteriores.

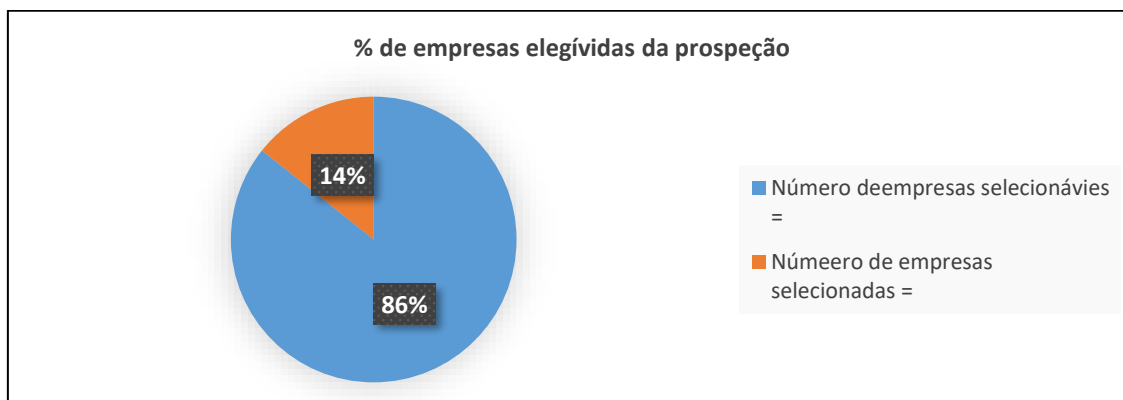
3.3.1. Estudo e prospeção de mercados

Nesta tarefa em específico a empresa propunha-se a encontrar parceiros fiáveis e bem estabelecidos no mercado, com os quais pudesse colaborar e desenvolver a sua estratégia de internacionalização. Consistia em realizar pesquisa de potenciais empresas para futuras parcerias, reforçando desta forma a presença internacional da empresa.

Optou-se por dividir a pesquisa em torno de regiões geográficas, atendendo às especificidades de cada uma delas, de forma a facilitar a organização da informação recolhida pela empresa. Assim, foram identificadas as informações de base da empresa, nomeadamente a localização, o site, o *core business*, o endereço, o contacto, o volume de vendas e o número de colaboradores correspondentes aos dados apurados como se pode ver no Anexo I.

Note-se que de entre um universo de 72 empresas seleccionáveis, 12 foram seleccionadas como potenciais parceiros da ISA, observando que 12 empresas correspondem a 14% do total de empresas seleccionáveis (Gráfico 1).

Gráfico 1: Percentagem de empresas elegíveis da prospeção



Fonte: Elaboração própria.

Após selecionadas as empresas com maior potencial, procedeu-se à elaboração de uma análise multicritério para crivar as que mais se encaixavam no perfil definido pela empresa. Os critérios passavam por:

Tabela 4: Critérios de seleção das empresas

S#	Criteria	Weight	Partner
1,0	Overall Business Alignment		
1,1	Gut feel - This is your personal feeling for how suitable the Potential partner is for ISA	0,20	5
1,2	Current Customer base - How many customers does the partner have today within the OIL&Gas vertical	0,30	3
1,3	Ability to produce results - What is the geographic coverage and the capacity to produce results	0,30	1
1,4	Cost to manage partner - The direct cost to get the partner up and running	0,10	5
1,5	Contractual obligation	0,10	3
Overall Business Alignment:		1,00	3
S#	Criteria	Weight	Partner
2,0	Success factors for sales		
2,1	Willingness to engage	0,25	
2,2	Ability to manage POCs	0,25	
2,3	M2M Experience Level	0,10	
2,4	Customer acceptability	0,20	
2,5	Customers comes first	0,20	
Success factors for sales:		1,00	0

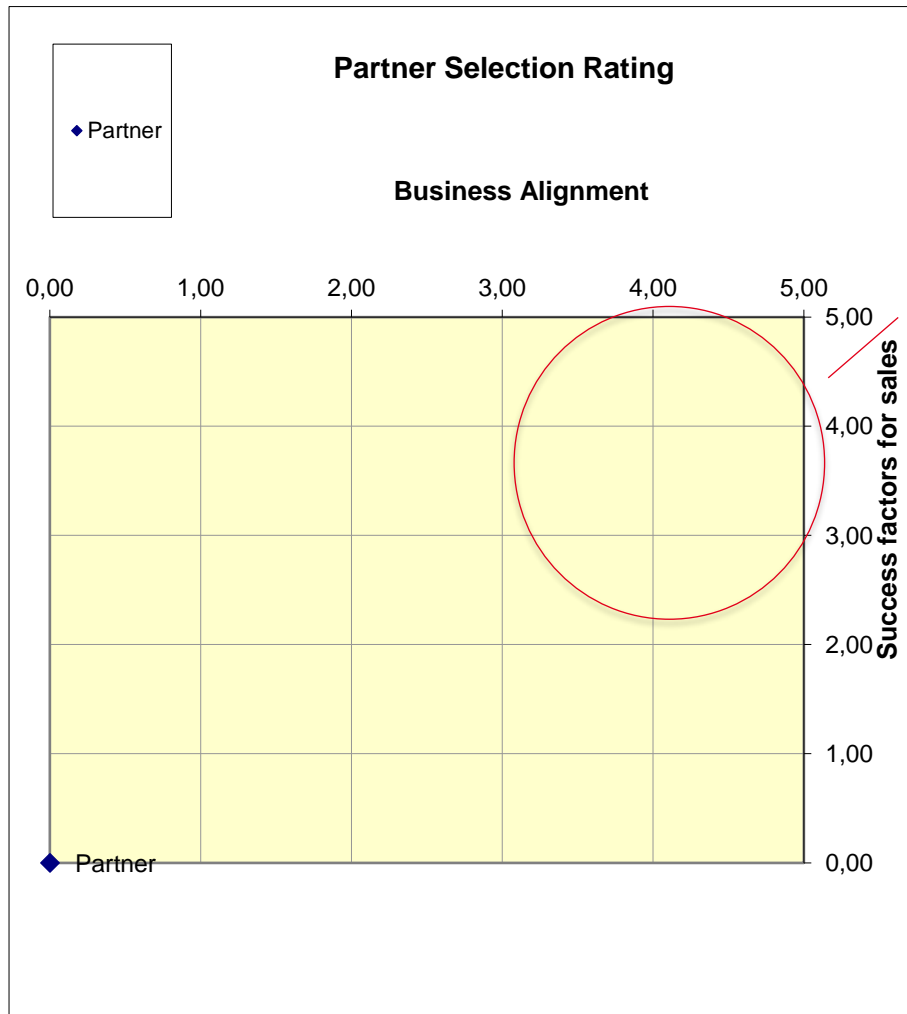
Overall Score:	3
-----------------------	----------

Fonte: ISA

Depois de definidos os critérios e respetivos pesos, atribui-se a cada um o valor que, multiplicado pelo peso do respetivo critério, melhor representa a realidade do potencial parceiro em cada um dos critérios específicos.

Quanto maior for o valor atribuído ao critério (numa escala de 0-5) maior é a probabilidade da empresa se adequar ao perfil procurado, como ilustra o gráfico 2.

Gráfico 2: Probabilidade de uma empresa se adequar ao perfil procurado



Good match
If your partners are located within the circle they are a good fit for the Partner Program.

Fonte: ISA

Esta tarefa permitiu-me aperfeiçoar o manuseamento das ferramenta do google para a procura de informação muito específica e detalhada, nomeadamente a importância de dominar as *key-words* do sector que se pretende investigar; A sintetizar a informação recolhida no Excel em gráficos e tabelas, e a organizá-la de forma hierárquica, prática e rapidamente acessível, para a constituição de uma base de dados credível e útil da

empresa; A contactar e interagir com outras empresas do sector, nomeadamente potenciais parceiros, sendo sensível á cultura específica do meio

3.1.2. Planeamento de meios de divulgação da ISA em imprensa especializada (Revistas, Foruns, LinkedIn e Associações)

Estes meios de comunicação serviram de veículo para divulgar um novo programa de parceiros da ISA. Os critérios para a sua escolha foram definidos em função da importância de cada artigo em relação às empresas do sector: Solução apresentada (*Oil & Gas*, LPG ou Cilindros), Origem, Tiragem, Meio de publicação (*offline* e/ou *online*), Segmento, Outros e Link. As tabelas indicativas podem ser consultadas no anexo II.

Esta tarefa deu-me a oportunidade de tomar contacto com a imprensa especializada, aperceber-me da sua orientação editorial e das temáticas que no plano global são consideradas importantes para a defesa do sector. Ajudou-me igualmente a perceber e a filtrar quais as publicações mais adequadas à publicitação de notícias relacionadas com a ISA.

3.1.3. Preparação de formação *e-learning* ao abrigo do novo programa de parceiros

A tarefa em questão consistiu no desenvolvimento de uma formação *on-line* direccionada a todos os parceiros da ISA. Esta formação, integrada no novo programa de parceiros que a empresa estava a promover, tinha o objetivo de capacitar os parceiros com as ferramentas necessárias para o sucesso da parceria. Para que tal fosse possível, a ISA propunha-se a disponibilizar conteúdos relacionados com os seus produtos e a operacionalização dos mesmos. Os conteúdos seriam organizados em módulos e integrados num de três grandes subtemas - *How To Prepare A Field Operation*, *Techician Application* e *Field Operation* - conforme aquele com que estivessem relacionados. No fim da formação, os parceiros teriam uma visão holística da componente estratégica e operacional da empresa, que os ajudaria a promover os seus produtos segundo uma lógica metódica e standardizada, definida pela empresa. O plano organizativo da formação está exposto no Anexo III.

Do plano previsto, trabalhei essencialmente na elaboração dos seguintes temas: *Modules Presentation, How to prepare a field operation e Field Work.*

- *Modules Presentation:*

Neste módulo apresentámos os objetivos gerais da formação. Estes consistiam em habilitar os nossos parceiros a trabalhar com a plataforma (Prognos) e a aplicação (Lynx), assim como capacitá-los dos conhecimentos necessários para operarem no terreno.

Prognos:

O prognos é a plataforma de monitorização e gestão de tanques de gás desenvolvida pela ISA para minorar os gastos de manutenção e logística dos seus clientes. Este fornece indicadores globais relativos a todos os tanques sob monitorização, relatórios individuais, níveis de alarme mínimos, plano de reabastecimento, evolução de vendas, dados de monitorização de gás e planeamento de recursos da empresa (ERP).

Esta plataforma permite ao seu utilizador realizar dois tipos de operação: Instalação e Manutenção.

Relativamente ao primeiro caso, o Prognos foi programado para reconhecer o registo de todas as tipologias de tanques de *Oil & Gas*.

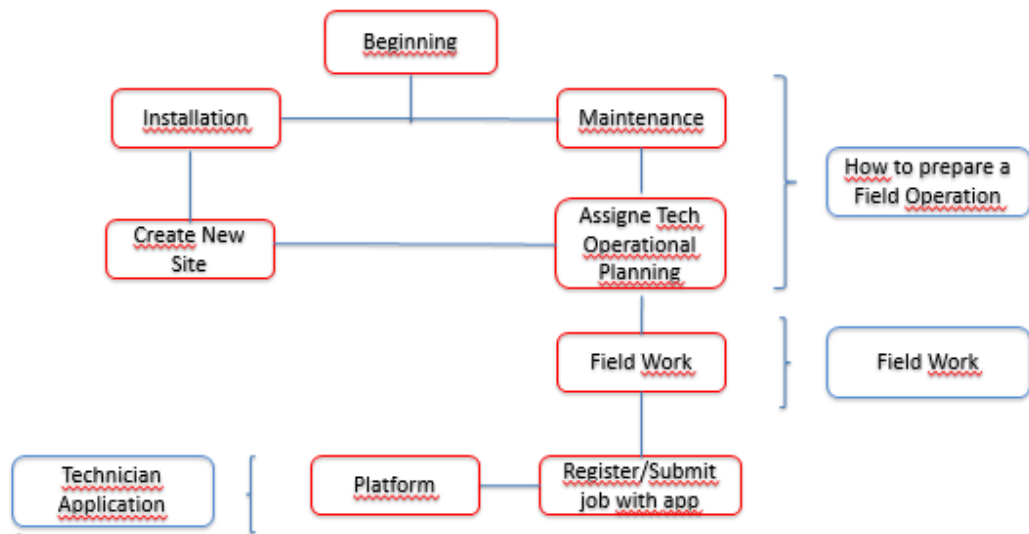
Quanto ao segundo caso, o utilizador tem ao seu dispor uma ferramenta de diagnóstico de suporte que prontamente detetará alguma inconformidade relativamente a qualquer tanque já instalado e sob monitorização. No caso de ser detetado algum problema, a plataforma permite o agendamento de uma consulta no terreno por parte de um técnico disponível.

Lynx:

Após a realização do trabalho no terreno – seja instalação ou manutenção – o registo e o relatório do trabalho devem ser comunicados á empresa através de uma aplicação desenvolvida pela ISA para esse efeito, o Lynx (aplicação para telemóvel que está conectada ao Prognos com o objetivo de tornar o processo mais célere e intuitivo). Tal como podemos observar o processo na figura abaixo:

Figura 2: Processo a trabalhar

Work in Process



Fonte: Elaboração própria.

Mediante o anterior exposto, podemos subdividir a figura em três subtemas essenciais, nomeadamente: *How to prepare a Field Operation*, *Field Work* e *Technician Application*.

- *How to prepare a field operation:*

Tem por objetivo instruir e autonomizar os nossos parceiros a utilizar as ferramentas disponíveis no Prognos na preparação de operações no terreno.

Para que esse objetivo fosse alcançado, dividiu-se o subtema em quatro módulos – *Understanding the platform*, *Operational Planning*, *Data Analysis*, e *Reports*.

Understanding the Platform: Procura introduzir as funcionalidades do Prognos ao utilizador com o propósito de o familiarizar com a plataforma e respetivas ferramentas;

Operational Planning: Mune os parceiros dos conhecimentos necessários para a realização correta de qualquer tipo de trabalho que seja do seu interesse – Instalação ou Manutenção;

Data Analysis: Pretende clarificar o significado dos diferentes indicadores expostos na plataforma;

Reports: Faculta aos parceiros os conhecimentos requeridos para que os possam editar e organizar de acordo com as suas necessidades.

- *Field Work:*

Reservado a explicar aos parceiros a gestão dos equipamentos da ISA no terreno numa operação de instalação. No final deste tema, espera-se que os parceiros tenham conhecimento geral do hardware dos dispositivos da ISA, nomeadamente: sensores e depósitos. E que estejam habilitados a operá-los em contextos de instalação bem como a reportar à empresa qualquer problema que identifiquem no terreno.

Para este efeito, optou-se por dividir este tema em três módulos – *Understanding the Hardware, Operating the ISA solutions e Trouble Shooting.*

Understanding the Hardware: Tem por finalidade explicar aos nossos parceiros o funcionamento do dispositivo ISA – C.Log – bem como apresentar os respetivos equipamentos acessórios – base de encaixe, sensor Dial e Iman. O C.Log é um sistema compacto de telemetria desenvolvido pela ISA, concebido para operar em tanques de gás e contadores localizados em vários tipos de terreno, e até em áreas potencialmente explosivas. Este dispositivo está programado para medir parâmetros de operação, segurança e logística.

Operating the ISA solutions: Criado com o propósito de formar os parceiros a operarem fisicamente no terreno os dispositivos e soluções da ISA. No fim deste módulo espera-se que os parceiros estejam habilitados a operar de forma metódica a instalação dos dispositivos e monitorizada pela ISA no terreno.

Trouble Shooting: Forma os parceiros a saber identificar corretamente e com propriedade qualquer problema que possa ocorrer num processo de instalação. Além de um processo metódico de diagnóstico, os parceiros são formados para saber como agir perante cada problema específico.

Mediante a realização desta tarefa, foi possível aprender a operar com a plataforma Prognos e aplicação Lynx, desenvolvidas pela ISA, e também a sintetizar e organizar informação de forma a que esta constitua verdadeiro conhecimento para quem a estuda. Aprendi igualmente a utilizar o *Powerpoint* como ferramenta orientada para esse propósito.

3.1.4. Participação na organização de certames internacionais

Nesta tarefa em concreto a equipa de Marketing fez uma série de visitas a empresas que podiam auxiliar a preparar da melhor forma a participação da empresa em certames internacionais, nomeadamente na composição e disposição do stand da empresa. Isto é, definir o tipo de *roll on* a ser usado pela empresa na feira internacional NPGA – *National Propane Gas Association* – que decorreu nos dias 6 a 8 de abril dos Estados Unidos da América.

Figura 3: Stand de Divulgação da ISA, NPGA, USA.



Enviou-se uma série de e-mails aos parceiros a convidá-los a participar num open-day da ISA com a finalidade de apresentar o novo programa de parceiros e estreitar relações de parceria, aquando do congresso AEGPL – *Association European Gas Petroleum Liquefied* - que decorreu nos dias 21 e 22 de junho de 2017 em Lisboa.

Esta tarefa permitiu-me tomar consciência da enorme logística e organização que a preparação deste tipo de eventos acarreta, bem como a importância do cumprimento escrupuloso de prazos.

3.1.5. Participação na definição do novo layout da empresa

No dia de aniversário da ISA, o staff foi convocado a propor uma nova disposição do Layout da empresa por forma a promover um ambiente de trabalho simultaneamente mais produtivo e agradável. Assim, os colaboradores das diferentes áreas da empresa foram divididos em grupos e cada um elaborou a sua proposta em relação ao novo Layout. Posteriormente, a administração decidiu de entre as várias propostas aquela que melhor servia os interesses da empresa e dos seus colaboradores. Quando tomada a decisão final, operou-se no escritório a mudança de Layout escolhida.

Esta tarefa deu-me a possibilidade de adquirir um entendimento prático da importância da organização interna das empresas para o bem-estar e produtividade dos colaboradores.

4. Análise crítica e sugestões de melhoria

4.1. Apresentação e Integração

O primeiro contacto com a ISA foi revelador dos seus valores e cultura de empresa. Assim que cheguei, fui recebido pelo coordenador do estágio, que me atribuiu um posto de trabalho, junto da equipa de Marketing, e em seguida apresentou-me aos colaboradores dos diversos departamentos.

Com o objetivo de facilitar a integração, a empresa calendarizou um conjunto de formações dedicadas à apresentação dos produtos e do modelo de negócio da empresa.

As formações revelaram-se muito úteis, na medida em que contribuíram para uma rápida adaptação e muniram-me de competências necessárias para uma atuação na empresa de forma eficiente.

No fim deste período tornou-se muito claro que a ISA é uma empresa aberta e preocupada com a integração dos seus colaboradores.

4.2. Limitações do estágio

No decorrer do estágio deparei-me com algumas dificuldades que vieram a constituir um desafio para a minha profissionalização, destaco as seguintes:

Dificuldade em encontrar empresas parceiras adequadas ao perfil pretendido pela ISA. A tarefa do estudo e prospeção de mercados exigiu uma grande capacidade de filtrar informação de forma a identificar empresas que encaixassem no perfil de potenciais parceiras da ISA. A distinção entre uma empresa que reúne características de parceira ou cliente nem sempre é fácil de identificar. Ao longo desta tarefa, a identificação correta do tipo de empresa que estava a analisar – cliente, ou parceira – constituiu uma dificuldade.

Aquando da pesquisa por meios de divulgação do programa de parceiros na imprensa especializada do sector, nomeadamente em revistas, foruns, *linkedin* e associações, deparei-me com a mesma dificuldade, dado que o sector de atividade do gás compreende um espectro de segmentos de negócios muito amplo, e a tarefa de

identificação dos que constituíam os mercados alvo da ISA revelou-se uma dificuldade e um desafio a ultrapassar.

Ao longo do período de estágio na ISA, o carácter tecnológico da empresa exigiu de mim um esforço adicional para compreender e manusear as ferramentas tecnológicas A plataforma Prognos e a aplicação Lynx - nomeadamente na preparação da formação *e-learning* direccionada para parceiros.

A necessidade de estabelecer contacto com outras empresas, todas estrangeiras, revelou-se uma dificuldade pela exigência ao nível do domínio do inglês técnico que esse tipo de contacto pressupõe. No entanto, proporcionou a melhoria relativamente à linguagem técnica requerida na área dos negócios.

Constituiu também um desafio a interação com alguns parceiros nas reuniões semanais devido ao idioma de cada uma das nacionalidades, nomeadamente o Francês.

4.3. Sugestões de melhorias

Mesmo tendo tido a oportunidade de estagiar numa empresa tão reconhecida como a ISA, é sempre possível identificar alguns aspetos que podem ser alvo de melhorias. Ao nível da comunicação interna da empresa, notei que, por vezes, a informação não circula com a rapidez necessária nem de forma suficiente clara entre os colaboradores dos diversos departamentos, o que pode vir a constituir um ponto menos forte para o crescimento da empresa.

Foi neste domínio que verifiquei a oportunidade de melhoria mais premente, e que poderia ser solucionada melhorando a qualidade e a eficácia dos meios de comunicação da informação.

Outra sugestão que importa ressaltar é a necessidade dos diferentes departamentos da empresa trabalharem de forma mais concertada com o objetivo comum de melhorar o *output* produzido. Foi também com este objetivo que a empresa alterou a disposição do seu *layout*, contudo, mais haveria a fazer, como a criação de uma plataforma organizada e de fácil acesso na qual a informações relativa à produção de cada departamento fosse constantemente atualizada e disponibilizada aos colaboradores.

5. Conclusão

Mediante os vários autores que se debruçaram sobre o tema de uma forma direta ou indireta, e em relação ao estágio curricular na ISA tecemos as seguintes considerações finais: O segmento de Marketing B2B apresenta características próprias e específicas, que apenas se verificam no mercado de comércio entre empresas. O foco nas relações de longo prazo entre os intervenientes é a uma das principais características do Marketing B2B e contribui decisivamente para o sucesso das relações entre empresas, como é corroborado por Ford, (2002).

No caso concreto da ISA, verificou-se que no seu relacionamento com empresas parceiras, a visão de longo prazo é o tónico principal para o estabelecimento de potenciais parcerias. A complexidade do processo de compra, associada à flexibilidade das empresas para adaptarem o seu *modus operandis* às necessidades umas das outras, dispondo-se a providenciar um serviço personalizado é igualmente um fator promotor de confiança na sua relação. (Webster, 1978).

O desenvolvimento do portal de parceiros da ISA abriu uma janela de oportunidade para o melhor conhecimento dos produtos da empresa por parte dos parceiros, constituindo uma ferramenta de apoio às empresas que é justamente potenciadora deste tipo de relacionamento. Em negócios Internacionais, como sucede com a ISA, a importância de relacionamentos de longo prazo assente numa confiança plena entre empresas ganha ainda mais relevo em virtude do distanciamento cultural e geográfico dos intervenientes. O departamento de Marketing tem tratado esta questão com sabedoria e, em virtude do desenvolvimento do novo programa de parceiros – que visa prestar um acompanhamento consistente à atividade dos parceiros - demonstra que está atento ao estado da arte do Marketing B2B.

Como podemos verificar a Internacionalização das empresas obedece a determinadas decisões estratégicas que visam mitigar o risco inerente a esta operação. EM B2B especificamente, a qualidade dos produtos, a importância dos relacionamentos entre empresas e o uso eficaz das tecnologias de informação assumem particular preponderância no sucesso deste tipo de operação entre empresas.

6. Referências Bibliográficas

- Alexandre, G., & Estima, T. (2013). *Marketing Internacional: Estudo do Potencial de Mercado do Reino Unido para a empresa Gráfica Ideal*. Dissertação de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Anderson, J. (1995). Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and their Empirical Channels. *Journal of Marketing Research*, 29, 88-123.
- Baptista, C. (2009). *Manual de Marketing Industrial*. Lisboa: New College.
- Bartels, R. (1976). *The History of Marketing Thought*. [em linha]. Disponível em <http://people.missouristate.edu/chuckhermans/bartels.htm>. Acedido a 21 junho 2018.
- Brito, C. & Lorga, S. (1999). *Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Carlson, S. (1975). *How foreign is foreign trade: a problem in international business research*. Uppsala: University Press.
- Cateora, P. & Graham, J. (2001). *Marketing Internacional*. Rio de Janeiro: LTC.
- Couto, J. (2013). *Estratégia Empresarial – Capítulo 7: Internacionalização*. [em linha]. Disponível em: <https://vdocuments.mx/estrategia-empresarial-capitulo-7-internacionalizacao-joao-pedro-couto.html>. Acedido a 20 junho de 2018.
- Coviello, N. & Brodie, R. (2001). Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms: how different are they? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(5), 382-400.
- Czinkota, M., Ronkainen, I. & Moffett, M. (1999). *International Business*. Orlando: The Dryden Press.
- Demirdjian, Z. & Senguder, T. (2004). Perspectives in Consumer Behaviour: Paradigm Shifts in Prospect. *Journal of American Academy of Business*, 4 (1/2), 348- 356.
- Douglas, S. & Craig, C. (1995). *Global Marketing Strategy*. New York: McGraw-Hill.

- Drucker, P. (1986). *Management Tasks, Responsibilities, Practises*. Nova York: Truman Talley Books.
- Fill, C. & Fill, K. (2013). *Business to business marketing: relationships, systems and communications*. Harlow: Pearson Education.
- Flint, D.J.; Woodruff, R.B & Gardial, S.F. (2002). Exploring the Phenomenon of Customer' Desired of the Moderating Role of Consumer Characteristics on E-loyalty in the Financial Service Industry. *Journal of Electronic Commerce Reserach*, 7, 72-77.
- Ford, D., Berthon, P., Brown. S.J., Gadde. L-E., Håkansson. H., Naude. P., Ritter. T., & Snehota. I. (2002). *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Garrido, I. & Larentis, F. (2002). *Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais e Performance Exportadora*. [em linha]. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ema2006-mktc-098.pdf>. Acedido a 20 junho 2018.
- Guonaris, S. (2005). Measuring service quality in B2B services: an evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis the INDSERV scale. *J. Serv. Mark.* 19 (6), 421-435.
- Hadjikhani, A., & LaPlaca, P. (2013). Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 294–305.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
- Hilal, A., & Hemais, C. a. (2003). O Processo de Internacionalização Na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(1), 1–12.

- Ida, H., Camilla, L., & Johansson, A. (2006). *Marketing communication in a B2B market*. Jönköping: Jönköping International Business School.
- Johanson, J. & Vahne, J. (1990). The mechanisms of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Kannan, V. & Tan, K. (2003). Attitudes of US and European managers to supplier selection and assessment and implications for business performance. *Benchmark.: Int. J.*, 10 (5), 472-489.
- Konhauser, A. (2007). *Understanding Value in B2B Buyer-Seller Relationships: Do Matching Expectations Improve Relationship Strength?* Auckland: Auckland University of Technology.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (1999). *Conquistando clientes, mantendo-os e aumentando sua fidelidade*. In: *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura.
- Kotler, p. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management. Organization*. New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. New York: Global Edition.
- Lilien, G. (1987). Business marketing: present and future. *Industrial Marketing and Purchasing*, 2(3), 3-21.
- Lindgreen, A. & Wynstra, F. (2005). Value in Business Markets: What Do We Know? Where Are We Going? *Industrial Marketing Management*, 34, 311-313.
- Lippert, S. (2007). Investigating postadoption utilization: an examination into the role of interorganizational and technology trust. *IEEE Trans. Eng. Manage.* 54 (3), 468-483.
- Madlberger, M., 2006. Strategic and operational benefits of B2B data exchange technologies in supply chain management. In: Khosrow-Pour, M. (Ed.), *Emerging*

- Trends and Challenges in Information Technology Management*. Idea Group Publishing, Hershey, PA, pp. 913-915.
- Meyer, R. (1996). The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion. *Management Report*, 300.
- McKnight, D. H., Lankton, N. K., Nicolaou, A., & Price, J. (2017). Distinguishing the effects of B2B information quality, system quality, and service outcome quality on trust and distrust. *Journal of Strategic Information Systems*, 26(2), 118–141.
- Nickels, W. & Wood, M. (1997). *Marketing: relationships, quality, value*. New York, Worth Publishers.
- Parasuraman, A. & Berry, L. (1985). A Conceptual-Model of Service Quality and its Implications for Future-Research. *The Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Prakash, G. (2011). Service quality in supply chain: empirical evidence from Indian automotive industry. *Supply Chain Manage.: An Int. J*, 16 (5), 362-378.
- Ratnasingam, P. (2005). Trust in inter-organizational exchanges: a case study in business to business electronic commerce. *Decis. Support Syst.*, 39 (3), 525-544.
- Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Market*. New York: Lexington Books.
- Silva, J.R. (2005), “A Internacionalização das Empresas Portuguesas: A Experiência Brasileira”, *RAE – Edição Especial Minas Gerais*, 45, 102-115.
- Smith, A., Ricardo, D., Smith, A., Martins, C. R., Jesus Junior, L. A. De, Mendes, C. M., ... Fagundes, M. B. (2007). Teoria clássica do comércio internacional. *Documentos Embrapa*, 164(i), 1–17.
- Tallo, T. (2010). *Business Organization and Management*. New York: McGraw-Hill.
- Tossavainen O. & Turta E. (2013). *Differences in Selling in B2B and B2C Markets*. Turku: Master Thesis in Turku University of Applied Science.
- Webster, F. (1978). Management science in industrial marketing. *Journal of Marketing*, 42(January), 21-7.

Wright, R. (2004). *Business-to-business Marketing - A step-by-step Guide*. New York: Prantice Hall.

Yaxuan, P. (2014). *Internacionalização Empresarial: O caso da Sograp e o caso de Jereh*. Dissertação de Mestrado da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Anexos

Anexo I – Divisão da Pesquisa por geografia

América:

México:

Empresa	Website	Business	Address	Contact	Sales	Employees
Sinsa Mexico	http://sinsamexico.com/	Specialized lubricants distributors		Email: info@sinsamexico.com	\$0.39M	
Lavisa - Logistics	http://www.lavisa.net/	Distribuidora de tubería, válvulas y conexiones de acero al carbón y aleados, de alta calidad para la industria energética, petroquímica, farmacéutica, alimenticia y del agua	Gustavo Baz 2160, Edificio 4, P.B. La Loma, Tlalnepantla. C.P. 54940 México.	Email: ventas_mex@lavisa.net	\$10.75 M	100

Asia:

India:

Empresa	Website	Business	Adress	Contact	Sales	Employees
Globe Gas Equipments Industry Pvt. Ltd.	http://www.globe-gas.com	Manufacturer and Exporters of Auto LPG Dispensing Station, Commercial, Industrial Burners, Kitchen Equipments	903, Corporate Avenue, Sonawala Road, Goregaon (E), Mumbai 400063. INDIA	Phone : (+91-22) 61452800 / 26865745/ 26865746	\$4.52M	
Bharat Petroleum Corporation Ltd.	https://ebharatgas.com/ebharat/home/home.html	Player in Refining and Marketing of petroleum products in India	Piyala LPG Territory, BPCL, Village Piyala, Post Asoati Tehsil : Ballabgarh Dist : Faridabad Haryana - 121002	Phone: 011-23316473 011-23326770	\$39032.61M	

Bangladesh:

Empresa	Website	Business	Adress	Contact	Sales	Employees
T. K. Group of Industries	http://www.tkgrouppbd.net/	Production of gas cylinders	T. K. Bhaban (2nd Floor), 13, Karwan Bazar, Dhaka-1215, Bangladesh.	Email: info@tkgrouppbd.com		
Bashundhara LP Gas	http://www.bashundharalp-gas.com/	marketing/distributing of LP gas In various size of cylinders (12 Kg, 30 kg & 45 Kg)	Bashundhara Industrial Head Quarters 2 Plot#56/A, Block#C, 2nd Avenue Bashundhara R/A, Dhaka-1229	Email: farzana.yeasmin@bg.com.bd		

África:

Marrocos:

Empresa	Website	Business	Address	Contact	Sales	Employees
Samir	http://www.samir.ma/en/	Strategic supplier of petroleum products and a key player in the Moroccan industrial sector	BP 89 & 101 – Route côtière – Mohammedia – Grand Casablanca	Phone: +212 (0) 523 32 17 80 / 31 93 93 / 31 94 94		
Eras	http://www.eras.com/en/	Process engineering company active in the oil and gas industry	Parc Plaza I, 28800 Mohammedia, Morocco	Email: export@eras.com		

Escandinávia:

Suécia:

Empresa	Website	Business	Address	Contact	Sales	Employees
Scandinavian Tank Storage	http://www.scandinaviantankstorage.com/	Storage, distribution and arbitrage business for petroleum-based products	Sven Källfelts gata 201, 426 71 VF Göteborg, Sweden	Marketing Manager Email: patrik@scandinaviantankstorage.com		
Scanjet	http://www.scanjetsystems.com/industries/energy/	Manufacturer and designer of tank cleaning systems, tank cleaning machines, and ancillary tank cleaning products.	Scanjet Systems Södra Långebergsgatan 36 400 97 Göteborg Sweden	Phone: +46 (0) 31 338 75 30		

Tabela 9; Fonte: elaboração própria.

Dinamarca:

Empresa	Website	Business	Adress	Contact	Sale s	Emplee es
Müller Gas Equipment A/S	http://www.bmv.dk/	Develop and manufacture Pressure Regulators and safety devices for LPG cylinders and installations	Mommarkvej 7-11 Vollerup DK-6400 Sønderborg Denmark	E-mail: info@bmv.dk		
LPG-OIL	http://www.lpg-oil.dk/	We trade Oil and L.P.G. equipment such as cylinders, dispensers, storage tanks and trucks.	Jagd Trade IVS, Brunhoejvej 8, Thomas Tårups Parken 6, 8230 Aabyhøj, Denmark	Email: jagdtrading@mail.dk		

Médio Oriente:

Dubai, Emirados Árabes Unidos:

Empre sa	Website	Business	Adress	Contact	Region al influen ce	Interac tion
Instech Group	https://aiw.ae/company/Instech-Company-LLC/about-us	Complete supply, installation and commissioning, maintenance of LPG systems which includes the LPG tank, piping and detection system.	Warehouse 40B, Behind Spinneys Warehouse, Al Quoz-1, Dubai	Email: instech@eim.ae	No	Partne r
Brothers Gas	https://www.brothersgas.com/	LPG cylinders suppliers	204 Al Fattan Plaza, Al Garhoud, Dubai, UAE	Email: sales@brothersgas.ae	Global Presen ce	Partne r

A partir da elaboração das tabelas, foram posteriormente selecionadas as empresas que melhor se encaixam no perfil de parceiro definido pela empresa (ISA), com a finalidade de poder estabelecer uma parceria no futuro. As empresas selecionadas fazem parte de uma lista compilada que apresenta a informação descritiva das mesmas como o evidencia o quadro seguinte:

País	Empresa	Website	Business	Address	Contact	Sales	Employees	Regional influence
India	Proton Gases	http://www.protongas.com/index.htm	Distributor of Compressed Hydrogen, Argon & Nitrogen gases	J-66, M.I.D.C. Taloja, Tal. - Panvel, Dist. - Raigad, Navi Mumbai, Maharashtra - 410 208 India.	Phone: 022 - 2741 2741 -2	—	—	No
India	Tyche Drilling Fluids India Pvt Ltd.	http://www.tyche.in/index.php	Oil & Gas Service and Supply	Wing Old No 7, Mahatma Gandhi Road Nungambakkam, Chennai Pincode - 600 034 India	Email : arun@tyche.in	—	—	Dubai; Kuwait
México	Grupo Enerkom	http://www.enerkom.com.mx/	Distribución de gas L.P. para uso doméstico e industrial	Calle 27 No. 86 x 18 y 20, Col. Chichén Itzá C.P. 97170, Mérida, Yucatán, México.	Email : info@enerkom.com.mx	—	2	No
México	Genera Oil & Gas	http://www.generaoilgas.com/	Distribuidora de LGP	Emilio Cardenas 67 Colonia Centro, Tlalnepantla de Baz Estado de Mexico	Phone: (01) 5565 - 2379	—	—	No
Noruega	Torgy	http://www.torgy.no/	Provide a portfolio of products and services to Oil & Gas Industry.	Torgy Mek industri Naeverodveien 40 3113 Tonsberg Norge	Tel.+ 47 33 33 11 11	—	—	Sim
Bangladesh	Bashundhara LP Gas	http://www.bashundharalpgas.com/	Marketing/distributing of LP gas In various size of cylinders	Bashundhara Industrial Head Quarters 2 Plot#56/A, Block#C, 2nd Avenue Bashundhara R/A, Dhaka-1229	E-Mail: farzana.yeasmin@bng.com.bd	—	—	No
Bangladesh	LAUGFS Gas (Bangla	http://www.laugfsg	One of the largest LPG distributors	LAUGFS Holdings Ltd No: 101,	E-Mail: info	—	—	No

	desh) Ltd	as.com .bd/	in Bangladesh	Maya Avenue, Colombo 06 Sri Lanka	@lau gfs.lk			
Bang lades h	Index LP Gas	http:// indexl pgas.c om/	Company that bottle and distribute LPG	Plot-50, Level-3, Gulshan South Avenue, Gulshan- 1, Dhaka-1212, Bangladesh	E- mail: hosn ey@i ndex grou pbd. com	—	—	
Muss afah, UAE	Tarish Gas	http:// www.t arishg as.com /	Distribution of LPG cylinders to all types of users in the Emirate of Abu Dhabi and LPG bulk to customers all over the UAE.	Tarish Ateeq Al Qubaisi Gas Establishment Location :Opposite Delma Mall, Mussafah, U.A.E	E- mail: admi n@ta rishg as.co m	—	—	No
Duba i, UAE	HW Gas	http:// www. happy wayga s.com/	Domestic and commercial LPG cylinders distributor	Ware House 12, Al Qusais Ind, Second Al Qusais, Dubai Landmark: Behind Dubai Residential Oasis Building P.O.Box: 3286, Dubai	E- mail: sales @ha ppyw ayga s.co m	—	—	No
Sharj ah, UAE	UNIGAS	http:// www. unigas tt.com /	Supply LPG cylinders and provides bulk LPG to the residential, commercial and industrial markets	Al Sajja Industrial Area; Sharjah – U.A.E; P.O.Box: 2915	E- mail : info @uni gastt .com	—	—	No
Sharj ah, UAE	Al Aman Gas Cylinder	http:// aagcm .com/	LPG composite cylinders in different sizes according to European Directives	PO Box 72057 Street No.1, Industrial Area 15, Sharjah, United Arab Emirates	Email : info @aa gcm. com	—	—	No

Anexo II – Meios de Divulgação da ISA

Revistas:

Solução	Revista	Origem	Tiragem	Offline	Online	Segmento	Outros	Link
Oil & Gas	Oilfield Technology	Canadá	Mensal	x	—	Upstream a Downstream	Contacto: (Advertising Sales: chris@northernstar.ab.ca)	https://www.northernstar.ab.ca/subscribe/propane-canada-13/propane-canada-individual-magazine.htm
LPG	LP Gas	Reino Unido	6 x ao ano		X	LPG/Cylinders	Indicada para atingir parceiros	http://www.lpgmagazine.co.uk/
Cylinders	Gas World Magazine		Mensal	x	X	Cylinders/LPG	Sobre gás em geral	http://www.gasworld.com/magazines/gasworld/

Fonte: Elaboração própria.

No caso dos Fóruns os critérios definidos pela empresa passavam por: Solução; Segmento; Outros e Link. Tal como está evidenciado nos exemplos abaixo:

Fóruns:

Solução	Fórum	Segmento	Outros	Link
Oil & Gas	Oil & Gas Forum	Oil & Gas		http://www.topix.com/forum/business/oil-gas
LPG:	LPG Discussion Forum	LPG		http://www.lpgforum.co.uk/

Fonte: Elaboração própria.

Mediante uma pesquisa levado a cabo no LinkedIn, selecionou-se um conjunto de publicações alinhadas com os objetivos pretendidos pela ISA para a publicitação do novo programa de parceiros. Como é descrito nos exemplos abaixo:

Linkedin:

Nome	Link
Propane Industry Professionals	https://www.linkedin.com/groups/6599580/profile
LPG Terminal – INDONESIA	https://www.linkedin.com/groups/4159434/profile
LPG COMPONENTS VIRTUAL WAREHOUSE	https://www.linkedin.com/groups/8140954/profile
Fuel Retail Technology	https://www.linkedin.com/groups/161374/profile
Global LPG Equipment Trader	https://www.linkedin.com/groups/3379957/profile
Global LPG Industry Event News	https://www.linkedin.com/groups/4153602/profile
Fuel Control	https://www.linkedin.com/groups/2807442
OIL&GAS ITALIA	https://www.linkedin.com/groups/4525533/profile
LPG Liquefied Petroleum Gas – Propane	https://www.linkedin.com/groups/4531655/profile
Petroleum Downstream	https://www.linkedin.com/groups/152320/profile
LPG	https://www.linkedin.com/groups/1831277/profile
LPG - Exceptional Energy	https://www.linkedin.com/groups/2505469/profile
Oil Trading Middle East	https://www.linkedin.com/groups/4061288/profile
Oil and Gas Project Jobs	https://www.linkedin.com/groups/4455273/profile
Global Gas	https://www.linkedin.com/groups/1839867/profile
Oil and Gas Industry People	https://www.linkedin.com/groups/955227/profile
Oil and Gas People - Europe	https://www.linkedin.com/groups/4739040/profile
Oil and Gas People - Middle East	https://www.linkedin.com/groups/4722609/profile
Oil and Gas People	https://www.linkedin.com/groups/2399222/profile

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente às Associações de LPG, procurou-se identificar as mais representativas de cada País ou Região, tal como está ilustrado no anexo X:

Associações LPG:

País/ Região	Website
Europa	http://www.aegpl.eu/
França	http://www.cfbp.fr/
USA	https://www.npga.org/
Índia	http://www.iac.org.in/
Brasil	http://www.sindigas.org.br/
Nigéria	http://nigeriapgas.com/

Fonte: Elaboração Própria.

Anexo III – Plano

Course Home	
Course Name	Technical OnBoard Training
Goals and objectives	Give the partner the initial training to understand how a typical installation of one ISA product works
Level	Initial

Course Syllabus																																							
Index	Course Overview																																						
	How to prepare a field operation																																						
	Techician application																																						
	Field work																																						
Modules and topics	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Module/Topic Description</th> <th>Nº Minutes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Course Overview</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ISA presentation</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Modules presentation</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>How to prepare a field operation</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Understanding the platform</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Operational planning</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Data Analysis</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Reports</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Techician application</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Understanding the app</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>App managing</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Submitting Jobs</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Error reports and syncing</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Field work</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Understanding the Hardware</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Operating the ISA solutions</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Trouble Shooting</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Knowledge Assesment</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Module/Topic Description	Nº Minutes	Course Overview		ISA presentation	10	Modules presentation	5	How to prepare a field operation		Understanding the platform	10	Operational planning	10	Data Analysis	10	Reports	10	Techician application		Understanding the app	10	App managing	10	Submitting Jobs	10	Error reports and syncing	10	Field work		Understanding the Hardware	10	Operating the ISA solutions	10	Trouble Shooting	10	Knowledge Assesment	
	Module/Topic Description	Nº Minutes																																					
	Course Overview																																						
	ISA presentation	10																																					
	Modules presentation	5																																					
	How to prepare a field operation																																						
	Understanding the platform	10																																					
	Operational planning	10																																					
	Data Analysis	10																																					
	Reports	10																																					
	Techician application																																						
	Understanding the app	10																																					
	App managing	10																																					
	Submitting Jobs	10																																					
	Error reports and syncing	10																																					
	Field work																																						
	Understanding the Hardware	10																																					
	Operating the ISA solutions	10																																					
	Trouble Shooting	10																																					
	Knowledge Assesment																																						

Knowledge Assesment	
Knowledge Assesment	Quiz in the end of the modules

Course Feedback	
After the course	Google Survey
2 month later	Google Survey