

---

# DIELMAR

---

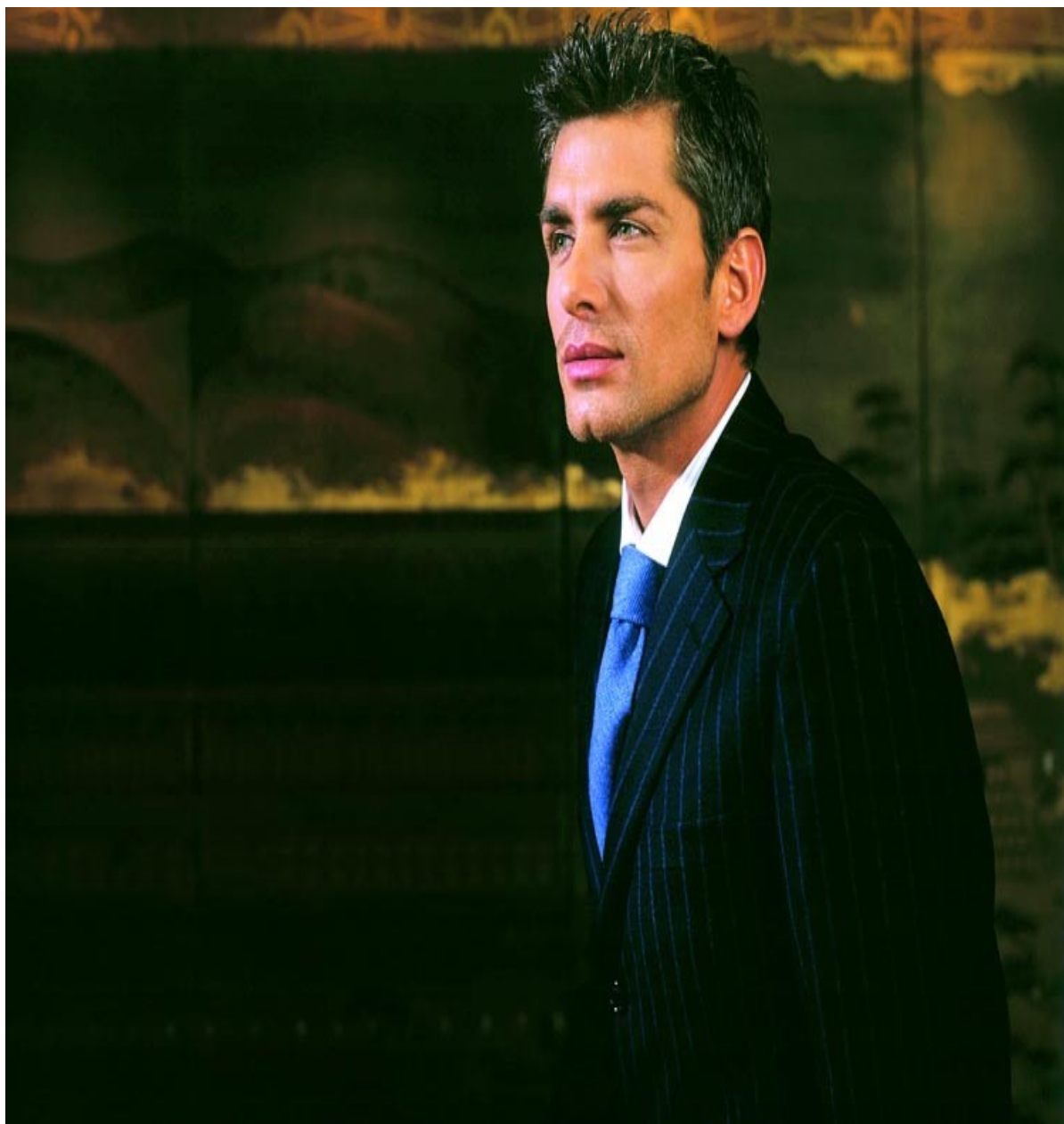
## ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

---

  
**DIELMAR,**  
SINCE 1965

Filipe Lourenço nº 7393

---





## Índice

<b>Síntese .....</b>	<b><i>Página 4</i></b>
<b>História da Marca.....</b>	<b><i>Página 4</i></b>
<input type="checkbox"/> <b>Cronologia.....</b>	<b><i>Página 6</i></b>
<input type="checkbox"/> <b>Volume de negócios.....</b>	<b><i>Página 7</i></b>
<input type="checkbox"/> <b>Caracterização da empresa.....</b>	<b><i>Página 8</i></b>
<input type="checkbox"/> <b>Estratégia da empresa.....</b>	<b><i>Página 9</i></b>
<b>Fornecedores.....</b>	<b><i>Página 10</i></b>
<b>Mercado alvo.....</b>	<b><i>Página 10</i></b>
<b>Marketing Mix.....</b>	<b><i>Página 12</i></b>
<input type="checkbox"/> <b>Produto (12)</b>	
<input type="checkbox"/> <b>Preço (12)</b>	
<input type="checkbox"/> <b>Distribuição (12)</b>	
<input type="checkbox"/> <b>Comunicação (12)</b>	
<b>Estratégia e Planeamento.....</b>	<b><i>Página 13</i></b>
<b>Conclusão .....</b>	<b><i>Página 14</i></b>

## Síntese

Este trabalho tem por objectivo conhecer um pouco da história, da estrutura e da marca de uma empresa portuguesa do sector têxtil, a “*Dielmar*”. Integrado na disciplina de Marketing Internacional, visa traçar metas e objectivos para os próximos 3 a 5 anos, um plano empresarial de penetração/expansão num mercado internacional.

Como tal, e como a “*Dielmar*” já marca presença nalguns desses mercados e pretende entrar noutros mercados, proponho então a orientação da estratégia para o mercado Polaco especificamente. A estratégia assenta no investimento em lojas próprias nos mercados do leste europeu, sendo o primeiro passo a abertura de uma linha de produção especializada em acabamentos na Polónia.

É sobre este investimento que deverá crescer a estratégia de penetração nos mercados Polaco, Alemão, Eslovaco e Húngaro, de acordo com as linhas de orientação da empresa.

## História da Marca

*“JORNAL DO FUNDÃO – Como nasceu a Dielmar em Alcains?”*

*RAMIRO RAFAEL – Eu e mais três colaboradores da alfaiataria do meu pai entendemos que chegava a hora de em Portugal começar a industrializar esta arte, dado que lá fora já estava a acontecer. Em Portugal havia apenas duas indústrias em Lisboa e uma no Porto. E ficou provado que era mesmo a hora própria.*

*Preparámo-nos devidamente, fomos às feiras a Itália e a Espanha e fomos absorvendo o que estava a fazer- -se de melhor no mundo das confecções. “Desde o primeiro dia que apostámos na marca Dielmar que surgiu da primeira sílaba dos sócios – Dias, Hélder, Mateus e Ramiro.”*

E assim começou a “*Dielmar*”, a 12 de maio de 1965 a Sociedade Industrial de Confecções foi fundada em Alcains, perto de Castelo Branco. Para conhecer um pouco sobre a marca, sobre as linhas de orientação e escala de valores da empresa e do porquê da escolha do mercado Polaco, de destacar alguns excertos de entrevista concedida ao jornal do fundão por Ramiro Rafael.

*“Foi graças à formação na antiga alfaiataria que nós pudemos dar um cunho de mais qualidade à confecção. Teria sido muito mais fácil não enveredar por esse caminho e fazer uma confecção de menor qualidade. Só que não teríamos tido o êxito que felizmente fomos tendo. Mais uma vez fica provado que do trabalho é que vem tudo. Foram muitos serões para organizar tudo porque os sócios geriam a empresa, faziam os moldes até há pouco tempo. Há cerca de um ano deixei de ser administrador executivo. A minha parte foi mais a supervisão de modelagem e tudo o que é tecnicamente necessário, porque é uma área em que não há muita gente com esta formação.*

***Começaram logo com uma grande estrutura?***

*Começámos com alguma dimensão, se olharmos para a alfaiataria. Eram cerca de 30 funcionários, (pouca dimensão para uma fábrica). Fomos crescendo, pouco a pouco, primeiro com clientes nas principais cidades a região e depois saltamos para Lisboa, sete anos depois. A coleção tinha de ser bem pensada. Tinha a sorte de conhecer as principais casas de alfaiates no país. O meu pai sempre esteve ligado e era conhecido no meio da alfaiataria. Começamos logo a apostar no segmento médio-alto.*

***As marcas próprias e a comercialização direta do produto foram imprescindíveis para o sucesso da empresa?***

*As lojas surgiram há cerca de seis anos, quando começamos a perceber que os nossos clientes começavam a ter dificuldades. Muitas dessas casas famosas começaram a desaparecer e outras a envelhecer. Percebemos que os centros comerciais eram uma realidade e estes nossos clientes sempre fizeram guerra aos centros comerciais. Ali vendia-se roupa de homem e tínhamos que estar lá, para ampliar o conhecimento da marca e dar notoriedade à marca. E tivemos que entender que o nosso lugar também era nos centros comerciais. Foi essa, aliás, a tendência das grandes marcas de confecções que acabaram por apostar em lojas próprias.*

***A modernização da empresa sempre foi uma preocupação? Sempre importaram estilistas?***

*Desde sempre tivemos cá na empresa alemães e italianos, ainda recentemente cá esteve um italiano e hão-de vir outros para nos actualizarmos. Mas é preciso haver na empresa quem assimile quem perceba a linguagem para assimilar todos os conhecimentos, porque senão vão embora, fazem despesa e não deixam nada.*

***A exportação começou com uma crise em 1975 e hoje a quota de exportação representa já 42 por cento do volume de negócios. A Dielmar irá apostar noutros mercados?***

*Sim, na Dinamarca, Alemanha e Inglaterra estamos a tentar subir as vendas, porque cada vez há mais concorrência e as pessoas deixaram de ter a capacidade de consumo que tinham, mesmo no segmento médio-alto. O nosso principal mercado eram dois clientes muito bons, americanos, quer em qualidade como em quantidade, mas com a entrada em vigor do euro, ficámos sem preço para eles. Agora temos um cliente russo que parece ter uma certa dimensão. Estamos com as coisas encaminhadas e vamos começar a trabalhar para o Brasil.*

***O principal mercado da Dielmar é Espanha?***

*Sim, é muito importante, temos mais agentes a trabalhar em Espanha do que em Portugal. Quando há cerca de uma década, decidimos apostar fortemente em Espanha, ninguém imagina as dificuldades para nós entrarmos nesse mercado (e continua a haver), porque os espanhóis são terrivelmente nacionalistas. Nós pecamos pelo contrário, porque o que é estrangeiro é que tem qualidade. Continuamos a ter clientes espanhóis, como o El Corte Inglés. Mas foi difícil vender a marca Dielmar. No princípio produzíamos confecção para outras marcas espanholas, porque o mercado não era receptivo a marcas estrangeiras.*

***Existem constrangimentos pelo facto da Dielmar estar no interior do país?***

*Não é tão simples a resposta, mas gostamos de dizer que nunca considerámos isso um constrangimento. Na altura foi complicado, estávamos longe dos principais mercados de vendas, mas estávamos perto dos fabricantes, dos lanifícios. Mas hoje não se pode já responder bem assim, porque 60 por cento dos tecidos desta casa são importados da Itália e os outros 40 por cento é que vêm da Alemanha, França, Espanha, Portugal e Inglaterra.*

***Mas é preciso apostar-se também no capital humano da empresa, na qualificação?***

*Claro que sim, mas também é verdade que tudo se compra e eles vêm buscar técnicos e são as próprias empresas italianas e alemãs. Veja o que está a acontecer com os países de Leste. Hoje ainda são realmente muito concorrentes, mas não tanto como parecia e sabe porquê? Porque já estão a querer ganhar tanto como os portugueses. Acabou o comunismo para eles e não são escravos. A Polónia está com preços menos competitivos.*

***Cronologia<sup>1</sup>******12 de maio de 1965***

*A Sociedade Industrial de Confecções Dielmar, Lda., foi fundada em Alcains, perto de Castelo Branco. Os fundadores foram quatro alfaiates José dos Reis Dias, Hélder Rafael, Mateus Mendes e Ramiro Rafael.*

***1972.***

*Perante o crescimento do volume de vendas e novas necessidades de produção, os responsáveis tiveram de construir novas instalações no Largo do Calhariz Velho, em Alcains, onde permanecem até hoje.*

---

<sup>1</sup> [http://dn.sapo.pt/2005/05/30/suplemento\\_negocios/dielmar\\_caso\\_sucesso\\_sector\\_textil.html](http://dn.sapo.pt/2005/05/30/suplemento_negocios/dielmar_caso_sucesso_sector_textil.html)

## **1978**

*A Dielmar partiu para o mercado externo. O primeiro país para onde exportou foi para a França, com as vendas a atingirem os 60 mil euros logo nesse ano. Em 1979 a marca partiu para os Estados Unidos e, em 1981, chegou a Inglaterra e Holanda. A exportação para Espanha teve início mais tarde.*

## **1992-1994.**

*As actuais instalações foram ampliadas em 2883 metros quadrados. A maior parte do espaço foi destinado à unidade fabril. A Dielmar tem uma área total de pouco mais de 15 mil metros quadrados. Cerca de dez mil são de área coberta.*

## **30 de dezembro de 1998.**

*O capital social da sociedade anónima é aumentado para os 6,7 milhões de euros.*

## **Agosto de 2001.**

*A empresa decide criar uma rede de lojas próprias. A primeira é inaugurada em Lisboa, nas Amoreiras. Posteriormente vieram as lojas do Almada Fórum, Cascais Shopping, Gaia Shopping, Norte Shopping e Castelo Branco. Este ano, abriram-se as lojas do Dolce Vita de Coimbra e do Porto.*

## **2004**

*O volume de negócios atinge os 15,8 milhões. Desse valor, 13% ficaram a cargo das lojas próprias e cerca de 40% deveu-se ao mercado externo. Neste período, a Dielmar estabeleceu ainda uma parceria com a Federação Portuguesa de Futebol, tendo criado os fatos da selecção nacional.*

## **2005/2006**

*A Dielmar celebrou um acordo com o Sporting para fornecer os fatos oficiais da equipa até ao fim da época de 2005/2006. A Dielmar iniciou contactos para apostar no mercado dos Emirados Árabes Unidos e da Suécia já no próximo ano.*

## **Volume de Negócios<sup>2</sup>**

Esta empresa apresenta-se como uma empresa líder de mercado em Portugal, no ramo das confecções de homem, e gerou em 2005 um volume de negócios de aproximadamente 15.265.000€. Estando desde o início virada mais para o mercado nacional, tem hoje uma quota de exportação de cerca de 40% do seu volume de negócios, canalizada, sobretudo no mercado intra-comunitário.

Quanto às exportações iniciaram-se em 1978, atingindo um montante de 60.000€. Em 2005 as vendas para o mercado externo ascenderam a cerca de 6.442.000€, destinando-se essencialmente aos mercados de Espanha (55%), França (36%) e Dinamarca (5%).

---

<sup>2</sup> Retirado de [www.dielmar.pt](http://www.dielmar.pt)

## Caracterização da empresa

<b>DIELMAR</b>	
<b>Localização</b>	<b>Alcains - Castelo Branco</b>
<b>Ano de fundação</b>	<b>1965</b>
<b>Forma jurídica</b>	<b>Sociedade anónima</b>
<b>Dados de 2005</b>	
<b>Funcionários</b>	<b>410</b>
<b>Capital próprio</b>	<b>8 330 Milhões de Euros</b>
<b>Autonomia financeira</b>	<b>51%</b>
<b>Resultado líquido</b>	<b>256 mil Euros</b>

<b>Sector de actividade</b>	<b>Sector têxtil / Indústria do Vestuário</b>
<b>Volume de Vendas (2005)</b>	<b>15, 265 milhões de Euros</b>
<b>Mercado Geográfico (2005)</b>	Portugal 58% (300 Clientes) Exportação 42% (190 Clientes) União Europeia 36% (França, Espanha...) Restantes países 6%
<b>Repartição das vendas por Produtos</b>	Fatos 44% da facturação total Casaco 23% Calça 18% Outros 15%



Estando vocacionada para o segmento de mercado médio-alto a Dielmar dispõe de mais de 200 pontos de venda, constituído basicamente por retalhistas individuais especializados que asseguram uma cobertura nacional do mercado.

Deste modo a Dielmar numa perspectiva de diversificação e alargamento do mercado consumidor e implementou o conceito de “Distribuição Própria”. Esta linha de desenvolvimento estratégico está a permitir uma aproximação crescente e sustentada ao consumidor final.

Inspirados por uma tradição de alfaiataria artesanal, conceito de loja Dielmar oferece ao seu cliente um serviço de alfaiataria por medida, com atendimento personalizado. As decorações das lojas apontam elas próprias nesse sentido e possuem no seu interior um alfaiate permanente com a finalidade de responder a todo o tipo de exigências dos seus clientes. Disponibiliza ainda um conjunto de grande variedade de modelos e de uma vasta gama de tecidos de grande qualidade e variedade de padrões. Fatos, casacos, sobretudos, calças, fraques e smokings com belos cortes e de extremo conforto. Desta forma, a Dielmar apresenta aos seus clientes roupa feita por medida num prazo de duas semanas.

## **Estratégia da empresa**

São objectivos da empresa:

- Maximizar o valor da marca Dielmar
- Preservar os altos níveis de qualidade incorporados nos produtos
- Melhorar, continuamente a satisfação, fidelização e relacionamento com os clientes
- Valorizar, formar, motivar e criar condições para a melhor compensação dos nossos colaboradores
- Inovar e desenvolver o processo tecnológico
- Enfoque e desenvolvimento do novo canal de negócio de distribuição através de rede de lojas próprias Dielmar

São linhas de orientação da empresa:

- Optimizar os objectivos por forma à implementação plena da estratégia da empresa
- Definir com clareza o nosso mercado com a orientação adequada ao cliente alvo
- Melhorar a eficiência dos nossos sistemas produtivos e de comunicação
- Inovar e desenvolver os actuais produtos
- Conceber novos produtos adaptados às constantes exigências dos mercados e clientes
- Continuar a aposta na internacionalização dos mercados.

## Principais fornecedores

Um dos factores para o sucesso desta empresa são os níveis de qualidade incorporados nos seus produtos. Esta qualidade não só é obtida através de altos índices tecnológicos existentes no processo produtivo, mas também pela selecção das melhores matérias primas.

Devido à existência de poucos fornecedores de tecidos com os padrões de qualidade exigida pela Dielmar em Portugal, grandes partes da matéria prima provem do estrangeiro. Tecidos e aviamentos na sua maior parte provem da união europeia, nomeadamente de Itália, Espanha e Alemanha.

Desta forma os seus principais fornecedores são as lanificadoras: Filli Cerruti, SPA; Policarpo, SPA; Loro Piana e Ermenegildo Zegna.

O factor da proveniência das matérias primas foi tido em conta na escolha do país onde fixar a nova linha de produção, uma vez que estas empresas fornecedoras são de países geograficamente muito próximos do território polaco.

## Presença no mercado internacional

Para manter o reconhecimento internacional da Dielmar é necessário a coexistência de 3 factores fundamentais:

- A qualidade do produto
- Capacidade de resposta às solicitações dos clientes
- Capacidade de Logística da empresa

No processo de internacionalização a empresa conta com a contratação de agentes situados em países europeus como Espanha ou França. A Dielmar participa ainda em feiras nacionais e internacionais com especial destaque de Madrid, Paris e Moscovo. Para além disso a empresa realiza vendas directas a clientes internacionais situados na Europa e ainda na América do Sul (França, Inglaterra, Venezuela, Brasil e Rússia).

## Mercado Alvo

Como já foi dito a estratégia assenta na constituição de uma linha de produção especializada em acabamentos de produto, constituição de distribuição própria, e pontos de venda nos mercados Polaco, Alemão, Eslovaco e Húngaro. Assim a escolha da cidade parece-me determinante decidindo, após alguma pesquisa, pela cidade de *Lodz*.

Terceira maior cidade Polaca com cerca de 770 Mil Habitantes possui ampla tradição e ligação á indústria têxtil, cujo colapso se verificou após a queda do governo comunista, encontra-se nesse aspecto actualmente estável e constitui mesmo uma parte da empregabilidade da região.

Com tamanha ligação ao sector têxtil, esta cidade constitui uma escolha acertada na qualificação da sua mão de obra, e quanto ao apoio à fixação das empresas na região não existirá qualquer tipo de entrave uma vez que se trata de um país da união Europeia. Após pesquisa mais aprofundada, verifiquei que existem apoios comunitários para a modernização de sectores como agricultura, têxteis e modernização das vias de transporte.

Desta forma, a abertura de uma linha de produção pretende numa fase inicial limitar-se ao recebimento e acabamentos das peças provenientes de Portugal bem como do seu armazenamento e distribuição. Assim pode fazer a diferença ao nível da qualidade, face à concorrência.

Existe um problema grave, no entanto. Na Polónia para se criar uma empresa demora-se pelo menos seis meses. É um País ainda bastante burocrático, por outro lado existe um acordo de cooperação e investimento entre Portugal e Polónia o que pode facilitar a negociação. De referir que nesta unidade fabril apenas serão necessários entre 25 a 30 funcionários.

Lodz é uma cidade caracterizada por ser uma cidade organizada ao nível dos serviços, em todos os aspectos, com Centros de Saúde em quase todos os bairros e diversos Hospitais, ou até negócios mais bizarros como “correios florais”, uma vez que na Polónia oferecer flores é uma tradição. Também proliferam clinicas de saúde privadas.

Quanto às questões dos salários de referir que na Polónia o salário médio ronda os 920 euros, sendo o mínimo 230 euros. De referir que na Polónia não existe a tradição de efectuar pagamentos com cartão, os cidadãos polacos preferem pagar em dinheiro. Como tal neste serviço em particular este País encontra-se pouco desenvolvido.

Dista de Varsóvia cerca de 140 km, de Berlin 470 km, de Praga 480 km, de Bratislava 550 km e de Viena 600 km. Distâncias relativas aos locais de venda bastante homogêneas com a vantagem da mão de obra salarial reduzida e com a maior proximidade dos actuais fornecedores. A título de curiosidade nesta cidade encontra-se a maior avenida comercial da Europa, a *ulica piotrkowska*.

As cidades escolhidas para abrir lojas Dielmar são Berlim, que desde a queda do muro se converteu num centro de moda mundial já comparado a Paris, Londres ou Milão. Para além de que a marca já exporta para este País encontrando-se em boa condição para se fixar em definitivo neste mercado.

Varsóvia, com mais de 3 milhões de Habitantes e por ser a capital do País e por conter maior número de clientes do sector médio-alto constitui razão para abrir loja própria. Para além disso, existem possíveis parceiros de negócios oriundos de Portugal, caso do Grupo Sonae e as construções e aberturas de centros comerciais nas capitais da Europa de leste. Desta forma poderia organizar-se um sistema de economias de escala e, portanto o acompanhar da evolução e da abertura de centros comerciais Sonae na

Europa de leste com lojas Dielmar pode constituir também uma estratégia combinada. São ainda cidades escolhidas para abertura de lojas Dielmar: Praga, Bratislava e Viena com uma loja em cada cidade, existindo possibilidade de expandir o negócio na Áustria.

### **Produto**

A Dielmar, SA tem actualmente uma capacidade produtiva de cerca de 120.000 casacos e 240.000 calças. Para se expandir para o mercado alemão e polaco inicialmente, terá de crescer cerca de 30% numa primeira fase, a produção em território nacional para fazer face ao crescendo publico alvo.

A fábrica da Polónia ficaria responsável por operar apenas no acabamento de produto, evitando desta forma possíveis prejuízos causados pelo transporte das mercadorias entre linhas de produção.

### **Preço**

Dado que o salário médio polaco é quase o mesmo que o salário médio Português a política de preços praticada no nosso País poderia ser também ela alvo de exportação. Assim e como forma de penetração no mercado polaco e alemão, optaria por uma redução de 10% no produto final, durante os primeiros três anos.

Após estes três primeiros anos e com a abertura de lojas em Viena, Praga e Bratislava, as lojas Dielmar situados em Berlin verificariam um aumento gradual durante 2 anos de 30% no produto final. Nos restantes países a política de preços seria adaptada às condições económicas das suas populações.

### **Distribuição**

Quanto á distribuição desde o local de produção até aos locais de venda, á semelhança do que a marca quer desenvolver neste momento em Portugal, consistiria em contratar com uma empresa de transportes de mercadorias por via terrestre. Essa tarefa seria levada a cabo uma vez por semana.

De notar que no caso do mercado alemão e Polaco, como terão mais lojas e estão mais próximas, existe a possibilidade de transferências de produtos inter-lojas, levadas a cabo por empresas de transporte de pequenos volumes. Relativamente ao transporte efectuado entre os dois países seria concertado entre e com os vários parceiros de negócio na Polónia.

### **Comunicação**

Também esta vertente foi pensada de acordo com o enquadramento das linhas de orientação base da empresa. Assim e seguindo a ligação ao desporto evidenciada em Portugal, com patrocínios em 2004 dos fatos da Federação e Selecção Nacional de Futebol, patrocínio dos fatos oficiais do Sporting Clube de Portugal e do Campeonato

Nacional de Empresas Expresso Bpi Golf Cup em 2006, a estratégia assenta numa política de patrocínio da principal equipa do futebol Polaco, o Wisla Cracóvia.

Os polacos são fanáticos por futebol e encontram-se cada vez mais entusiasmados com os bons resultados alcançados pela sua selecção. Esta equipa foi escolhida por ser a mais visível a nível internacional com presença quase constante na Liga dos Campeões.

O patrocínio irá ter por base o fornecimento dos fatos da equipa e do *staff*. A vertente de comunicação passa ainda pela exibição de Sport publicitário antes e após as transmissões televisivas do clube de Cracóvia.

### **Estratégia e planeamento**

De forma um pouco mais sintética apresentam-se as datas de início e conclusão das etapas da estratégia de internacionalização.

Assim:

#### **1ª FASE – (duração um ano) Abertura da linha de produção e Armazém na localidade de Lodz na Polónia.**

- Estabelecer contacto com a embaixada de Portugal na Polónia.
- Estabelecer contacto com autoridades competentes da localidade de Lodz
- Iniciar processo burocrático e escolher local de produção (parque industrial caso exista)
- Aquisição de equipamento fabril
- Iniciar processo de recrutamento
- Formação do pessoal recrutado
- Iniciar o processo de construção do armazém caso seja necessário
- Iniciar contactos com centros comerciais em Varsóvia e em Lodz

#### **2ª FASE – (duração de meio ano) Abertura das lojas em Lodz e em Varsóvia**

- Aumento de produção em Portugal
- Início do recebimento das mercadorias em Lodz
- Ultimeção dos preparativos de abertura
- Utilização de meios *below the line* na divulgação da marca
- Início da exposição de outdoors nas cidades de Lodz e Varsóvia
- Abertura das lojas
- Início da produção de acabamentos em Lodz
- Início dos contactos ao nível da comunicação

#### **3ª FASE – (duração de um ano) Patrocínio da equipa do Wisla Cracóvia**

- Equacionar extensão de contrato

**4ª FASE – (duração de meio ano) Início da expansão aos mercados limítrofes**

- Início do processo burocrático para abertura de duas lojas em Berlin

**5ª FASE – (duração de um ano) Consolidação**

- Nesta fase pretende-se avaliar e ponderar a expansão aos mercados de Praga, Bratislava e Viena.
- Caso a empresa atinja os resultados esperados inicia-se o processo de consolidação e optimização de processos nas lojas já abertas bem como de distribuição.
- Abertura das lojas em Berlin
- Início do processo de comunicação em Berlin.

### **Conclusão do Trabalho**

Este trabalho tenta num prazo de cinco anos definir uma estratégia para a empresa têxtil Dielmar, por forma a entrar e marcar presença em mercados mais a Leste da Europa. Foi através de um estudo acerca das actividades da empresa e quais as suas localizações, que parti para a definição de uma estratégia. Como tal e aproveitando o alargamento da União Europeia aos Países de Leste e o consequente desvio dos fundos Comunitários para investimento e desenvolvimento, a empresa Dielmar teria alguma facilidade de entrada nestes mercados.

Isso significa que existe bastante capital a circular nos países de leste e o nível de vida destes países aumentou. Desta forma e aproveitando os acordos de cooperação e desenvolvimento assinados entre Portugal e Polónia penso que a entrada nestes mercados será bastante fácil, excepto os processos burocráticos.

Após uma pesquisa Geográfica e Histórica da Polónia mais aprofundada reparei que a escolha da cidade de Lodz seria o mais adequado, quer pela Mao de obra especializada existente, quer pela proximidade á capital Varsóvia, quer pelos serviços que alberga, pelos profissionais de saúde (*target* médio-alto), quer pelas boas vias de acesso e pelas proximidades aos mercados de Berlin (que nos últimos anos se tornou uma referencia da moda mundial) Praga e Bratislava.

Desta forma e com a inclusão de uma política de Comunicação, por via do patrocínio, bastante forte e com visibilidade ao nível mundial poderíamos marcar presença de forma massiva nestes mercados. Para isso ter em atenção e utilizar como referencia a política de comunicação ao nível do patrocínio posta em pratica em Portugal.

Quanto ás vendas, de referir que nos últimos anos o nível de vida dos Polacos subiu consideravelmente com a entrada na união. Como tal o salário médio de um cidadão polaco é semelhante ao salário médio Português. Assim a entrada nestes mercados seria feita com um ligeiro decréscimo nos preço de venda ao público com o objectivo de cativar e fidelizar uma considerável carteira de clientes.

## **Bibliografia**

Freire, Adriano, *Estratégia em Portugal*, Verbo

## **Webgrafia**

[WWW.dielmar.pt](http://WWW.dielmar.pt)

[WWW.europa.eu.com](http://WWW.europa.eu.com)

[WWW.googleEathr.com](http://WWW.googleEathr.com)

[WWW.googlemaps.com](http://WWW.googlemaps.com)

