Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e
Ciência Política

Ana Beatriz da Costa Azevedo Neto

Aplicação de Estratégias de Internacionalização B2B: Estudo de Caso da Myface

abril de 2026

Aplicação de Estratégias de Internacionalização B2B: Estudo de Caso da Myface

Ana Beatriz da Costa Azevedo Neto

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e
Ciência Política

Ana Beatriz da Costa Azevedo Neto

Aplicação de Estratégias de Internacionalização B2B: Estudo de Caso da Myface

Relatório de Estágio
Mestrado em Negócios
Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Francisco Carballo Cruz

abril de 2026

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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

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

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

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

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

Agradecimentos

A realização deste relatório de estágio representa a conclusão de uma etapa muito importante no meu percurso académico, que não teria sido possível sem o apoio de várias pessoas e instituições.

Em primeiro lugar, gostaria de expressar o meu agradecimento ao meu orientador, professor doutor Fracisco Carballo Cruz, pela sua orientação e disponibilidade durante todo o processo que foram cruciais para o desenvolvimento do relatório.

À Myface, agradeço a oportunidade de estágio, pelo acompanhamento e pela partilha de informação, fundamentais para a realização deste estudo.

A todos os docentes do Mestrado em Negócios Internacionais, pelos conhecimentos transmitidos ao longo do curso.

À minha família, pelo apoio incondicional que me transmitiram durante todo o processo, oferecendo motivação nos tempos mais difíceis.

Por fim, aos meus amigos, pela ajuda e companhia constante que facilitou a finalização deste processo.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

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

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

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

Título: Aplicação de Estratégias B2B: Estudo de Caso da Myface

Sumário Executivo

O presente relatório de estágio centra-se no tema "Aplicação de Estratégias B2B: Estudo de Caso da Myface". O objetivo central deste estudo foi analisar se a Myface, uma PME portuguesa com um modelo de negócio B2B, tem a sua estratégia de internacionalização alinhada com as boas práticas e fatores de sucesso identificados no setor.

A metodologia de investigação utilizada no relatório foi uma abordagem qualitativa centrada num único estudo de caso. Os dados foram recolhidos através de fontes primárias, entrevistas semiestruturadas com a equipa, e fontes secundárias, como a análise documental.

A principal conclusão obtida na investigação foi que a estratégia da empresa analisada está parcialmente alinhada. Tem como pontos fortes a inovação no design, a utilização de materiais resistentes e uma grande oferta de personalização ao cliente. Contudo identificou-se pontos a melhorar como a sua rede de distribuição reduzida, pouca brand awareness e presença digital para o mercado global onde opera.

O relatório termina com recomendações estratégicas, nomeadamente, reforçar a estratégia digital da marca focando no website e nas páginas das redes sociais e focar na expansão da sua rede de distribuição em mercados chave (como os EUA e o Médio Oriente). Pode também continuar e se houver possibilidade aumentar a sua participação em eventos e feiras internacionais para exibir o seu produto e marca, e por último, investir no seu próprio showroom em Portugal e melhorar as suas infraestruturas devido ao aumento de produção.

Palavras Chave: Design Outdoor, Estratégias B2B, Internacionalização, Marketing Global

Title: Implementation of B2B Strategies: The Myface Case Study

Executive Summary

This internship report focuses on the topic "Implementation of B2B Strategies: A Case Study of Myface." The main objective of this study was to analyze whether Myface, a Portuguese SME with a B2B business model, has an internationalization strategy aligned with the best practices and success factors identified in the sector.

The research methodology used in the report was a qualitative approach centered on a single case study. Data were collected through primary sources, such as semi-structured interviews with the team, and secondary sources, such as document analysis.

The main conclusion drawn from the research was that the analyzed company's strategy is partially aligned. Its strengths include design innovation, the use of durable materials, and a wide range of customization options for customers. However, areas for improvement were identified, such as its limited distribution network, low brand awareness, and insufficient digital presence in the global market where it operates.

The report concludes with strategic recommendations, namely to strengthen the brand's digital strategy by focusing on its website and social media pages, and to focus on expanding its distribution network in key markets (such as the U.S. and the Middle East). It could also continue, and, if possible, increase its participation in international events and trade shows to showcase its product and brand, and finally, invest in its own showroom in Portugal and improve its infrastructure due to increased production.

Keywords: B2B Strategies, Global Marketing, Internationalization, Outdoor Design

Índice Geral

Lista de Figuras viii

Lista de Tabelas ix

1. **Introdução** 10

2. **Apresentação do Problema** 11

2.1 Contexto geral 11

2.2 Identificação de lacunas 11

2.3 Introdução da Empresa 12

3. **Revisão de Literatura** 12

3.1 Internacionalização das Empresas 12

3.2 Estratégias de Internacionalização B2B 15

3.3 Marketing e Branding Internacional 16

3.4 Relações B2B e Networks 17

3.5 Inovação, Design e Competitividade 19

3.6 Fatores Críticos de Sucesso na Internacionalização 21

3.7 Síntese: Da Teoria ao Modelo de Análise 21

4. **Metodologia** 22

5. **Estudo de Caso da Myface** 26

5.1 Introdução à Myface 26

5.2 O Setor e o Mercado do Design Outdoor 35

5.3 Estratégia de Internacionalização da Myface 38

5.4 Marketing Internacional e Posicionamento 39

5.5 Inovação e Desenvolvimento de Produto 41

5.6 Desempenho e Resultados da Internacionalização 42

5.7 Desafios e Perspetivas Futuras 43

6. **Análise dos Resultados** 44

7. **Conclusões e Recomendações** 46

8. **Bibliografia** 49

9. **Apêndices** 51

Apêndice A 51

Apêndice B 52

Lista de Figuras

Figura 1 *Organograma da estrutura organizacional da Myface*.....28

Figura 2 *Tupi Lounge Chair*.....29

Figura 3 *Myface na Paris Design Week 2025*.....33

Figura 4 *Myface na Downtown Design 2025*.....33

Figura 5 *Myface na BDNY 2025*.....34

Figura 6 *Myface na iSaloni 2025*.....34

Lista de Tabelas

Tabela 1 *Estrutura das Entrevistas Conduzidas* 24

1. Introdução

O tema do relatório é Aplicação de Estratégias de Internacionalização B2B: Estudo de Caso da Myface. Atualmente, a internacionalização tem-se tornado uma estratégia com grande relevância para todo o tipo de empresas, independentemente da sua dimensão, devido à crescente facilidade com que uma empresa consegue enveredar por esta estratégia. Numa primeira fase, as empresas iniciam o processo através de exportações e, à medida que vão crescendo e ganhando conhecimento, seguem para outras formas de internacionalização, como por exemplo o investimento direto estrangeiro. Adicionalmente, muitas empresas começam por se expandir a nível regional, dentro de um bloco económico, como é o caso da União Europeia, que as ajuda depois a expandir para mercados mais distantes. (Cavusgil et al., 2020)

Os fenómenos da globalização, da evolução tecnológica e da crescente concorrência permitiram que várias empresas se conseguissem internacionalizar. A globalização permitiu que os mercados ficassem cada vez mais interligados devido à facilitação de circulação de todo o tipo de bens, e pessoas, o que levou a um maior crescimento económico. Contudo, o facto das empresas se expandirem para mercados internacionais levou a que os mesmos se tornassem mais globalizados, então, ambos são causa-efeito um do outro. (Cavusgil et al., 2020)

A concorrência leva a uma competição mais intensa por parte das empresas pois elas já não têm que competir somente com concorrentes locais, mas também internacionais. Isto leva-as a procurarem uma maior eficiência e a investirem constantemente em inovação para se conseguirem destacar e, assim, aumentar os seus lucros, pois a grande oferta mundial leva à descida dos preços. Porém, a concorrência pode também não ser tão intensa em alguns mercados, levando assim as empresas a internacionalizar-se para lá e aumentarem as suas receitas. (Cavusgil et al., 2020)

Por último, a evolução tecnológica permitiu automatizar muitos processos relativos a exportações e, assim aumentar a produtividade e reduzir custos, gerando uma vantagem competitiva para as empresas. No entanto, com a transformação digital, estas têm que se reinventar constantemente para continuarem relevantes e competitivas no mercado global. (Cavusgil et al., 2020)

Neste estudo será abordada a internacionalização no setor do design outdoor (exterior) de luxo que é o setor de atividade da empresa foco do estudo. O objetivo central deste relatório é estudar a estratégia de internacionalização da Myface comparando-a com as estratégias B2B e os fatores de sucesso no setor. Finalizando com recomendações, após análise dos resultados, a fim de aumentar a competitividade da marca no exterior.

Foi realizado um estágio curricular de três meses, que permitiu compreender mais sobre a empresa, a equipa e o setor onde operam. Foi também possível perceber a sua estratégia de internacionalização relativamente ao contacto com parceiros B2B através das tarefas desempenhadas. As tarefas serão descritas no Apêndice A.

O problema de investigação nasce pela falta de estudos que existem acerca da internacionalização feita por PMEs (Pequenas Médias Empresas) no setor do design de luxo. A metodologia do estudo vai ser uma abordagem qualitativa com recurso ao estudo de caso, utilizando dados derivados de entrevistas semiestruturadas e análise documental a fim de compreender de forma profunda, o fenómeno que se pretende analisar.

Por fim, o presente relatório está estruturado em 8 capítulos. Inicia-se com a introdução, em seguida o capítulo 2 apresenta e descreve o problema a ser investigado, o capítulo 3 apresenta a revisão de literatura, o capítulo 4 descreve a metodologia aplicada, em seguida o capítulo 5 foca-se no estudo de caso, já no capítulo 6 é feita a análise dos resultados, o capítulo 7 apresenta as conclusões, recomendações e limitações do estudo, e por último, a bibliografia.

2. Apresentação do Problema

2.1 Contexto geral

Atualmente, a opção de se internacionalizar para uma empresa já não é só forma de crescimento, mas também uma necessidade para uma competitividade sustentável. Contudo, internacionalizar-se requer grande investimento, por isso é necessário perceber primeiro se esse investimento vai gerar valor acrescentado para a mesma. Adicionalmente, a internacionalização pode ajudar as PMEs a chegar a recursos tecnológicos de forma mais facilitada, dando-lhe uma clara vantagem estratégica. (Hollensen, 2020)

2.2 Identificação de lacunas

Quando se trata de PMEs que atuam em setores de luxo, as mesmas revelam lacunas relevantes entre modelos teóricos de sucesso e a sua realidade operacional. No que toca ao processo de tomada de decisão, ele é feito de forma intuitiva, na maioria das vezes, sem um pensamento estruturado e estratégico por trás, isto devido à falta de especialistas em marketing global ou internacionalização.

Em setores de luxo e design há uma clara falta de dados e de identificação de boas práticas, daí a necessidade e relevância de conduzir este tipo de estudos para ajudar futuras PMEs, principalmente neste tipo de setores onde a experiência é um dos atributos mais cruciais. Para as PMEs, mais especificamente portuguesas obterem sucesso na internacionalização é necessário passar de uma postura reativa para uma proativa que é baseada em estudos de mercado.

2.3 Introdução da Empresa

A Myface, uma empresa maioritariamente B2B, opera no setor do design outdoor, ou seja, produz móveis para uso exterior, competindo com marcas de luxo como a MINOTTI ou a DEDON. Devido ao seu setor exigente, a mesma tem ambições internacionais porque, como vai ser explicado no estudo de caso, é crucial para prosperar no setor.

Ao estagiar na marca houve a possibilidade de ver o dia-a-dia de uma Pequena Média Empresa (PME) portuguesa e de analisar a sua atividade, surgindo a ideia deste estudo. A questão central do mesmo será: Está a estratégia de internacionalização da Myface alinhada com as estratégias B2B e fatores de sucesso analisados?

Este problema é relevante porque pode dar apoio à empresa quanto ao processo de decisão e tornar a sua internacionalização mais eficaz. Adicionalmente, quanto ao meio académico, ele é relevante porque é a aplicação de teoria a um caso real e, como referido anteriormente, contribui para o aumento de estudos feitos nesta área que são escassos.

Concluindo, para responder a esta questão será realizado um estudo de caso da Myface, focando no seu modelo B2B, no setor onde opera e na sua estratégia de internacionalização.

3. Revisão de Literatura

3.1 Internacionalização das Empresas

O conceito de internacionalização é utilizado quando descrevemos a expansão e o contínuo envolvimento em operações a nível internacional de uma determinada empresa. No entanto, este processo não acontece só a nível externo, mas também a nível interno, o que se tem interligado bastante. Isto, porque, para muitas empresas o sucesso nos mercados externos depende da performance interna. (Welch & Luostarinen, 1988)

Muitas vezes, para se perceber em que nível uma empresa está internacionalmente integrada, utiliza-se a métrica da quantidade exportada que indica a performance da empresa relativamente a

exportações. No entanto, esta métrica não providencia muita informação acerca da capacidade da empresa para conduzir as suas operações internacionais. (Welch & Luostarinen, 1988)

O que nos pode indicar se uma empresa irá ter sucesso ou não na sua internacionalização são as pessoas responsáveis pelo processo e as políticas que vão implementar. Porque, se os líderes deste processo não tiverem informação suficiente sobre os mercados, novas ideias e um plano concreto para implementar, a empresa não será bem-sucedida. (Knight & Cavusgil, 2004)

Para as empresas conseguiram triunfar nos mercados internacionais, as mesmas devem utilizar diferentes métodos operacionais e não se focar somente num. Inicialmente, as empresas costumam optar por países vizinhos e culturalmente semelhantes e, só depois, é que se expandem para mercados mais distantes, quando o processo de internacionalização está mais maturado. (Welch & Luostarinen, 1988)

Há vários motivos para as empresas optarem pela internacionalização que podem ser proativos, como por exemplo adquirirem novo conhecimento, ou reativos, como por exemplo seguir um cliente que se internacionalizou. Algumas destas motivações incluem, a procura de novas oportunidades através da entrada em novos mercados (como por exemplo, aumentar o ciclo de vida de um produto que já chegou à fase de maturidade no mercado nacional); adquirir novas ideias para produtos, serviços ou modelos de negócio, pois o mercado internacional é caracterizado por uma intensa competição; e, por conseguinte, usufruir de fatores de produção que podem ser menos custosos noutros países relativamente ao país de origem. Estas são, então, algumas das motivações que as empresas podem ter para decidirem iniciar a sua expansão. (Cavusgil et al., 2020)

No entanto, a internacionalização vem com alguns desafios, nomeadamente, a falta de experiência, conhecimento, informação, e capital; o fator cultura tem também um papel relevante pois há muitos casos de empresas que apresentaram dificuldade em prosperar em certos mercados devido à distância cultural e institucional; o facto dos governos nacionais não apoiarem a internacionalização pode também ser um grande entrave à expansão internacional; e, por último a falta de competências das pessoas responsáveis pelo processo de internacionalização é um dos grandes desafios que as PMEs ainda hoje enfrentam. (Nurul Khaerani et al., 2023)

Há vários modelos teóricos que podem explicar o processo de internacionalização. Eles diferenciam-se pela forma, ritmo e grau de envolvimento que a empresa apresenta nos mercados internacionais.

O primeiro modelo é o de Uppsala que foi o marco inicial para a compreensão da internacionalização das empresas. Caracteriza-se por um processo de expansão incremental. Algumas

das suas características são a obtenção de conhecimento para diminuir a incerteza; as empresas iniciam o processo com exportações ocasionais e vão aumentando o seu compromisso ao longo do tempo, passando para exportações realizadas através de agentes, criação de filiais para a venda dos seus produtos no exterior e criação de unidades produtivas nesses mesmos mercados; e expandem, primeiro, para países que se igualem mais ao de origem em termos culturais e geograficamente próximos, e só depois, entram em mercados mais afastados. (Silva, 2020)

O segundo modelo é o "Born Globals" que são empresas que se internacionalizam muito rápido, normalmente após três anos ou menos, após a sua criação. Apesar de terem poucos recursos por estarem a iniciar a sua performance, estas empresas apresentam várias estratégias que as ajudam a obter sucesso nos mercados externos. (Knight & Cavusgil, 2004)

Primeiramente, por serem empresas jovens, apresentam uma grande flexibilidade, fundamental para o sucesso da performance internacional. Depois, caracterizam-se pela junção de uma orientação empreendedora, de marketing e de outras capacidades, como a inovação, que são cruciais para o desenvolvimento internacional destas. Este modelo comprova então, o facto de que qualquer empresa, independentemente, do seu tamanho ou da sua idade, poder ser bem-sucedida em mercados estrangeiros. (Knight & Cavusgil, 2004)

O terceiro modelo é o modelo de redes ou "Network model" que caracteriza os mercados como redes de relações entre empresas. A existência destas redes torna as empresas dependentes umas das outras, assim como as suas atividades que têm de ser coordenadas pela rede através das suas diferentes interações. Neste modelo as relações são muito importantes, principalmente porque para uma empresa adquirir recursos externos e conseguir vender os seus produtos precisa de ter relações com outras empresas e assim constituir a rede. (Forsgren et al., 2015)

No entanto, a construção de relações leva o seu tempo e só porque uma empresa tem uma relação com outra não significa que não possa 'descartá-la' para construir uma nova que vá de encontro aos seus objetivos. Isto acontece, principalmente quando uma empresa quer entrar num novo mercado. (Forsgren et al., 2015)

Por último, temos o Paradigma OLI que foi desenvolvido por Dunning (1981, 1988, citado em Nunes, 2016) e que procura explicar a internacionalização das empresas tendo por base o investimento estrangeiro. Para uma empresa triunfar o seu processo de internacionalização deve conferir três importantes condições. Deve ter vantagens de propriedade (vantagens competitivas face à concorrência), vantagens de localização (vantagens como os custos de fatores de produção no país

para o qual se quer expandir), e vantagens de internalização (como a integração das transações no interior da empresa). (Nunes, 2016)

Com base nestas três vantagens, uma empresa consegue encontrar a melhor forma de entrada num determinado mercado estrangeiro. No entanto, o investimento só deve ser considerado se as três vantagens existirem. (Nunes, 2016)

Os quatro modelos analisados têm então várias diferenças. Enquanto que o modelo de Uppsala é incremental e se foca na diminuição da incerteza, o "Born Globals" refere que as empresas iniciam muito rapidamente o seu processo de internacionalização investindo na inovação, uma realidade para as PMEs em mercados de luxo, como a Myface. Já o modelo das redes foca-se nas relações entre as empresas para facilitar a entrada nos mercados globais e o paradigma OLI foca-se numa avaliação profunda para perceber se há vantagens significativas que justifiquem a entrada em determinado mercado.

3.2 Estratégias de Internacionalização B2B

B2B significa business to business, é um modelo de negócio onde as empresas que o adotam vendem os seus produtos para outra empresa e não para o consumidor final, por exemplo, empresas que fornecem componentes para fazer produtos finais (Kotler et al., 2022). Já B2C significa business to consumer que é o contrário de B2B, ou seja, a empresa vende ao consumidor final.

Algo que ambos têm em comum é o facto de que as empresas têm que estar constantemente a inovar a maneira como atraem os seus clientes para conseguirem arranjar novas formas de criar valor para o seu produto, designadamente através de personalização em massa, personalizando a experiência de cada cliente. Empresas B2B conseguem fazer isto de forma facilitada através de tecnologia digital. (Hollensen, 2020)

No caso da Myface, esta estratégia é muito importante, pois o seu setor trabalha com produtos de valor acrescentado, sendo assim, crucial para a empresa diferenciar-se da concorrência.

Uma estratégia usada no modelo B2B é o uso de funcionários da empresa para entregar os produtos em vez de usar distribuidores, o que mostra um maior compromisso com o cliente. Como estas empresas trabalham só com grandes clientes, este meio justifica-se, assim como, o uso de vendas pessoais. (Hollensen, 2020)

Os modelos e ferramentas mais usados pelas empresas B2B, são os que já referi anteriormente, como o modelo de Uppsala.

Por último, algumas características dos mercados B2B são as seguintes, a volatilidade da procura é maior que no mercado B2C, há uma maior heterogeneidade de clientes, o mercado é mais complexo que o de B2C, os ciclos de compra costumam ser bastante longos, o processo de compra também costuma ser complexo, as compras são sempre feitas com muito profissionalismo e regras formais para a compra é muito comum. (Brennan et al., 2020)

3.3 Marketing e Branding Internacional

O marketing internacional pode ser definido como um conjunto de estratégias utilizado para satisfazer as necessidades dos clientes globais de uma maneira mais eficaz que a restante concorrência. Essa eficácia depende muito de uma pesquisa previamente realizada acerca dos mercados para os quais se quer expandir e a sua cultura, pois é necessário haver uma flexibilidade entre integração global e adaptação do produto aos mercados locais. (Hollensen, 2020)

Adicionalmente, uma empresa deve ser capaz de desenvolver uma estratégia global que integre todas as semelhanças e diferenças dos mercados onde opera. Deve utilizar as melhores práticas encontradas entre todos esses mercados, o que consequentemente irá ajudá-la em futuras explorações de mercado. (Hollensen, 2020)

Como já referido anteriormente, empresas B2B e B2C têm as suas diferenças, e a condução do seu marketing e branding internacional é também uma delas. As empresas B2C tentam criar uma relação próxima com o cliente final focando-se na utilização de sensações e experiências pessoais, enquanto que empresas B2B focam-se em demonstrar a sua eficiência operacional demonstrando a sua vantagem como parceiros estratégicos. (Hollensen, 2020)

Assim, o branding B2B deve focar-se na criação de relações duradouras com os compradores, apostar em marketing experiencial através da venda dos seus produtos adaptados ao cliente e criar uma relação com o cliente final para que os parceiros se sintam "obrigados" a escolher a empresa por serem a preferência do consumidor. Isto aumenta a confiança que os consumidores têm na empresa e fará com que a marca consiga estabelecer uma reputação forte que depois permite-lhe ter preços mais altos justificados pela qualidade do serviço, (Hollensen, 2020)

Algo que as empresas devem considerar quando têm o objetivo de se internacionalizar é se optarão por uma estratégia de estandardização global ou por uma de adaptação local. Para tomar a decisão os gestores têm de perceber se a distância psíquica entre os dois mercados justifica optar pela adaptação do marketing mix às realidades locais de cada mercado. (Hollensen, 2020)

Segundo Hollensen, a melhor estratégia é encontrar um equilíbrio entre beneficiar de economias de escala através da estandardização e a necessidade de se adaptar localmente. Esta estratégia é designada por glocalização e se uma empresa a utilizar aumenta bastante as suas chances de sucesso internacional. (Hollensen, 2020)

No entanto, a utilização deste tipo de estratégia, depende também do tipo de produto ou serviço que se está a vender. No caso da Myface, a mesma vende um produto que permite ao próprio cliente escolher a sua personalização, dando-lhe uma vantagem fundamental. (Hollensen, 2020)

Outro ativo importante que uma empresa deve refletir para o seu sucesso internacional é a sua própria marca. O processo da criação da marca deve ser criativo e estratégico priorizando sempre a qualidade do seu produto. O seu objetivo é criar uma conexão com o consumidor para que o mesmo seja fidelizado e, assim, tornar a marca numa vantagem estratégica que a empresa possui. (Kotler et al., 2022)

No entanto, quando a empresa consegue essa vantagem, é difícil mantê-la, principalmente quando se opera em mercados internacionais. É, então, crucial que a organização adapte a sua marca à medida que o mundo se vai adaptando também. Em última análise, possuir uma marca forte pode simplificar a expansão internacional, porque a mesma consegue gerar valor global por ter uma identidade própria que não se define só localmente, mas também internacionalmente. (Kotler et al., 2022)

Relativamente ao posicionamento que a empresa deve ter, quando se trata de uma marca que opera no setor de luxo, esta deve focar-se na diferenciação, na qualidade e na sua herança cultural para aumentar o simbolismo da marca (Kapferer & Bastien, 2025). O objetivo principal do posicionamento deve ser completamente focado no cliente e na sua experiência para que a marca seja relembrada e assim ocupe um espaço exclusivo no mercado. Adicionalmente, o preço funciona como uma parte crucial para identificar a qualidade e prestígio da marca, sendo um ativo importante para reforçar a sua posição internacional. (Kotler et al., 2022)

3.4 Relações B2B e Networks

Em ambientes B2B, um dos elementos mais cruciais é criar e manter relações. O conceito de Marketing de Relacionamento é descrito como o conjunto de atividades de marketing realizadas para estabelecer, desenvolver e manter essas parcerias estratégicas. Assim, esta prática foca-se na criação de relações a longo prazo e não em transações pontuais e de curta duração. (Morgan & Hunt, 1994)

O processo do marketing de relacionamento tem vários componentes, sendo o primeiro, a fase de criação da relação. Esta fase tem várias etapas com o objetivo de reduzir a incerteza e aumentar a dependência e confiança entre as partes. (Hollensen, 2020)

A primeira etapa é a de consciencialização que acontece quando os envolvidos vêm-se como possíveis parceiros. A segunda é a de exploração onde se inicia as primeiras trocas e uma comunicação mais efetiva, testando a confiança entre as partes. (Hollensen, 2020)

A terceira etapa é a de expansão que acontece quando tudo o que foi previamente discutido foi cumprido, fortalecendo a parceria, diminuindo assim outras possíveis opções. A quarta fase é a de compromisso, quando ambas as partes estão satisfeitas e já não há necessidade de procurar outros fornecedores. Adicionalmente, ambas investem na relação para a fazer crescer. A última fase é a de dissolução, que acontece quando os valores e objetivos já não estão alinhados, terminando assim a relação. (Hollensen, 2020)

Outro componente é perceber porque é que as empresas se mantêm unidas. Elas mantêm a parceria pelo preço, mas também por terem outras "obrigações" que podem ser técnicas e económicas e/ou sociais e cognitivas. As primeiras passam por uma dependência de sistemas integrados ou, então, alguns investimentos na relação. E as segundas passam por relações que se formaram entre as pessoas envolvidas que é fundamental em fases iniciais de qualquer parceria. (Hollensen, 2020)

Resumindo, o marketing de relacionamento em empresas B2B tem como objetivo tornar o fornecedor num parceiro estratégico para o sucesso do cliente, focando não só no preço, mas também na capacidade de resolução de problemas, aumentando a sua proposta de valor. (Hollensen, 2020)

Como já se conseguiu inferir, quando o assunto é marketing global, as networks e as parcerias internacionais tornam-se num ponto crucial. Isto, porque essas parcerias permitem que a empresa tenha recursos e conhecimentos detidos por outros, sendo assim mais fácil realizar a sua expansão para o estrangeiro. (Hollensen, 2020)

Estas redes de parceiros são fundamentais, tanto para as PMEs como também para as que nascem já globais, as "Born Globals". Isto porque, ao inserir-se numa rede com parceiros com conhecimentos valiosos e mais experientes, permite à empresa acelerar o seu processo de internacionalização, sem precisar de passar por todas as etapas do modelo tradicional de Uppsala. (Hollensen, 2020)

Adicionalmente, e mais especificamente, no caso das PMEs, estas usam as parcerias para aceder a certos recursos financeiros e de gestão que lhes falta, usando a estratégia conhecida como

"piggyback". No caso da Myface, sendo uma PME e atuando internacionalmente, é muito importante a mesma inserir-se nestas redes, formando parcerias estratégicas que a ajude a reduzir a incerteza do mercado e a criar uma marca mais forte. (Hollensen, 2020)

Por último, para criar uma relação de longo prazo, os pilares cruciais que deve haver entre as partes é confiança e compromisso. (Grönroos, 1997)

A forma como devemos abordar a confiança numa parceria estratégica depende da cultura do nosso parceiro. Por exemplo quando se trata de uma cultura de baixo contexto, como a americana, a confiança é gerida através de contratos rigorosos. Com culturas de alto contexto, como as asiáticas, o mais importante numa relação é a harmonia entre as partes e a confiança que têm uns com os outros, sendo mais importante um aperto de mão do que um contrato escrito. (Hollensen, 2020)

No caso da Myface, como o objetivo é exportar para todo o mundo, a mesma deve estudar bem estas diferenças culturais para conseguir construir relações e parcerias duradouras.

Em conclusão, esta questão da confiança e do compromisso é muito importante para PMEs devido aos seus escassos recursos e principalmente na expansão para mercados internacionais pois é uma maneira da mesma obter orientação, conhecimento e novas competências através da sua rede de parceiros. (Grönroos, 1997)

3.5 Inovação, Design e Competitividade

Quando uma empresa pensa em internacionalizar-se, a inovação torna-se uma peça central na sua estratégia, pois é uma forma de criar vantagem perante outros concorrentes. Para marcas que operam em indústrias globais, como por exemplo a indústria do petróleo, é inevitável as mesmas internacionalizarem-se para acompanhar os avanços tecnológicos e também procurar economias de escala. (Kotler et al., 2022)

Para empresas como a Myface, que têm o objetivo de comercializar para o mundo inteiro, é necessário terem um nível de inovação alto não só nos seus produtos como também nos processos para mostrarem diferenciação perante os concorrentes, obtendo assim uma vantagem competitiva. A inovação permite então à empresa criar produtos diferentes que permitem agradar a um maior número de consumidores, como também ajudam a solidificar a posição da marca nos novos mercados. (Kotler et al., 2022; OCDE, 2018)

Em setores onde o preço torna-se semelhante entre marcas sem muita margem de diferença, como é o caso da Myface, estas encontram vantagem no design dos seus produtos. O design torna-se

assim, não só uma preocupação estética como também um elemento competitivo da empresa. (Kotler et al., 2022)

O design é um elemento crucial de diferenciação devido às várias maneiras como o podemos utilizar. Relativamente à forma e estilo dos produtos, estes podem ser diferentes de várias formas, variando do seu tamanho à aparência, tornando assim difícil a outras marcas recriá-los, o que pode vir a justificar preços mais altos, como é o caso de empresas como a DEDON (DEDON, s.d.). (Kotler et al., 2022)

Relativamente, à funcionalidade e estética do produto, o design deve melhorar a forma como as pessoas o usam e o vêm, ou seja, serem mais funcionais e atrativos para o cliente (OCDE, 2018). Por último, quanto à qualidade do produto, o design do mesmo deve fornecer indícios da qualidade do produto, como por exemplo o ruído de um motor de um cortador de relva que revela a sua potência. (Kotler et al., 2022)

O valor estratégico que o design representa para uma empresa pode ser medido em quatro níveis. O primeiro nível é o não-design, ou seja, o design é algo inexistente ou sem importância. O segundo nível é o design como acabamento, ou seja, a empresa utiliza-o esteticamente. (OCDE, 2018)

O terceiro nível é o design como processo, onde utiliza-se o design para haver desenvolvimento do produto. E, por último, temos o design como estratégia, onde o design funciona como elemento estratégico da empresa, ajudando-a a inovar e a competir com os restantes concorrentes, é neste nível que a Myface se enquadra. (OCDE, 2018)

A parte central de qualquer estratégia competitiva de uma empresa B2B é a personalização e a criação de valor. Cada vez mais, as empresas apostam numa gestão de clientes, personalizando mensagens e ofertas indicadas para cada parceiro de negócio. (ANDERSON et al., 2006; Kotler et al., 2022)

O valor para um parceiro num modelo de negócio B2B é caracterizado como o Valor Percebido pelo Cliente (PVC), que é a diferença entre todos os benefícios (económicos, funcionais) e todos os custos (monetários, de tempo) de uma proposta relativamente às outras. O valor é, então, visto como um conjunto de qualidade, serviço e preço que é a tríade de valor do cliente. (Kotler et al., 2022)

Os profissionais procuram sempre os parceiros que os ajudem a obter maiores receitas e menores custos. A proposta de valor deve ser feita com foco em somente dois elementos principais e diferenciadores que permitam ao parceiro obter o maior benefício num futuro próximo, o que demostra grande conhecimento acerca do seu negócio e das suas prioridades (ANDERSON et al., 2006). (Kotler et al., 2022)

Concluindo, a personalização significativa e o foco na sua proposta de valor levam a uma maior lealdade e a um maior retorno a longo prazo. Isto porque, ao vender um produto ou serviço cujas vantagens vão de encontro ao que o parceiro necessita, a empresa consegue garantir compras consecutivas o que lhe permitirá obter uma posição forte no setor onde opera. (ANDERSON et al., 2006; Kotler et al., 2022)

3.6 Fatores Críticos de Sucesso na Internacionalização

Para uma empresa obter sucesso na sua internacionalização quando opera num setor de luxo e design de outdoor como a Myface, necessita de um equilíbrio estratégico entre a identidade da marca e da adaptação aos mercados locais. (Kotler et al., 2022)

Relativamente às marcas de luxo, não é só importante os seus atributos funcionais, mas sim se conseguem criar uma experiência imersiva e prática para o cliente. O que pode aumentar o valor percebido pelo mesmo e, assim, obter sucesso na finalização de negócios. Adicionalmente, é importante a marca manter o seu prestígio independentemente de crescer muito, ou seja, é necessário um equilíbrio entre o aumento da produção e a manutenção da exclusividade. (Hollensen, 2020)

Além disso, o uso de tecnologia apresenta uma diferenciação estratégica e crucial em qualquer setor, visto que cada vez mais os consumidores procuram produtos convenientes e acessíveis. E, como já referido, as redes de parceiros podem ser benéficas para estar na vanguarda das inovações. (Hollensen, 2020)

Ademais, no setor outdoor, não é só importante os produtos serem úteis, mas também estilosos para serem mais apelativos. Por último, a escolha dos mercados alvo é das mais importantes que uma marca neste setor deve fazer por estar diretamente relacionada com o seu sucesso. Para uma marca que opera neste setor é importante focar-se em mercados que tenham um grande número de agregados familiares com um alto estilo de vida e em mercados cujo clima e infraestruturas coincidam com atividades no exterior (E2 – Tabela 1). (Kotler et al., 2022)

3.7 Síntese: Da Teoria ao Modelo de Análise

Em suma, a literatura revista permite concluir que, para uma PME no setor do design de móveis de exterior de luxo, um crescimento gradual defendido pelo modelo de Uppsala não é benéfico. A relevância das "Born Globals" e do Marketing de Relacionamento provam que o sucesso da Myface não depende da sua dimensão, mas sim se a marca tem capacidade de se inserir em redes

estratégicas que a ajudem a entrar em novos mercados que são distantes, mas que têm um elevado poder de compra, crucial neste setor, e se tem a capacidade de usar o design como uma vantagem estratégica, o quarto nível apresentado pela OCDE. Adicionalmente, o Marketing de Relacionamento também permite concluir que o foco da Myface deve estar em construir relações duradouras baseadas em confiança com os seus parceiros B2B, em vez de se focar em vendas transacionais.

O conceito de glocalização é também fundamental porque permite avaliar que a Myface consegue adaptar o produto a diferentes mercados, mas que apresenta dificuldade em comunicar de forma global a sua identidade. Por fim, estes conceitos fundamentam os critérios de análise utilizados no estudo, servindo de referência para avaliar se as lacunas identificadas na estratégia da Myface são falhas estruturais segundo as boas práticas do marketing global e da internacionalização em mercados de luxo.

4. Metodologia

Neste estudo não vamos definir hipóteses, porque elas não seriam testadas estatisticamente por se tratar de um estudo que segue uma abordagem qualitativa. Isto porque, a investigação que foi conduzida segue o paradigma interpretativo, pois o estudo pretende analisar em profundidade a estratégia de internacionalização da Myface e como esta se comporta no setor onde opera. Este paradigma é o ideal para a abordagem qualitativa porque permite a exploração aprofundada de realidades complexas e contextualizar através de métodos indutivos e análise subjetiva. (Creswell, 2014)

A metodologia é a abordagem que se utiliza para conduzir um dado estudo e, neste caso, como se trata de um estudo de caso, a abordagem será qualitativa com pesquisa exploratória. Esta metodologia centra-se na compreensão de fenómenos sociais ou organizacionais, onde os participantes e os dados analisados são altamente valorizados. Ela não recorre a dados numéricos, mas sim a entrevistas, observações ou estudos de caso. (Creswell, 2014)

O estudo de caso pode ser definido como uma metodologia de investigação que abrange a lógica do design, as técnicas de recolha de dados e todas as abordagens específicas para a análise de dados. Para ser considerado um estudo de caso, a investigação tem que possuir algumas características. Tal como, o caso que está a ser investigado tem que o ser em profundidade e dentro do seu contexto real. Recorrer ao estudo de caso é muito útil quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são muito evidentes. É um método que se distingue claramente de outros, como as

experiências que separam o fenómeno do seu contexto, e as histórias que não lidam com fenómenos contemporâneos. (Yin, 2014)

Adicionalmente, o estudo de caso lida com situações específicas em que as variáveis de interesse superam em larga escala pontos de dados. Como se baseia em várias fontes de evidência, é necessário um processo de triangulação para analisar os dados, e há um desenvolvimento de proposições teóricas prévio para ajudar tanto na recolha como na análise dos vários dados. Por último, é um método que consegue abranger diferentes orientações epistemológicas como o realismo ou o relativismo/interpretativismo. (Yin, 2014)

Utiliza-se a metodologia do estudo de caso quando se quer realizar uma análise intensiva, detalhada e contextualizada de um caso singular ou de alguns poucos casos, o que neste caso é só um, a Myface. O objetivo é compreender o fenómeno que está a ser analisado, que neste caso é compreender a estratégia de internacionalização B2B da marca e perceber como a mesma pode evoluir e tornar-se mais eficaz.

A metodologia escolhida foi o caso de estudo porque é muitas vezes escolhido como uma estratégia de pesquisa quando o objetivo é obter mais conhecimento acerca de um determinado fenómeno. É usado em várias áreas, incluindo nos negócios, psicologia e até economia, mas em todos os casos, esta metodologia é utilizada quando se quer compreender mais a fundo determinados fenómenos, sendo muito utilizado em contextos empresariais. (Yin, 2007)

A recolha de dados foi feita através de fontes primárias e secundárias. As fontes primárias foram a realização de entrevistas semiestruturadas com a equipa da Myface, como estive lá a estagiar, tornou-se fácil coordenar com a equipa para as entrevistas acontecerem, mostrando que é a melhor maneira para conhecer a realidade da empresa. Já as fontes secundárias foram recolhidas com observação indireta através de relatórios e estudos próprios da Myface e de outras empresas B2B que operam no setor internacional de mobiliário de exterior. E também houve uma pesquisa de fontes internacionais, estudos de mercado, entre outros, para compreender da melhor maneira possível o mercado onde a Myface opera.

Estas fontes de recolha de dados foram escolhidas porque em estudos qualitativos quem recolhe toda a informação é o próprio investigador através de documentos ou entrevistas. As etapas para a recolha de dados iniciam com a escolha dos participantes do estudo, deve-se escolher aqueles que melhor ajudarão o investigador a ter uma visão abrangente do problema, que neste caso, foi parte da equipa da Myface. Depois deve-se obter a informação através de várias formas como entrevistas semiestruturadas ou documentos, como já referido.

As entrevistas podem ser conduzidas cara-a-cara, por telefone ou em grupo e o principal objetivo das perguntas é perceber a opinião dos entrevistados, daí serem semiestruturadas. No entanto, esta forma de recolha tem as suas limitações, nomeadamente a possibilidade do investigador encorajar ou desencorajar determinadas respostas, a informação ser providenciada de forma indireta através da visão de cada participante, entre outras. Já as limitações dos documentos são o facto de que alguns podem não ser de acesso público, podem estar incompletos e podem não demonstrar toda a realidade. Contudo, estes métodos de recolha, continuam a ser os mais usuais na investigação qualitativa. (Creswell, 2014)

A Tabela 1 apresenta o guião e os temas abordados em cada entrevista e como os resultados foram organizados para uma melhor visualização.

Tabela 1

Estrutura das Entrevistas Conduzidas

Código do Entrevistado	Função do Entrevistado	Organização de Resultados (Categorias Temáticas)
E1	Diretora do Departamento de Vendas	Estratégia de Internacionalização; Fatores de Sucesso; Relações B2B.
E2	Assistente do Departamento de Vendas	Estratégia de Internacionalização; Relações B2B.
E3	PR Manager (Responsável pelas Relações Públicas)	Fatores de Sucesso; Marketing Internacional.

E4	Diretor do Departamento de Design do Produto	Inovação e Desenvolvimento do Produto

As quatro entrevistas foram realizadas entre o mês de novembro e dezembro de 2025, com uma duração média de uma hora cada. Todas as entrevistas foram realizadas com a pessoa de forma presencial, na sede da empresa. Foi utilizado um guião semiestruturado com perguntas abertas, focado nos critérios de análise referidos na Tabela 1. O guião completo encontra-se no Apêndice B.

Durante as entrevistas, foram tiradas notas importantes e, após cada uma houve uma organização dos dados para manter a fidedignidade das respostas. A opção de não gravar as entrevistas foi feita para aumentar a confidencialidade e espontaneidade das respostas. Como a estagiária esteve na empresa durante três meses, foi possível complementar as notas das entrevistas com observação direta.

A análise foi feita através das notas recolhidas, utilizando uma codificação dedutiva, procurando padrões relacionados com os critérios de análise escolhidos. Isto permitiu a identificação de várias lacunas como a baixa brand awareness da marca, que é o quanto uma marca é reconhecida no mercado e se a mesma é familiar aos consumidores, dificuldade de comunicação, necessidade de aumentar as redes de parceiros e dificuldades em penetrar alguns mercados. Estas lacunas foram identificadas, porque os entrevistados referiram várias vezes estes pontos como desafios da marca.

Por último, os dados recolhidos foram analisados através de análise temática, juntando as notas das entrevistas, a observação direta durante o estágio e a análise de documentos. Esta análise foi indutiva e subjetiva, permitindo contextualizar a estratégia da Myface na realidade do setor de luxo. A análise temática é benéfica para analisar dados qualitativos porque permite procurar dentro dos dados recolhidos padrões repetidos, chegando ao ponto central do problema de investigação. (Braun & Clarke, 2006)

Adicionalmente, é um método de análise de dados muito vantajoso, devido à sua flexibilidade. É muito útil para quando temos um grande número de dados que foram recolhidos através de várias fontes, útil para estudos que envolvem a participação de colaboradores e pode gerar novas ideias que pode levar o estudo para outro rumo. (Braun & Clarke, 2006)

Como optei por uma abordagem qualitativa não serão definidas variáveis dependentes ou independentes, contudo foram determinados critérios de análise para certificar que a análise feita à

Myface é profunda e que traduz a realidade. Os critérios utilizados são a estratégia de internacionalização da marca, como iniciou, como se está a desenvolver e como pode melhorar. Como a Myface conduz o seu marketing internacional, focando no marketing mix da empresa. A inovação e o design do produto que a marca comercializa. As relações B2B que a marca mantém com designers, arquitetos e lojas. E, por último, quais são os fatores de sucesso para vingar no setor e se a Myface os apresenta.

Concluindo, o estudo pode apresentar algumas limitações metodológicas, como o facto de se focar somente numa única empresa e da sua natureza qualitativa não fornecer generalizações estatísticas. Com o estudo a focar numa única empresa, pode ficar comprometido ou incompleto pela razão de que se o acesso for dificultado, o investigador fica sem forma de obter informação, pois a recolha de dados é feita através de uma fonte principal. Por isso, é sugerido que um estudo de caso seja conduzido envolvendo mais do que um sujeito, para que os dados sejam mais robustos e convincentes. (Yin, 2014)

Contudo, neste caso em particular, pretende-se compreender a estratégia de internacionalização da Myface e se a mesma pode ser mais eficaz, o que foi possível, pois houve acesso completo aos dados da empresa, como também a dados gerais do setor. Adicionalmente, um estudo de caso não permite generalizações estatísticas por ser um estudo analítico, ou seja, o investigador deve ter o objetivo de usar o caso que está a ser estudado para iluminar conceitos teóricos e expandir a teoria em vez de gerar probabilidades através de uma amostra como um estudo estatístico geraria. (Yin, 2014)

Por último, o facto das entrevistas não terem sido gravadas, constitui também uma limitação. Isto porque existe o risco da investigadora ser subjetiva nas respostas. No entanto, a junção das respostas com a análise de documentação permitiu a validação das primeiras.

5. Estudo de Caso da Myface

5.1 Introdução à Myface

A empresa que vai ser alvo deste estudo de caso é a Supercosmic Portugal - Unipessoal Lda e a marca adjacente a esta, a Myface, uma marca portuguesa de mobiliário de exterior de gama alta. A marca existe há cerca de 16 anos e a sua principal atividade é o design e produção de várias peças de mobiliário entre os quais: cadeiras, sofás, espreguiçadeiras, ou qualquer peça que possa estar num ambiente de exterior. (E3 – Tabela 1)

A empresa está registada em Portugal, no distrito do Porto, na cidade de Santo Tirso e está registada como uma Sociedade Unipessoal. Foi fundada no dia 22 de junho de 2009 por Davide Perira, que é o atual CEO e único sócio da empresa. A empresa funciona somente com capitais próprios, sem investimento externo. (E3 – Tabela 1)

A Myface foi criada com o objetivo de quebrar a linha entre o mobiliário de interior e de exterior, oferecendo aos seus clientes uma experiência de design de mobiliário de outdoor, aliando os melhores materiais de exterior ao conforto e sofisticação que só se encontra nos espaços interiores. (Myface, 2025)

A qualidade de marca é garantida através dos materiais premium que utiliza. Normalmente estes são usados em peças indoor, porém a marca trá-los para o exterior, garantindo que a sua qualidade e durabilidade não é comprometida. (Myface, 2025)

A Myface pode ser caracterizada por várias referências que encontramos na vida quotidiana, como a calma de um amanhecer, ou a energia que a música nos dá nos momentos mais importantes, que ajuda a equipa da organização a perceber e alcançar a mente de quem se identifica com a sua personalidade. Para a marca, estas referências completam a vida das pessoas e dão-lhes o equilíbrio necessário, assim como uma peça Myface se torna o equilíbrio de qualquer espaço. (Myface, 2025)

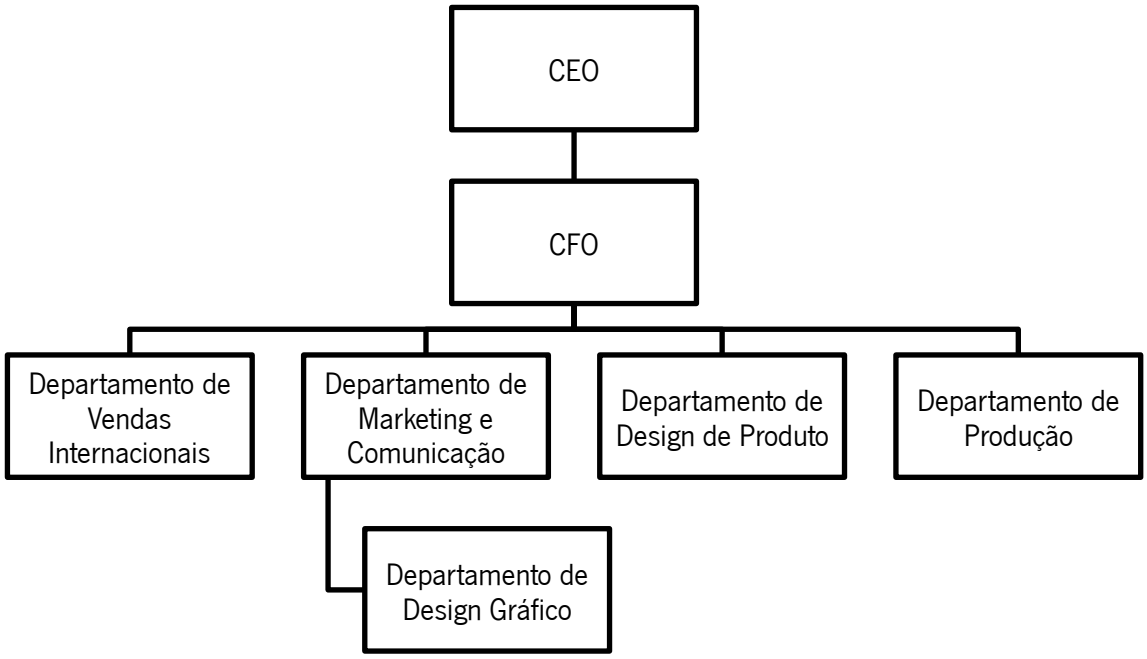
A visão desenhada para a marca foi a de "potencializar a personalidade e conforto dos espaços outdoor para que os momentos e dias passados no exterior possam ser vividos com o máximo de intensidade, atingindo assim aquilo que todos procuramos, felicidade". (Myface, 2025)

Já os valores pela qual a Myface se preza são Design e Conforto que é o ponto inicial e final da marca; Inovação, por quererem quebrar barreiras; Equilíbrio e Emoção, é uma marca que procura proporcionar experiências emotivas nos clientes; e, por último, Personalidade, pois eles procuram ser "a cara" de quem os procura. (Myface, 2025)

A marca e as suas peças são de estilo moderno e contemporâneo, por isso, a marca foca-se bastante neste tipo de projetos também. Os projetos abrangem várias áreas como a hotelaria, iates, residências, bares e restaurantes. (Myface, 2025)

Figura 1

Organograma da Estrutura Organizacional da Myface



A empresa é constituída por cinco departamentos, a direção geral e a direção financeira (Figura 1). O diretor geral é o Davide Perira, como já referido, e o diretor financeiro (CFO) é o Ricardo Lourenço. O departamento de vendas internacionais é gerido pela Catarina Santos, tendo uma assistente de vendas, a Inês Sá. (Myface, 2025)

O departamento de Marketing e Comunicação é gerido pela Maria Inês Silva, tendo uma social media manager, a Jéssica Oliveira, e uma PR manager, a Alexandra Pedrosa que é a responsável pelas relações públicas da empresa, sendo ambas assistentes de marketing. Depois, o departamento de design gráfico, que é uma ramificação do departamento de marketing e comunicação, é gerido pelo Ângelo Oliveira. (Myface, 2025)

O departamento de Design de Produto é gerido pelo Felipe Lourenço. E, por último, o departamento de produção é gerido pelo Joel Pinto, tendo como braço direito o Nuno Oliveira que coordena a maior parte das atividades. A produção é interna, no entanto, há casos de peças que necessitam de fornecedores externos devido a detalhes mais técnicos, como é o exemplo das cordas que constituem a coleção Tupi (Figura 2). (Myface, 2025)

Figura 2

Tupi Lounge Chair



Nota. Detalhe das cordas da coleção. Retirado de *Tupi Lounge Chair*, de Myface, 2024 (myface.eu). Copyright 2024 por Myface.

As principais funções do departamento de vendas internacionais são (E1 – Tabela 1):

- Gestão e acompanhamento de todo o processo de venda, ou seja, acompanhamento dos pedidos dos clientes que chegam todos os dias à marca até ao envio da mercadoria.
- Resposta a todos os pedidos dos clientes, registando tudo no CRM (Customer Relationship Management) da marca, atualmente o RD Station que é uma ferramenta utilizada para gerir de forma organizada os clientes da marca. O objetivo principal deste registo é o perfilhamento de leads que ajuda a perceber a qualidade comercial das mesmas e o tempo que deve ser investido nelas.
- Execução das tarefas de follow up, ou seja, de seguimento, aos novos pedidos de informação que chegam à marca (condições comerciais/preço de peças) até que este pedido se transforme numa venda ou numa oportunidade perdida.
- Prospeção de mercado constante para angariação de novos clientes: via pesquisa do Linkedin, via chamadas, via missões ongoing (definir um mercado em específico para reunir por norma durante uma semana para apresentar a marca diretamente aos clientes B2B), via missões internas (receber clientes na sede da empresa). Isto é uma forma de não só arranjar clientes, mas também dar a conhecer a marca.

- Após a adjudicação das peças ser efetuada, o departamento de vendas notifica o departamento de produção para este iniciar a produção das peças.
- O envio de um vídeo e fotografias da encomenda ao cliente, este registo fotográfico é realizado pelo departamento de design gráfico, mas é algo feito juntamente com as vendas.
- Coordenação dos pedidos de cotação de envio, fazendo a devida cobrança ao cliente e coordenação da marcação da recolha da mercadoria junto das transportadoras.
- Após entrega das peças, o departamento de vendas pede feedback aos clientes sobre a mercadoria rececionada e fotografias do projeto.
- Em caso de reclamações, o departamento é responsável pela comunicação com o cliente até à resolução da mesma.
- Trabalha também com o departamento de Marketing para a definição da comunicação com os clientes com as novidades da marca, de modo a ser mais direcionado para os mesmos.

O departamento de marketing e comunicação é composto por três elementos, cada um com responsabilidades diferentes. As principais funções da diretora de departamento são (E3 – Tabela 1):

- Coordenação da equipa.
- Perfilhamento dos leads que chegam à marca que serão seguidos pelas vendas.
- Preparação de lançamento de produtos.
- Coordenação da interação nas redes sociais.
- Coordenação e planeamento dos conteúdos de marketing.
- Gestão das feiras de mobiliário.
- Gestão de anúncios nas redes sociais.
- Desenvolvimento de conceitos para projetos, peças e coleções.

As principais funções da social media manager são (E3 – Tabela 1):

- Gestão estratégica das redes sociais.
- Planeamento dos conteúdos da semana.
- Gestão da comunidade.

- Desenvolvimento da linguagem estética da marca (decide quais os acabamentos das peças).
- Gestão de todo o material físico de marketing.

As principais funções da PR manager são (E3 – Tabela 1):

- Elaboração de press kits e press releases.
- Gestão das plataformas de PR.
- Prospeção e gestão de relações com jornalistas.
- Coordenação da presença da marca em eventos e ativações.
- Gestão de redes.

As principais funções do departamento de design gráfico são (E3 – Tabela 1):

- Tratar dos catálogos, newsletters, lista de preços, caixa de amostras e etiquetas de materiais.
- Manter todos os documentos atualizados.
- Fotografar todos os produtos feitos.
- Fotografar e fazer vídeos para os clientes juntamente com o departamento de vendas.
- Realizar mockups que é um ensaio digital de um espaço ou de uma peça para ver se realmente poderia funcionar.

As principais funções do departamento de Design de Produto são (E4 – Tabela 1):

- Criar os produtos que vão ser vendidos.
- Parte técnica (fazer os desenhos técnicos e renders dos produtos).
- Serviços de design de apoio ao cliente como designs de ambiente e de espaço e peças bespoke, estes serviços são mediados pelo departamento de vendas.

As principais funções do departamento de Produção são (E3 – Tabela 1):

- Entrar em contacto com os fornecedores para determinar o preço das peças-
- Supervisionar a produção da peça, dando atualizações do estado da encomenda ao departamento de vendas.

- Quando a peça é finalizada, rever se está tudo de acordo com o que o cliente pediu.

A empresa é uma organização descentralizada, ou seja, o poder de tomada de decisão é distribuído pelos níveis hierárquicos, dando mais autonomia às equipas e departamentos, promovendo também a criatividade e inovação. No entanto, este modelo descentralizado pode ter as suas desvantagens como um aumento de conflitos internos. (Junior, 2024)

A marca tem alguns distribuidores em países estrangeiros como a Zzue Creations em Hong Kong, Villa Shcmith e Garten Sthul na Alemanha, Touched Interiors no Reino Unido, William Marcelo Showroom em Israel, James Said na Austrália, e IF Interiors Hub no Dubai. Adicionalmente, tem um agente, António Sardinha, que atua no mercado português e em Marbella, na Espanha. (E1 – Tabela 1)

É uma empresa maioritariamente B2B, no entanto, já trabalhou, nalgumas ocasiões, com clientes finais. A tomada de decisões é feita pelos diretores de departamento quando as questões abordam somente os seus departamentos. Em questões de marca e finanças, a tomada de decisão já tem que ser nos níveis mais elevados da empresa, ou seja, o CEO ou CFO, tendo em conta as opiniões da restante equipa. No entanto, se houver situações em que os dois estão em desacordo, a decisão final é a do CEO. (E3 – Tabela 1)

Na visão da PR manager da Myface, E3 (Tabela 1), a decisão de ser uma organização com uma estrutura descentralizada foi tomada com o intuito de distribuir poder e dar autonomia a cada departamento pertencente à empresa em vez de estar tudo concentrado no CEO. Devido à rápida evolução da marca nos últimos anos, é fundamental para a mesma ter alguém que coordene a análise de alternativas em cada departamento e tome decisões por si.

No entanto, esta estrutura acarreta os seus desafios, sendo um deles a comunicação. A equipa apresenta várias falhas nesse âmbito, por isso, apesar desta estrutura promover independência e criatividade, o que faz sentido neste setor, a falta de partilha de informação pode dificultar a execução de processos, fomentar desorganização e causar atrasos. (E3 – Tabela 1)

A empresa tem cerca de 10 funcionários e como opera num setor não muito explorado em Portugal o seu principal palco de presença é o internacional. (Myface, 2025)

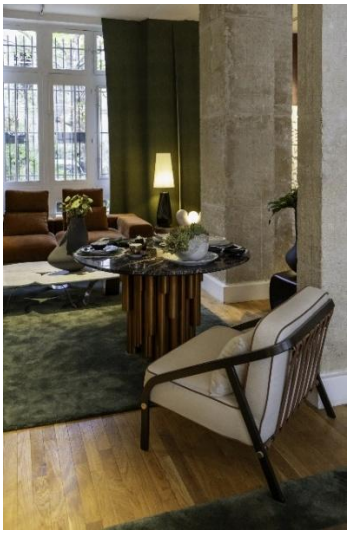
A Myface participou em quatro feiras no ano de 2025, no iSaloni em Itália (Figura 6), na BDNY em Nova Iorque (Figura 5), na Downtown Design (Figura 4) no Dubai (com o seu parceiro IF Hub), e na Metstrade em Amsterdão (com o seu parceiro de tecidos, Mariaflora). Nestas feiras as marcas têm oportunidade de ter várias peças expostas para as pessoas ver e, possivelmente, comprar. Para realçar

a importância destas feiras, no iSaloni, todas as peças expostas foram vendidas durante a feira. Adicionalmente, também participaram nalguns eventos como a Paris Design Week (Figura 3) e o Homeing em Lisboa.

As feiras que geraram mais leads, novos potenciais clientes, à marca foi a iSaloni e a BDNY. A primeira por ser a maior feira de mobiliário, contando com a presença dos maiores nomes do setor. E, a segunda, por se localizar onde as maiores empresas de designers e arquitetos têm a sua sede, assim como as maiores lojas do setor.

Figura 3

Myface na Paris Design Week 2025



Nota. Fotografia do stand da Myface. Retirada da base de dados interna da Myface, 2025.

Figura 4

Myface na Downtown Design 2025



Nota. Fotografia do stand da Myface. Retirada da base de dados interna da Myface, 2025.

Figura 5

Myface na BDNY 2025



Nota. Fotografia do stand da Myface. Retirada da base de dados interna da Myface, 2025.

Figura 6

Myface no iSaloni 2025



Nota. Fotografia do stand da Myface. Retirada da base de dados interna da Myface.

O iSaloni deste ano, teve também um importante papel no crescimento da marca. Esta feira ocorre em Milão, em abril e é a maior feira de mobiliário do mundo "O iSaloni 2025 reforça sua posição como o principal evento internacional do setor moveleiro ao reunir mais de 2,1 mil expositores e apresentar as direções do design contemporâneo. (...) Com foco em sustentabilidade, inovação e

conforto, o iSaloni 2025 consolida sua relevância como principal plataforma global para o design de interiores. O evento antecipa as transformações do habitar contemporâneo e posiciona o mobiliário como elemento-chave de experiências mais humanas e sensoriais." (Magalhães, 2025).

Foi o primeiro ano que a Myface conseguiu participar, pois para uma marca recente, a entrada nesta feira é extremamente complicada devido à sua exclusividade. Graças à magnitude desta feira é muito importante para as marcas exporem os seus melhores produtos. Esta feira impulsionou um grande aumento de vendas, pois a marca captou muitas leads que se converteram em parcerias e novas vendas. (E3 – Tabela 1)

5.2 O Setor e o Mercado do Design Outdoor

A Myface opera no setor de design de móveis de exterior de gama alta e, este tem evoluído muito, porque cada vez mais pessoas apreciam que os seus espaços exteriores sejam uma extensão do interior da casa. No entanto, ter peças de mobiliário no exterior vem com adversidades devido à resistência dos materiais, por isso, um fabricante tem de ter em conta a estética, as condições meteorológicas e o conforto do produto. (Casacor, 2025)

Para garantir que as peças são resistentes, estas recebem alguns tratamentos especiais na sua estrutura. São utilizadas fibras sintéticas que resistam aos raios UV ou metais que levam tratamento contra a oxidação. (Casacor, 2025)

Adicionalmente os tecidos usados nos estofos devem ser resistentes à água e a manchas, mas também confortáveis. Contudo, é importante realçar que todos estes cuidados ajudam a peça a durar mais, mas isso não significa que o consumidor não deva tratar dela, como por exemplo, colocar uma capa de proteção quando está a chover para esta não se estragar facilmente. (Casacor, 2025)

Para prosperar neste setor é muito importante a marca ter uma boa reputação. No caso da Myface, a mesma investiu na diferenciação perante os concorrentes para definir e aumentar a sua. A maior diferença é o facto de utilizar materiais que são usados em mobiliário de interior no exterior sem comprometer a estética e a durabilidade dos produtos. (Myface, 2025)

A estrutura do setor é maioritariamente composta por empresas B2B como designers de interiores, arquitetos, projetos hoteleiros e lojas de mobiliários tanto físicas como online. Algumas das maiores empresas do setor são a Perkins Eastman, NELSON & Associates Interior Design and Space e os hotéis Hilton, todas com sede e fundadas nos Estados Unidos da América. (Myface, 2025)

Estes stakeholders, ou seja, todos aqueles que têm interação com a marca, têm um propósito específico para a marca, pois é por sua causa que a marca vende os seus produtos e constrói a sua

reputação, sendo crucial manter uma relação constante e ativa com os mesmos. No caso da Myface, a marca envia newsletters sobre novidades da marca e o departamento de vendas acompanha os clientes fazendo follow-ups. (E2 – Tabela 1)

Contudo, a maneira como a marca interage com designers de interiores e arquitetos difere da maneira como interage com lojas. Nomeadamente, de três em três meses é enviado um kit de parceiros atualizado que contém fichas de produto, fotos HR e informações sobre a Myface para a loja parceira divulgar aquilo que a marca considera importante. Além disso, existe também diferença relativamente à comunicação de preços devido ao facto de os designers de interiores e arquitetos abordarem a marca com grandes projetos querendo várias peças contrastando com as lojas que são mais focadas em clientes finais, por isto, o desconto que a marca faz às lojas é maior. (E2, E3 – Tabela 1)

As empresas europeias de fabrico de mobiliário exterior têm uma elevada reputação a nível mundial no setor devido à sua inovação nos designs e à sua rápida resposta às novas necessidades. Esta indústria é muito relevante no contexto da União Europeia devido aos postos de emprego que gera (cerca de 1 milhão de trabalhadores no setor), ao facto de criarem novas tendências que depois são seguidas pelo resto do globo, e ao facto que a União Europeia é líder no que toca ao mobiliário de luxo. (European Comission, s.d.)

Algumas das marcas mais conhecidas de design são a Kettal, Vondom e Roda, que são marcas espanholas e italianas, sendo as marcas italianas as mais aclamadas do setor. Contudo, as marcas portuguesas têm se vindo a destacar, principalmente devido ao design que é elogiado pela sua qualidade e pelo uso da tradição. (Diário Imobiliário, 2023)

As marcas portuguesas conseguem acompanhar as tendências e apresentar novos e criativos produtos devido à evolução tecnológica que este setor tem sofrido. Por estas razões é espectável que este setor seja um dos melhores para as marcas portuguesas se destacarem e crescerem, pois conseguem obter numeradas vantagens competitivas como a flexibilidade na produção, o know how tradicional e por fim o facto de ter um bom rácio entre qualidade e preço. (Diário Imobiliário, 2023)

Como anteriormente referido, este setor tem crescido bastante e a tendência é que continue devido ao aumento de eventos públicos (que pedem este tipo de produtos), do comércio eletrónico neste mercado e de infraestruturas que requisitam deste tipo de móveis como residências, hotéis e restaurantes (Fortune Business Insights, s.d.). Contudo, algo que pode condicionar o setor é o facto de que este aumento pode levar ao aumento de preço das matérias primas. (Myface, 2025)

Referente ao tipo de compradores destes produtos, devido à perda de poder de compra que as gerações mais novas sofreram nos últimos tempos, quem compra mais no mercado de luxo global são a Geração X e os Baby Boomers. Para a Geração X é mais relevante a qualidade dos produtos e os valores da empresa que os vende do que propriamente o valor monetário do que está a comprar. (Myface, 2025)

No entanto, é a geração Millenial que dá mais valor ao mobiliário de exterior, mas, como já referido anteriormente, é também uma das gerações que mais perdeu o seu poder de compra. Isto materializa um obstáculo para o mercado de luxo no seu todo, pois os seus principais consumidores são os Millenials e a Geração Z. (Myface, 2025)

No mercado onde a Myface opera existem várias marcas que atuam no mesmo há mais tempo, com uma reputação forte. São estas que vêm primeiro à cabeça de possíveis clientes, sendo assim bastante difícil para uma nova marca crescer num mercado tão competitivo. (Myface, 2025)

Os principais concorrentes da Myface são a DEDON (fundada na Alemanha, mas com produção nas Filipinas), a MINOTTI (marca italiana), a KETTAL (marca espanhola), a RODA (marca italiana) e a Gloster (marca britânica). São marcas com décadas de história que revolucionaram e que dominam o setor de mobiliário outdoor de luxo com os seus designs inovadores, qualidade dos materiais que utilizam e com parcerias com designers de renome. (Myface, 2025)

Estas marcas têm algumas diferenças relativamente à sua comunicação com os seus stakeholders, mas as diferentes estratégias utilizadas têm o mesmo objetivo, manter relevância e influência. Todas as marcas investem em parcerias com designers e arquitetos de renome internacional que depois divulgam nas redes sociais para demonstrar novas coleções icónicas que podem deslumbrar possíveis novos clientes. (Myface, 2025)

Este tipo de marcas continua a marcar presença em eventos e feiras internacionais para comunicar os seus novos produtos e projetos, pois este tipo de aparências continua a ser a maneira mais eficaz de expor a sua coleção e de divulgar a marca a um maior número de pessoas que se podem converter em clientes. Adicionalmente, comunicam frequentemente os seus novos produtos e materiais não só no seu website, mas também nas restantes redes sociais. (Myface, 2025)

Por último, cada marca criou a sua identidade e manteve-se fiel a esta o que pode ser confirmado nas suas redes sociais. Isto é algo muito importante, pois os consumidores gostam de trabalhar com marcas que têm uma identidade, por ser um elo de ligação para escolher determinada marca. (Myface, 2025)

Concluindo, para uma marca ser bem-sucedida neste setor, é necessário ter uma boa estratégia de internacionalização, pois os maiores mercados de mobiliário de luxo são os Estados Unidos da América (EUA), o Médio Oriente e alguns países na Europa, nomeadamente, para Portugal, a França e a Espanha. Depois é necessário, como já referido, apostar no design, inovação e a utilização de materiais resistentes. (Diário de Notícias, 2025)

Relativamente à inovação, é importante participar em feiras e eventos internacionais onde não só se encontra novos clientes, mas onde também há uma grande troca de ideias acerca de novas tendências. Por último, é importante as marcas realizarem projetos na área hoteleira ou com designers de renome para solidificarem a sua reputação. (Diário de Notícias, 2025)

5.3 Estratégia de Internacionalização da Myface

Desde a sua criação que a Myface tinha planos para se internacionalizar e isto acontece por três simples razões. Primeiro, a marca sabia que queria atuar no segmento B2B de gama alta, e após um estudo de mercado inferiu que a maioria dos possíveis clientes se encontram fora do país de origem. (STAMONICA, 2019)

Em segundo lugar, a população de Portugal não é das que detém o maior poder de compra comparativamente com os EUA, países do Médio Oriente e outros países europeus (Lusa, 2025). Em terceiro lugar, designers e arquitetos de renome para formar parcerias também se encontram fora de Portugal, daí a necessidade e vontade de se internacionalizar. (STAMONICA, 2019) (E1 – Tabela 1)

A marca iniciou o seu processo através de pesquisa e prospeção de mercado para dar início à angariação de clientes e para dar a conhecer os seus produtos e coleções. Depois, algo crucial para começar a crescer a marca foi a participação em eventos e feiras de mobiliário de luxo. (E1 – Tabela 1)

Depois uma etapa importante deste processo foi o facto da marca pesquisar e colaborar com marcas de tecidos para as suas peças de estofo que são reconhecidas no setor e que são as mais bem cotadas no mercado para dar extra credibilidade. As marcas com que a Myface mais colabora são a Ralph Lauren, MARIAFLORA, DEDAR, Rubelli, Designers Guild e Sunbrella. (E1 – Tabela 1)

Relativamente à personalização dos produtos para mais facilidade de entrada em certos mercados, a Myface não encontrou obstáculos devido ao facto de que o produto em si é personalizável ao gosto do cliente. Contudo, quando vão a eventos e feiras em determinados países levam acabamentos mais adequados aos mesmos para testar se o produto faria sucesso nesse mercado. (E1 – Tabela 1)

O modo de entrada escolhido pela Myface é primeiramente, a prospeção feita pelo departamento de vendas para comunicar com as lojas, designers e arquitetos do mercado que estão a explorar naquele momento. Depois a marca está presente em algumas plataformas de e-commerce para chegar ao maior número de pessoas. Estão em plataformas como a 1stdibs e archiproducts, e têm parcerias com algumas lojas online e físicas em diferentes mercados como é o caso da IF HUB no Dubai. Isto é benéfico para os clientes desse mercado chave conseguirem ver fisicamente a peça na qual estão interessados, aumentando a probabilidade de compra. (E2 – Tabela 1)

Por último, como já referido, estão presentes nas feiras mais importantes onde vão pessoas de todo o mundo, sendo uma maneira fácil de entrada nos mercados. Adicionalmente, podem vender os produtos a clientes finais ou B2B, que é feito através de exportação direta.

5.4 Marketing Internacional e Posicionamento

A Myface posiciona-se no mercado como uma marca de design de mobiliário para o exterior que preza o conforto através da inovação e dos materiais utilizados nos seus produtos. (Myface, 2025)

Em termos de comunicação, a marca encontra-se em alguns canais como o Facebook, Instagram, Linkedin, Pinterest, o seu próprio website e no website de parceiros e na press. Também se encontra, como já referido, nalgumas lojas online. (Myface, 2025)

O objetivo da marca agora é estar presente em artigos de revistas referenciadas do setor e também aparecer logo em primeiro o website da marca quando se pesquisa o nome da Myface no google, visto que a marca aparece por volta do décimo quinto resultado (E3 – Tabela 1). Isto é muito prejudicial para a marca, visto que a reputação desta é dos elementos mais importantes para o sucesso no setor. É crucial, então, haver uma análise profunda das ferramentas SEO de modo a otimizá-las para seu benefício e após isso dar formação a toda a equipa. (Myface, 2025)

A única interação com a marca que existe, apesar de estar a ser melhorada, é através dos anúncios de social media. A marca de momento não tem uma conta no TikTok, que é um dos canais mais proeminentes de tendências neste momento, o que demonstra como a marca peca na gestão e utilização estratégica das suas redes sociais. Para melhorar, a marca deve criar uma nova conta na rede TikTok e realizar parcerias com "influencers" do setor para promover a marca tanto nessa rede como no Instagram. (Myface, 2025)

Algumas das estratégias utilizadas pela marca para gerar leads são o envio de mensagem direta no Linkedin a pessoas do setor para obter o seu email, devido a isto, este canal é o que gera mais leads comerciais, pois conseguem falar com a pessoa diretamente. Publicar anúncios de

interação e conversão no Facebook e Instagram, e o envio de uma newsletter todas as semanas segmentada por interesses dos contactos. Para melhorar, a marca quer criar anúncios com mais potencial de conversão e enviar newsletters com mais conteúdo de interesse para os seus contactos, de forma a segmentar cada vez mais. (Myface, 2025)

A marca apresenta uma comunicação incoerente muito devido à falta de uma identidade clara e bem definida. Este facto, dificulta a passagem da sua mensagem e objetivo ao consumidor ou ao público em geral. O principal ajuste que deve ser feito é criar um manual onde está descrita a identidade e personalidade da marca e dar formação à equipa para todos estarem a par em como a comunicação deve ser realizada. (Myface, 2025)

Por último, a interação com os leads é pouca e demorada, pois após o primeiro contacto, alguns ou não respondem ou demoram muito a fazê-lo, tendo a marca muita dificuldade em obter feedback. Para fidelizar estes potenciais clientes, a Myface quer desenvolver a experiência do consumidor e refazer o plano de nutrição que tem para os mesmos revendo-o a cada trimestre. (Myface, 2025)

Passando para o marketing do produto, o mesmo tem várias vantagens que ajuda a divulga-lo, como é o caso da oferta da capa de proteção que nem todos no setor oferecem, o seu design inovador e a sua qualidade devido aos materiais que utilizam. No entanto, é importante potencializar estas vantagens, nomeadamente, devem adicionar materiais mais sustentáveis ao seu catálogo e também inserir elementos tecnológicos nalgumas peças que é algo que alguns mercados já procuram. (Myface, 2025)

Um problema é a relação do produto com o consumidor, pois os clientes gostam, mas nunca pensam na marca em primeiro quando querem comprar. É necessário então, focar na experiência do consumidor através da melhoria das reuniões online como também das presenciais. (Myface, 2025)

Como já referido, os consumidores têm acesso ao produto através de parceiros tanto online como offline, em canais online, venda direta pela equipa de vendas e nas feiras e eventos internacionais. Adicionalmente, também podem ir visitar o showroom da marca. O acesso ao produto devia ser maior, por isso, é necessário aumentar a rede de distribuição da marca com parcerias em mercados chave, principalmente parcerias com showrooms físicos. (Myface, 2025)

Contudo, apesar da marca ter um showroom próprio, o mesmo é pequeno, impossibilitando a demonstração de várias peças, e pouco profissional. É necessário um investimento na sua remodelação para que quando tiverem visitas de clientes, estes fiquem impressionados e com a marca em mente. (Myface, 2025)

Relativamente à comunicação com stakeholders, para a Press, ou seja, comunicação com revistas e marcas do setor, a equipa de marketing prepara um plano que são as press releases, que são comunicados de imprensa que é inserido no calendário de marketing. Estes planos, têm que ser elaborados muito antes dos eventos, por exemplo, para eventos a acontecer no inverno, estes têm que ser planeados em agosto, depois envia-se press kits para os contactos que fazem maior sentido. (E3 – Tabela 1)

Adicionalmente, há a newsletter de press que é enviada para os contactos de 15 em 15 dias, que é bastante interativa, mantendo assim a relação ativa. Por último, analisando em comparação com o ano passado, estas estratégias melhoraram o desempenho da Myface. (E3 – Tabela 1)

5.5 Inovação e Desenvolvimento de Produto

O que distingue a Myface no mercado comparativamente aos seus concorrentes é a sua abordagem ao design do produto. Todas as peças nas suas coleções são pensadas para que possam caber no espaço interior, mas o pressuposto é sempre para performance no exterior. Como o seu objetivo é criar peças que nunca antes se viu, a Myface não tem um estilo totalmente definido, sendo assim possível inovar e criar peças e coleções totalmente diferentes e novas. (Myface, 2025)

A marca diferencia-se também pelos materiais que utiliza, que não são só pouco utilizados pelas marcas no setor como também trabalham com parceiros reconhecidos pela inovação e qualidade. Os materiais da Myface são divididos por 6 categorias: mármores, acrílicos, tecidos, metais (aço inoxidável e alumínio), vidros e peles sintéticas. Nestes é possível aplicar acabamentos como os lacados, pinturas a pó e banhos galvânicos. (Myface, 2025)

Esta vasta gama de materiais permite grande personalização das peças pelo cliente, pois a maioria das peças permite a utilização de qualquer um. É assim possível cada cliente ter uma peça única e completamente personalizada devido aos materiais e acabamentos que escolhe. (Myface, 2025)

Para tentar aumentar a longevidade da peça ao máximo e, assim, melhorar a experiência do cliente, a marca envia todas as peças com capas de proteção para o cliente usar quando tiver necessidade. Além disso, utiliza materiais duradouros como o aço inoxidável e o alumínio, que são bastante sustentáveis, algo que cada vez mais clientes têm preocupação com. (E4 – Tabela 1)

Adicionalmente, nos produtos que utilizam espumas, as mesmas são protegidas com um tecido PVC que é à prova de água e recentemente também utilizam madeira iroko numa coleção específica, que apesar de ser um material bastante sustentável, é também um que requere muita

manutenção. Contudo, a marca tem alguma dificuldade em encontrar tecidos sustentáveis, pois a oferta com as certificações necessárias para projetos de hospitalidade é muito reduzida, o que pode prejudicar a empresa no futuro. (E4 – Tabela 1)

Por último, todos os produtos da marca são divididos em famílias de coleções com o seu próprio ambiente e personalidade. O objetivo desta divisão é ajudar na coerência da comunicação ao público, mas também uma tentativa de criar uma conexão com o consumidor e ajudá-lo a visualizar determinado ambiente com as peças da Myface. (Myface, 2025)

Concluindo, a inovação do produto tem um impacto importante no posicionamento internacional da marca. Isto, porque é o constante esforço na tentativa de inovar que permite à Myface ter designs diferenciados de outras marcas. É importante, então, para a empresa investir na inserção de elementos tecnológicos e de materiais mais ecológicos para se manter distinta no futuro.

5.6 Desempenho e Resultados da Internacionalização

Este ano, a Myface cresceu bastante tanto em reconhecimento da marca como faturação, visto que atingiram o objetivo de 700 000€ em vendas comerciais, atingindo no final do ano de 2025 1 milhão de euros. Isto deu-se muito a um foco do departamento de vendas na prospeção dos mercados mais importantes e a um foco da marca em marcar presença em feiras internacionais como a iSaloni. (E1 – Tabela 1)

Em termos de mercados de destino, a Myface aceita compras e exporta para qualquer parte do mundo, mas foca-se em mercados estáveis, com grande capacidade económica, que têm fama de ter um lifestyle mais outdoor e mercados que valorizam o seu tipo de design. Assim, inicialmente, a marca focou-se em mercados como os Estados Unidos da América, Reino Unido, Médio Oriente, Espanha, França, Itália, Singapura, Hong Kong e Austrália. (E1 – Tabela 1)

De momento, os mercados chave para a marca são os EUA (nomeadamente Nova Iorque, Flórida, Califórnia e Massachusetts), na Europa são a Espanha, Itália, Reino Unido, França e Alemanha, na Ásia são Singapura e Hong Kong, no Médio Oriente são os Emirados Árabes Unidos e a Arábia Saudita, e na Oceânia a Austrália. Estes mercados foram escolhidos por terem poder de compra, por histórico de compra na marca, por prezarem a cultura do design e por procurarem as melhores marcas high-end, ou seja, marcas de luxo. Adicionalmente, o mercado que contribuiu com uma fatia

maior para a faturação de 2025 foi os Estados Unidos da América, seguindo-se os Emirados Árabes Unidos e a Arábia Saudita. (E1 – Tabela 1)

Desta forma, podemos inferir que a internacionalização é crucial para uma empresa como a Myface e no setor onde a mesma se encontra, pois, a maioria da faturação da empresa provém de países estrangeiros. Adicionalmente, se a marca não estivesse presente em eventos internacionais e não tivesse parcerias noutros países que ajudam nas vendas desse mercado, a mesma não teria o mesmo sucesso.

Este ano a marca ganhou muito reconhecimento, resultado da internacionalização, devido em grande parte à sua participação na feira internacional iSaloni em Milão, na Itália, onde as pessoas mais influentes do setor estão presentes. Nesta feira, a marca agarrou o foco de uma loja no Dubai, a IF Interiors Hub, que firmou depois uma parceria exclusiva nesse mercado.

Esta parceria está a render muito à marca, pois não só trabalhar com uma loja com grande influência no setor dá credibilidade e reconhecimento à Myface como também já convidaram a marca para participar noutros eventos no Médio Oriente, aumentando a sua visibilidade. Adicionalmente, a marca tem parcerias noutros mercados chave como na Austrália, na Alemanha, em Hong Kong, no Reino Unido e nos EUA. (E1 – Tabela 1)

No entanto, a marca ainda tem uma baixa conversão de leads B2B, o que reflete a sua dificuldade em encontrar clientes com valor comercial.

5.7 Desafios e Perspetivas Futuras

Os desafios que a Myface mais encontra como marca relativamente recente no setor do mobiliário de exterior são a pouca brand awareness, como já referido, a marca ainda não se conseguiu posicionar de uma maneira que seja relembrada, o que neste setor é crucial. A dificuldade de entrada e de manutenção de relações em alguns mercados como os EUA e a administração Trump com as recentes tarifas. O panorama global com as recentes guerras também traz à marca alguma incerteza pela mesma atuar no cenário internacional. O facto de terem poucas lojas a revenderem a marca sendo mais difícil a penetração de alguns mercados, principalmente nos mercados-chave, e neste setor, parceiros B2B a revender a marca pode ser o elemento que permite à marca obter sucesso ou não. O pouco orçamento em relação a outras marcas do setor para realizar campanhas online e nas redes sociais. E por último, o facto de ainda terem uma carteira de clientes relativamente pequena. (E1, E3 – Tabela 1)

Como este setor é um que está a crescer e a desenvolver-se, há várias oportunidades que permitem a marcas como a Myface crescer também. Algumas delas são o facto dos consumidores de alguns dos mercados prioritários passarem cada vez mais tempo nos seus espaços exteriores; o facto da maioria dos concorrentes da marca lançarem cada vez menos produtos e com design pouco inovador; estarmos perante um crescimento do setor hoteleiro, como a construção de vários resorts de luxo na Ásia; e, por último, o aumento do mercado mobiliário europeu e a crescente procura de mobiliário de luxo para zonas de jantar, de bem-estar e cozinhas, entre outras. (Myface, 2026)

Concluindo, para continuar a reforçar a sua presença internacional, a Myface pretende continuar a participar em feiras internacionais, cujo melhor cenário seria três por ano nos mercados prioritários. Realizar missões em 2 ou 3 mercados chave, ou seja, viajar até esses países e visitar possíveis clientes e ter reuniões presenciais com eles, apresentando a marca. Melhorar o showroom presencial da Myface com uma maior oferta de produtos em exibição para a receção de clientes que vêm visitar a marca. (E1, E3 – Tabela 1)

Adicionalmente quer ainda, melhorar a estratégia de comunicação previamente definida, aumentando o uso de imagens ambiente para o cliente ter uma melhor noção do que está a comprar; aumentar o seu portefólio de produtos, ou seja, ter uma maior oferta de design. E por último, aumentar a sua rede de distribuição para crescer de forma mais rápida e fácil nalguns mercados importantes. (E1, E3 – Tabela 1)

6. Análise dos Resultados

No início do estudo, propôs-se que o seu objetivo seria analisar profundamente a estratégia de internacionalização da Myface através de um estudo de caso para perceber se a mesma pode ser mais eficaz através da análise e compreensão de boas práticas B2B e dos fatores críticos de sucesso no setor onde opera.

A Myface, como já referido foi criada com o objetivo de se internacionalizar, focando em mercados distantes com um elevado poder de compra. A marca afasta-se assim do modelo de Uppsala, que prevê uma expansão para mercados mais próximos numa primeira fase, e aproxima-se do modelo das Born Globals, que refere que qualquer empresa independentemente da sua dimensão pode internacionalizar-se de forma rápida através do marketing e inovação.

Os principais resultados obtidos inferiram que a estratégia de internacionalização da marca está alinhada com as práticas B2B relativamente à sua diferenciação no design, tentando sempre lançar peças diferentes e únicas; utiliza materiais resistentes que prolongam a durabilidade da peça

sem comprometer o seu conforto e têm uma gama vasta de materiais e tecidos, obtidos com parcerias B2B, que possibilitam à marca a oferecer ao consumidor uma grande personalização nas suas peças, para que nenhuma seja igual.

Contudo, a brand awareness da Myface é uma das suas maiores lacunas muito devido à sua fraca presença digital. A mesma deve reforçar a sua estratégia digital B2B através de artigos em revistas relevantes e através de canais como o Linkedin, Instagram e TikTok, criando vídeos específicos de produção e materiais para atrair mais clientes.

É necessário também desenvolver ainda mais o seu website, investindo em ferramentas SEO para o melhorar, fazendo com que a marca apareça nos primeiros lugares de pesquisa. Adicionalmente, para gerar leads de maior qualidade, deve-se investir em anúncios específicos para que se aumente o seu potencial de conversão e, assim, aumentar o número de clientes da marca.

Foi inferido que a rede de distribuição da marca é bastante reduzida, mas que a sua parceria no Dubai, com a IF Hub foi crucial para o seu crescimento. Isto prova que obter sucesso em mercados B2B depende muito das relações com parceiros mais experientes que partilham conhecimentos e recursos necessários, como explicado no Modelo de Networks e no Marketing de Relacionamento de Hollensen.

Assim, algumas das possíveis soluções passam pelo aumento dos parceiros B2B nos mercados-chave com foco em showrooms físicos para que os clientes consigam ver pessoalmente as peças, isto pode ser feito através de participação em feiras e prospeção direta nos mercados, o que requer um grande investimento, sendo imprescindível um estudo prévio sobre os possíveis retornos. É importante também investir na remodelação do seu próprio showroom na sede para impressionar parceiros e clientes. Estas duas soluções permitem aumentar a confiança e compromisso, que são pilares de Hollensen, previamente descritos, entre parceiros estratégicos de forma a reduzir incertezas em mercados estrangeiros.

O aumento de vendas e produção pode ser um problema relativamente à qualidade do serviço. Para que não aconteça, é necessário investir no aumento e melhoria das instalações de produção e da equipa para reduzir o lead time, ou seja, o tempo que demora a produzir uma peça da empresa, possibilitando um crescimento sustentável perante o aumento de encomendas. Adicionalmente, é crucial equilibrar este aumento de produção com a manutenção da exclusividade e personalização que caracterizam o setor de luxo.

Como referido anteriormente, uma das falhas da equipa é a comunicação e o seu sentido de identidade. Isto é um problema, devido ao conceito de glocalização de Hollensen que defende a

importância de um equilíbrio entre a estandardização global e adaptação local. A Myface, devido à sua facilidade de personalização de produtos tem o elemento de adaptação local, agora é necessário o elemento de estandardização que pode ser obtido através de uma comunicação coerente para que o "valor percebido pelo cliente" (PVC) seja igual em todos os mercados.

Por este motivo, é necessário avançar com a ideia de um manual da marca, onde se define de forma clara a identidade da Myface, dando depois formação à equipa para que a comunicação seja coerente em todas as frentes. Ademais, uma abertura maior entre departamentos é benéfica para aumentar a confiança e trabalho em equipa o que terá impacto na melhoria do atendimento ao cliente.

Por último, a marca deve investir em I&D para inserir elementos tecnológicos nas suas peças que é algo que o mercado já começa a procurar e realizar workshops para as equipas de design de produto e de produção, para mantê-los a par das maiores tendências e inovações. Isto, porque, como descrito anteriormente, a Myface enquadra-se no quarto nível dos níveis de design da OCDE, ou seja, o design funciona como uma estratégia de competição internacional.

É importante, então, investir em I&D porque a inovação constante é a única forma de manter uma vantagem competitiva em mercados onde a competição é intensa.

Em conclusão, isto demonstra que a Myface, se quer obter sucesso internacionalmente, deve ter uma atitude mais proativa. Isto é o caso de muitas PMEs portuguesas, porque, como descrito na teoria, estas têm de ser proativas e fazer estudos de mercado profundos para facilitar a sua internacionalização e torná-la mais eficiente.

7. Conclusões e Recomendações

O estudo desenvolvido, mostra que a Myface, uma PME, opera num mercado de luxo onde a internacionalização representa um grande ativo. Como é relativamente jovem, a marca ainda não conseguiu ganhar uma posição forte, no entanto, a sua presença em feiras, principalmente no último ano, deu-lhe grande visibilidade.

A principal conclusão que se pode inferir do estudo conduzido é que a mesma está a conquistar mercados chave através da sua estratégia de internacionalização, mas que pode ser mais eficaz se a empresa combater as lacunas identificadas. Algumas dessas lacunas são a pouca brand awareness, a reduzida rede de distribuição, a sua presença digital, o uso da inovação tecnológica para diferenciação de produtos, o aumento de produção e qualidade do serviço, e a comunicação e identidade da marca.

De acordo com as boas práticas B2B e fatores de sucesso analisados, pode-se afirmar que a Myface está parcialmente alinhada com os mesmos, apresentando pontos positivos como o seu design e capacidade de personalização, mas também negativos como a distribuição e a sua brand awareness. Após análise tanto da literatura como do estudo de caso, concluiu-se que, neste setor, o ativo que torna uma empresa mais competitiva que outra é a sua capacidade de se diferenciar. Já, na negociação B2B a rede de parceiros é crucial para uma marca obter sucesso na sua internacionalização. E, no setor de luxo é mais importante o branding de uma marca e não tanto o valor monetário, daí a brand awareness ser crucial.

Este estudo, de forma prática, serve para ajudar a Myface a melhorar a sua estratégia de internacionalização. Pode também ser replicado noutras PMEs do setor, pois os dados obtidos são úteis e transferíveis para contextos semelhantes, no entanto, não podem ser generalizáveis estatisticamente.

De forma académica, mostra como a análise de boas práticas comprovadas do setor pode ser benéfico em estudos com empresas B2B para as tornar mais competitivas e estratégicas. Adicionalmente, enriquece o estudo acerca da internacionalização em setores de luxo e de design, que ainda é algo muito inexplorado.

As recomendações finais são que os pontos estratégicos em que a Myface se deve focar é no aumento da sua presença digital, na continuação e participação em feiras internacionais e consolidar o seu posicionamento no setor, focando em mercados chave com mais maturidade e no aumento da sua rede de parceiros B2B.

As recomendações para outras empresas portuguesas que operam neste setor centram-se na adoção de uma postura proativa baseando-se em investigação de mercado e na contratação de especialistas em marketing global para que não sejam tomadas decisões de forma precipitada e imprudente. Elas devem utilizar o design como estratégia competitiva, aplicando materiais resistentes e sustentáveis, pois este é o elemento mais diferenciador no setor. Por último, devem participar, logo de início, em eventos e feiras internacionais para captar clientes de qualidade e posicionarem-se no mercado.

Este estudo, como já referido, tem as suas limitações, nomeadamente o facto de se focar somente num caso de estudo e trabalhar com apenas dados qualitativos, sendo impossível fazer análise estatística.

Finalizando, para que a Myface continue o seu percurso de crescimento sustentável no mercado internacional, a continuidade do trabalho deve focar-se na passagem de uma postura reativa para proativa, consolidando a sua marca e investindo nas suas infraestruturas, assim como na I&D.

Concluindo, as sugestões para investigação futura podem-se focar num estudo comparativo entre várias PMEs portuguesas ou num estudo acerca do impacto que a presença digital tem nos dias de hoje em negócios B2B num âmbito internacional.

8. Bibliografia

ANDERSON, J. C., NARUS, J. A., & ROSSUM, W. V. (2006). *Customer Value Propositions in Business Markets*. 9.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Brennan, D. R., Canning, L., & McDowell, R. (2020). *Business-to-business marketing* (5th ed.). SAGE Publications.

Casacor, P. (2025, setembro 4). *Mobiliário outdoor: O que é e como combinar design e resistência*. https://casacor.abril.com.br/pt-BR/noticias/casacor-explica/mobiliario-outdoor-o-que-e-e-como-combinar-design-e-resistencia

Cavusgil, S. T., Knight, G. A., & Riesenberger, J. R. (2020). *International business: The new realities* (Fifth edition). Pearson.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4. ed). SAGE.

DEDON. (s.d.). *Quality Made by DEDON*. Obtido 25 de abril de 2026, de https://www.dedon.de/en-US/about-us/quality

Diário de Notícias. (2025, outubro 22). *Mobiliário explora potencial de crescimento de vendas em Espanha*. https://portugalglobal.pt/noticias/2025/outubro/mobiliario-explora-potencial-de-crescimento-de-vendas-em-espanha/

Diário Imobiliário. (2023, março 15). *Decoração é onde Portugal poderá ter maior capacidade de afirmação no mercado do luxo internacional*. https://diarioimobiliario.pt/Decoracao-e-onde-Portugal-podera-ter-maior-capacidade-de-afirmacao-no-mercado-do-luxo-internacional

European Comission. (s.d.). *Furniture industry*. European Comission. Obtido 30 de dezembro de 2025, de https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/raw-materials/related-industries/forest-based-industries/furniture-industry_en

Forsgren, M., Holm, U., & Johanson, J. (Eds.). (2015). *Knowledge, Networks and Power*. Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137508829

Fortune Business Insights. (s.d.). *Luxury Outdoor Furniture Market Size, Share & Industry Analysis, By Product Type (Sofas & Seatings, Chairs & Stools, Side Tables & Dining Tables, Others), By Material (Wood, Metal, Others), By End-User (Households, Hotels & Restaurants, Offices, Others), By Distribution Channel (Specialty Stores, Hypermarkets & Supermarkets, Online Stores, Others) And Regional Forecast, 2025-2032* (Luxury Outdoor Furniture Market Size, Share&Industry Analysis, By Product Type (Sofas&Seatings, Chairs&Stools, Side Tables&Dining Tables, Others), By Material (Wood, Metal, Others), By End-User (Households, Hotels&Restaurants, Offices, Others), By Distribution Channel (Specialty Stores, Hypermarkets&Supermarkets, Online Stores, Others) And Regional Forecast, 2025-2032). Fortune Business Insights. Obtido 7 de janeiro de 2026, de https://www.fortunebusinessinsights.com/pt/luxury-outdoor-furniture-market-104409

Grönroos, C. (1997). *From marketing mix to relationship marketing-towards a paradigm shift in marketing*. *Management Decision*, *35*(4), 322–339. https://doi.org/10.1108/00251749710169729

Hollensen, S. (2020). *Global Marketing*.

Junior, A. (2024, maio 20). *Modelos de Gestão de Negócios: Centralização x Descentralização*. https://www.linkedin.com/pulse/modelos-de-gest%C3%A3o-neg%C3%B3cios-centraliza%C3%A7%C3%A3o-x-alvaro-junior-b6xvf/

Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2025). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands* (3.ª ed.).

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, *35*(2), 124–141. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (Sixteenth edition, global edition). Pearson.

Lusa, S. N. (2025, dezembro 17). *Poder de compra em Portugal aumentou para 82,4% da média europeia em 2024*. https://sicnoticias.pt/economia/2025-12-17-poder-de-compra-em-portugal-aumentou-para-824-da-media-europeia-em-2024-a2711e16

Magalhães, J. (2025, abril 11). *¡Saloni 2025 destaca móveis que aliam inovação, conforto e sustentabilidade*. https://emobile.com.br/site/feiras/isaloni-2025-destaca-moveis-que-aliam-inovacao-conforto-e-sustentabilidade/

Morgan, R. M., & Hunt, S. (1994). *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*. *Journal of Marketing*, *58*(3), 20–38. https://doi.org/10.2307/1252308

Myface. (2025). *Plano de Marketing 2025*.

Myface. (2026, janeiro 1). *Análise SWOT 2026*.

Nunes, P. (2016). Conceito de Paradigma OLI. Em *Know.net*. https://knoow.net/cienceconempr/gestao/paradigma-oli/

Nurul Khaerani, S., Sudarmiatin, S., & Sumarsono, H. (2023). A Literature Review: Challenges of Internationalization in Small and Micro Enterprises Medium (SMEs). *International Journal of Science, Technology & Management*, *4*(4), 972–979. https://doi.org/10.46729/ijstm.v4i4.827

OCDE. (2018). *Oslo Manual 2018*.

Silva, G. (2020, dezembro 9). A internacionalização como um processo (o modelo de Uppsala). *TGA*. https://www.tga.pt/ponto-tga/internacionalizacao/a-internacionalizacao-como-um-processo-o-modelo-de-uppsala/#

STAMONICA. (2019, março 7). *Conheça 10 arquitetos e designers de interiores famosos pelo mundo!* https://smonica.com.br/conheca-10-arquitetos-e-designers-de-interiores-famosos-pelo-mundo/

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, *14*(2), 34–55. https://doi.org/10.1177/030630708801400203

Yin, R. K. (2007). *Case study research: Design and methods* (3. ed., [Nachdr.]). Sage.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods (5th ed.).* (5ª). SAGE Publications. https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108

MyFace. (2024). *Tupi Lounge Chair* [Fotografia]. myface.eu

9. Apêndices

Apêndice A

De setembro de 2025 a dezembro de 2025, a estagiário esteve na sede da empresa, com a equipa para compreender o seu quotidiano, recolhendo informações importantes para o estudo de caso e a contribuir para o trabalho da marca.
As tarefas desempenhadas foram as seguintes:

- Para perceber primeiro como funciona a empresa e o setor, houve uma semana de formação onde foi abordado assuntos relativos à marca, ao marketing com foco nas redes sociais, ao produto com visita às fábricas e a todos os departamentos, mas com foco no departamento de vendas onde a estagiária foi integrada.
- A estagiária tinha a tarefa de fazer o perfilhamento de leads com recurso ao CRM usado pela empresa que era o RD Station.
- Realizava chamadas a frio para novos contactos angariados e chamadas de follow up a leads.
- Estava encarregue de um perfil do Linkedin da marca para interagir com a rede e fazer prospeção de novos clientes.
- Fazia prospeção para obter novos contactos nos mercados chave escolhidos pela empresa (primeira metade do estágio, o foco foi nos EUA e no Médio Oriente, segunda metade foi na Europa e na Ásia).
- Fez relatórios do departamento de vendas do mês e de uma feira internacional.
- Esteve presente em reuniões online com parceiros B2B, para perceber como funciona.
- Por último, deu sugestões em como melhorar o processo de prospeção da empresa.

Apêndice B

Guião das Entrevistas

Funções dos departamentos

- Principais funções e responsabilidades do departamento?

Desafios e Perspetivas Futuras

- Quais são as principais dificuldades enfrentadas?
- Quais são as estratégias futuras para reforçar a presença internacional?

Estratégia de Internacionalização da Myface

- Quais foram as motivações para a internacionalização?
- Quais foram os processos e etapas da expansão internacional?

Fatores de sucesso

- Qual o papel das marcas portuguesas no mercado de mobiliário de luxo e mais especificamente de exterior?
- Quais são os fatores críticos para ter sucesso no setor?

Inovação e Desenvolvimento de Produto

- Impacto que a inovação do produto tem no posicionamento internacional da marca?
- Opinião da marca quanto à sustentabilidade? Como fazem para o produto ser sustentável?

Marketing Global

- Como é feito o marketing da empresa?
- Quais as maiores dificuldades?