



• U

C •

FEUC

FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Ana Madalena Pinto Teixeira

Antecedentes, Determinantes e Operacionalização da Estratégia de Marketing Internacional

Estudo de caso: O Setor do Calçado em Portugal

Dissertação de Mestrado em Marketing, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Arnaldo Coelho

Coimbra, 2016

Dedicatória

Dedico a presente dissertação à minha família e, em especial, aos meus pais.

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Arnaldo Coelho, pela orientação e estímulo ao longo da realização deste trabalho.

Ao Secretariado do MBA em Marketing e Mestrado em Marketing da FEUC, particularmente à Dra. Isabel Roque, pela amizade e apoio.

Às empresas que colaboraram neste estudo e aos respondentes que disponibilizaram o seu tempo e conhecimento. Em particular, à Dra. Mónica Almeida, da Lunik, por ter ajudado ativamente na procura de empresas dispostas a colaborar neste estudo.

“Portugal tem uma relevância no comércio internacional de calçado que não atinge em nenhuma outra indústria. E, simultaneamente, as exportações de calçado têm uma importância no conjunto das exportações portuguesas que não têm em nenhum outro país (...)” (APICCAPS 2011: 23).

Resumo

A estratégia de marketing internacional tem sido objeto de diversos estudos no âmbito do marketing que têm abordado a temática, quer no que diz respeito ao seu processo de definição, quer no que implica a sua operacionalização e grau de adaptação aos mercados de destino. O presente estudo de caso apresenta precisamente a estratégia de marketing internacional, cuja análise subdividir-se-á em dois grupos de objetivos. Em primeiro lugar, procura estudar a forma como as empresas do setor do calçado em Portugal definem a sua estratégia de marketing internacional e quais as variáveis que influenciam essa estratégia. Num segundo nível, pretende-se compreender em que medida a estratégia de marketing desenvolvida é adaptada ao mercado internacional, tendo em conta o forte envolvimento externo dessas organizações.

A presente dissertação refere-se ao setor do calçado em Portugal que surge como uma das indústrias mais dinâmicas do tecido empresarial português. A mesma apresenta uma orientação exportadora bastante demarcada, sendo este um dos seus principais alicerces. Em 2013, segundo os dados da APICCAPS (Associação do Setor de Calçado), as exportações atingiram 94% da produção. Este envolvimento externo, resultante de uma série de circunstâncias históricas e político-económicas, conduziu a um esforço considerável por parte de cada uma das empresas mas também das estruturas do setor como um todo. Face ao contexto internacional altamente competitivo tornou-se necessário dotar as organizações e os empresários dos meios e do conhecimento que lhes permitissem desenvolver uma abordagem mais dinâmica e integrada ao mercado e em concreto ao mercado internacional. Tendo em conta a complexidade da temática, assim como da sua forte inserção num contexto empresarial, optou-se por uma metodologia de estudo de caso. Como tal, foram contactadas e analisadas quatro empresas portuguesas de calçado. A recolha de dados primários foi elaborada através de entrevistas realizadas a elementos das referidas empresas e que exercem funções com responsabilidades nas áreas internacional, comercial e de marketing.

Considerou-se que este estudo de caso é bastante relevante do ponto de vista da Gestão e da Gestão de Marketing, apresentando um conjunto importante de contributos

para aqueles que se interessem pela temática do Marketing Internacional. Os dados recolhidos permitiram obter um conjunto de conclusões sobre a forma como é definida a estratégia de Marketing Internacional, assim como o grau de adaptação dos seus componentes ao mercado internacional. Quanto às conclusões obtidas, destaca-se a relevância do alinhamento do contexto interno da empresa com os seus objetivos e vocação internacionais. Verificou-se a relevância dos determinantes internos identificados, nomeadamente a sua estratégia corporativa, vocação internacional e recursos de marketing na definição da estratégia de marketing internacional. Quanto ao impacto das variáveis externas referentes a esta estratégia de marketing, destacou-se a orientação geográfica das exportações das empresas, nomeadamente o peso do mercado europeu para este tipo de organizações, assim como as consequências na definição da estratégia de Marketing Internacional.

Palavras-chave: Estratégia de Marketing, Estratégia de Marketing Internacional, Internacionalização, Teoria da Contingência, *Strategic Fit*.

Abstract

International marketing strategy has been object of several studies within the scope of marketing. These studies have been approaching the theme in what concerns the definition of such strategy as well as in what concerns its operationalization and the adaptation degree to destination markets. International marketing strategy is in the center of this case study. From that point, the analysis is divided into two groups of goals.

In the first place, the aim of this dissertation will be studying the way the footwear companies in Portugal define their International Marketing strategy and which variables influence that strategy. On a second level, the goal is to understand how the measure of the developed International Marketing strategy is adapted to the international market, considering these organizations' strong external involvement. Therefore, the present case refers to the footwear sector in Portugal. This industry, one of the most dynamic in the Portuguese business scenario, has its main foundations in a strong export orientation. According to data from APICCAPS, the sector association, exports in 2013 reached 94% of production. This external involvement, which was the result of historical and political-economic circumstances, led to a considerable effort from each company as well as from the industry structures as a whole. In this highly competitive international context, it was necessary to endow companies and businessmen with the means and knowledge that allowed them to develop a more dynamic and integrated approach to the market and, more specifically, to the international market.

Considering the complexity of this subject and its strong connection to the business context, it was decided to adopt a case study methodology. Four Portuguese footwear companies were contacted and analyzed. Primary data was collected through interviews conducted to elements from these companies, who worked and had responsibility in international, commercial and marketing fields. Therefore, it was considered that this case study was extremely relevant as far as Management and Marketing Management are concerned, presenting an important group of contributions to those interested in International Marketing. The collected data allowed understanding how International Marketing strategy and the degree of adaptation of its components to International Marketing are defined. From the obtained conclusions, it stood out the

importance of the alignment of the company's internal context with its international goals and vocation. It was verified the relevance of the identified internal determinants, namely corporate strategy, international vocation and marketing resources in the definition of International Marketing strategy. Concerning the impact that external variables have in this marketing strategy, it was highlighted the geographical orientation of Portuguese exports companies, namely the relevance of the European market to these organizations, as well as the consequences in the definition of International Marketing strategy.

Key-words: Marketing Strategy, International Marketing Strategy, Internationalization, Contingency Theory, Strategic Fit.

Índice

Capítulo 1 - Enquadramento	1
1.1. - Justificativa e definição do objeto de estudo	1
1.2. - Estrutura do estudo	2
1.3. - O setor do calçado em Portugal	3
1.3.1. - A Cadeia de Valor Internacional da Indústria do Calçado	6
1.3.2. - Internacionalização das Empresas	8
Capítulo 2 - Revisão da Literatura	11
2.1. - Introdução	11
2.2. - Internacionalização das empresas: processos e objetivos.....	11
2.3. - Contextualização do estudo	15
2.4. - Marketing Internacional e Estratégia de Marketing Internacional	17
2.5. - Estratégia corporativa e Estratégia de Marketing	20
2.6. - Antecedentes e determinantes: Teoria da Contingência e Strategic fit	23
2.7. - Principais teorias de Estratégia de Marketing Internacional	27
2.7.1. - Estandarização	27
2.7.2. - Cadeia de Valor Internacional: Configuração e Coordenação.....	27
2.7.3. - Integração.....	28
Capítulo 3 – Quadro Metodológico e Conceptual	29
3.1. - Metodologia: Estudo de caso	29
3.1.2. - Metodologia: recolha de dados	32
3.2. - Definição do problema e dos objetivos do estudo	33
3.3. - Proposta de Objetivos e Variáveis	34
3.3.1. - Objetivos Principais - Variáveis de contingência	36

3.3.1.1. - Variáveis internas	37
3.3.1.2. - Variáveis externas.....	39
3.3.2. – Objetivos Secundários - Variáveis de Resposta.....	40
3.3.2.1. - Dimensões da Estratégia de Marketing Internacional	41
Capítulo 4 - Apresentação de resultados.....	45
4.1. - Introdução	45
4.2. Empresas em Estudo	45
4.2.1. - Always – Season Temptation	45
4.2.2. - Carlos Santos	46
4.2.3. - Lunik (Fidji).....	47
4.2.4. - Guava.....	47
4.3. - Apresentação de resultados: o impacto das variáveis internas	48
4.3.1. - Estratégia Corporativa	48
4.3.2. - Vocação Internacional	52
4.3.3. - Recursos e Capacidades de Marketing	54
4.4. - Apresentação de resultados: o impacto das variáveis externas.....	57
4.4.1. - Conjuntura Global.....	58
4.4.1.1. - Orientação Geográfica	58
4.4.1.2. – Acesso a Matéria-prima	61
4.4.1.3. - Intensidade Tecnológica	63
4.4.2. - Ambiente competitivo do setor.....	65
4.4.3. - Conjuntura do Mercado de destino	67
4.5. - Apresentação de Resultados: o grau de adaptação aos mercados internacionais ...	68
4.5.1. - Estratégia de Produto	68
4.5.2. - Estratégia de Distribuição	71
4.5.3. - Estratégia de Preço.....	74

4.5.4. - Estratégia de Promoção	76
4.5.4.1. - Feiras Internacionais	77
4.5.5. - Participação em mercados	80
4.5.6. - Integração de movimentos competitivos	81
4.6. – Discussão de resultados.....	82
4.6.1. - Objetivos Principais – Variáveis Internas.....	84
4.6.2. - Objetivos Principais – Variáveis Externas.....	86
4.6.3. - Objetivos Secundários: grau de adaptação aos mercados internacionais	88
5 – Conclusão.....	91
5.1 - Discussão das Conclusões	91
5.2. – Contribuições e implicações para a gestão.....	93
5.3. - Limitações do estudo e propostas para investigações futuras.....	93
6. Lista das Referências Bibliográficas	97

Índice de Figuras

Figura 1 - Fatores (Powerfield) para a internacionalização das empresas finlandesas (Luostarinen, 1994).....	12
Figura 2 – Gestão da distribuição nos mercados externos (Viana & Hortinha, 2009)	42
Figura 3 - Orientação geográfica das exportações portuguesas (APICCAPS, 2013).....	61

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Objetivos do Estudo de Caso.....	34
Tabela 2 - Quadro Resumo Estratégia Corporativa	52
Tabela 3 - Quadro Resumo Vocação Internacional	54
Tabela 4 - Quadro Resumo Recursos e Capacidades de Marketing.....	57
Tabela 5 – Quadro Resumo Orientação Geográfica	60
Tabela 6 - Quadro Resumo Acesso a Matérias-Primas	62
Tabela 7 - Quadro Resumo Intensidade Tecnológica.....	64
Tabela 8 - Quadro Resumo Ambiente Competitivo do setor.....	67
Tabela 9 - Quadro Resumo Conjuntura do Mercado de Destino.....	68
Tabela 10 - Quadro Resumo Estratégia de Produto.....	70
Tabela 11 - Quadro Resumo Estratégia de Distribuição.....	73
Tabela 12 - Quadro Resumo Estratégia de Preço	75
Tabela 13 - Quadro Resumo Estratégia de Promoção	79
Tabela 14 - Quadro Resumo Participação em Mercados.....	81
Tabela 15 - Quadro Resumo Integração de movimentos competitivos	82
Tabela 16 - Resultados do Estudo de caso.....	83

Capítulo 1 - Enquadramento

1.1. - Justificativa e definição do objeto de estudo

Num cenário cada vez mais frequente as empresas deparam-se com contextos de mercado em que a concorrência internacional é imposta. Por um lado, estas empresas deparam-se com oportunidades de negócio no exterior e, por outro, são muitas vezes forçadas a competir com concorrentes estrangeiros no mercado doméstico. Alguns autores consideram que este fenómeno é particularmente forte em economias de pequena dimensão e muito abertas ao exterior (Gabrielsson *et al.*, 2012).

A economia portuguesa caracteriza-se precisamente pela sua pequena dimensão e elevado grau de abertura ao exterior. A situação económica e financeira, que conduziu e decorreu do pedido de resgate internacional solicitado à Troika em Abril de 2011, veio agravar ainda mais estas circunstâncias. Os fenómenos da globalização e complexificação da economia global, bem como o crescente grau de exigência e conhecimento dos consumidores, tornaram imprescindível o facto de que qualquer empresa que pretenda internacionalizar a sua atividade dedique um esforço considerável à análise dos mercados que pretenda alcançar, assim como a definição da estratégia de marketing para os mesmos. Caso não o realize, o resultado poderá vir a ser fracassado.

Alguns estudos desenvolvidos na área procuram compreender de que forma as organizações definem a sua estratégia de marketing, considerando o contexto em que a mesma será implementada (Zeithaml *et al.*, 1988; Katsikeas *et al.*, 2006; Gabrielsson *et al.*, 2012). Na globalidade, estes estudos concluíram que o ajustamento adequado entre a estratégia e o contexto externo e interno da empresa apresentam consequências positivas na sua performance. Como tal, uma estratégia de marketing resultante deste ajustamento será mais eficiente e possuirá um impacto na performance financeira da empresa (Shaoming & Cavusgil, 2002).

Perante este cenário, o Marketing Internacional e a definição de uma estratégia de Marketing Internacional assumem um papel incontornável em empresas que pretendam

internacionalizar a sua atividade. O setor do calçado em Portugal tem-se destacado positivamente, mesmo no contexto de crise que o país enfrenta em pleno século XXI, exportando a maioria da sua produção e competindo, deste modo, nos mercados internacionais com os melhores da indústria. A presente investigação pretende adentrar-se neste setor, tendo sido adotada a metodologia de estudo de caso, através da seleção de um pequeno número de empresas do setor, junto das quais foram realizadas entrevistas. Esta técnica de recolha de dados será complementada com a análise de documentação relevante. Pretende-se compreender a forma como as empresas de calçado em Portugal definem a sua estratégia de Marketing Internacional e em que medida adaptam a mesma ao contexto em que competem. Para tal, será identificado um conjunto de variáveis de contexto que antecedem a estratégia de marketing cujo impacto será avaliado. Partindo do conceito de *Global Marketing Strategy*, desenvolvido por Shaoming & Cavusgil, a estratégia de Marketing Internacional das empresas em estudo será igualmente analisada de uma forma tão abrangente quanto possível (Shaoming & Cavusgil, 2002),

1.2. - Estrutura do estudo

Uma vez apresentada a justificativa para este trabalho e definido o objeto de estudo, será realizada uma descrição do setor do calçado em Portugal, assim como do processo de internacionalização das empresas portuguesas neste setor. Seguir-se-á uma revisão da literatura consultada de modo a enquadrar a temática em termos conceptuais e teóricos. Desta forma, será abordado um conjunto de artigos científicos considerados como ponto de partida para o desenvolvimento desta investigação. No segundo capítulo, será elaborado um enquadramento teórico do estudo de caso, analisando os conceitos centrais da investigação e desenvolvimento das linhas gerais da Teoria da Contingência que constitui a sua principal base teórica. Serão igualmente abordadas outras teorias relevantes consequentes de estudos anteriormente desenvolvidos no âmbito da estratégia de Marketing Internacional. No terceiro capítulo, será descrito o quadro conceptual e metodológico. Para tal, será apresentada e justificada a metodologia adotada, assim como a definição da problemática em estudo, objetivos da investigação e variáveis a considerar. No quarto capítulo será detalhadamente elaborada a apresentação e discussão dos

resultados obtidos através das entrevistas realizadas e da análise de documentação pertinente. A última parte desta dissertação ocupar-se-á da discussão das conclusões, assim como das implicações para os gestores, considerando os objetivos da investigação e o seu enquadramento teórico. Por último, serão mencionadas as limitações do estudo e as lacunas que poderão conduzir a futuras investigações consequentes da temática abordada.

1.3. - O setor do calçado em Portugal

Considera-se que o setor do calçado inclui três indústrias distintas: a indústria de calçado (a produção de sapatos, propriamente dita), a indústria de componentes de calçado e a indústria de artigos de pele. Ainda que a maioria dos dados estatísticos e a informação obtida em documentos emitidos pelas organizações do setor incluam estas três indústrias, a primeira será o foco do presente estudo. Tal deve-se ao seu peso no setor, assim como à relevância do ponto de vista do marketing, mais concretamente do Marketing Internacional. Em termos institucionais, o setor afigura-se bastante organizado e dinâmico em território Português, existindo uma única associação congregadora das empresas do setor, a APICCAPS (Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos), que desempenha um papel estratégico de destaque,

Embora não renegue as suas funções tradicionais de uma associação empresarial, assegurando a representação coletiva da indústria e a defesa dos seus interesses nos *fora* nacionais e internacionais, a sua ação pretende-se mais abrangente. Desde logo, a APICCAPS arroga-se a responsabilidade de funcionar como um centro de racionalidade estratégica da indústria de calçado procurando evitar a dispersão e conflitualidade de esforços que, no contexto descrito, tenderiam a nascer do funcionamento espontâneo do mercado (APICCAPS, 2007:41).

As suas prioridades estratégicas compreendem a inovação e a qualificação dos recursos humanos, desenvolvendo iniciativas em ambos os âmbitos através do Centro Tecnológico do Calçado Português e do Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado. A Associação assume igualmente a função de recolha e divulgação de informação de mercado. Em termos de apoio público, as empresas e a Associação têm-se articulado

com a AICEP Portugal Global E.P.E. (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal). A AICEP, cuja génese remonta a 2007, resultante da fusão entre a API (Agência Portuguesa para o Investimento) e o ICEP (Instituto do Comércio Externo de Portugal), possui como principais atribuições a promoção da internacionalização das empresas portuguesas, apoiando a sua atividade exportadora, bem como promoção da imagem de Portugal. Procurando traçar o perfil da indústria do calçado em Portugal, poder-se-ia assumir que, em termos de localização geográfica, esta caracteriza-se pela forte aglomeração de empresas sobretudo no Norte do país, nos concelhos de Felgueiras, Guimarães, Santa Maria da Feira e Oliveira de Azeméis. A dimensão média das empresas do setor é de 25 trabalhadores, tendo este indicador vindo a decrescer. Ainda assim, esta média é superior a Espanha e Itália, concorrentes diretos de Portugal. Felgueiras e Guimarães:

[...] são o núcleo de um dos polos geográficos em que se organiza a indústria e que se estende para ocidente até Barcelos. O outro grande polo da indústria situa-se a uma centena de quilómetros no limiar entre as Regiões Norte e Centro. Aí os concelhos da Feira e de Oliveira de Azeméis absorvem, respetivamente 14% e 18% do emprego sectorial que é também muito significativo em concelhos limítrofes. Em conjunto, estes quatro concelhos representam cerca de 70% do emprego na indústria portuguesa de calçado (APICCAPS, 2011:56).

A APICCAPS aponta esta característica como uma das forças da indústria, permitindo-lhe difundir conhecimento e *know-how*, bem como formar redes de empresas semiformais. Deste modo, o setor afirma-se como um *cluster* relevante no contexto da economia nacional. A nível mundial, o calçado português encontra-se presente em 150 mercados (APICCAPS, 2013:17). O preço médio da exportação é o segundo mais elevado a nível mundial, tendo passado de 18 euros, em 2006, para mais de 23 euros, em 2013 (APICCAPS, 2014).

Em termos de orientação geográfica das exportações, verifica-se uma concentração considerável na Europa. Por um lado, cinco mercados (França, Alemanha, Espanha, Holanda e Reino Unido) absorvem mais de 70 % das exportações em valor e em quantidade; por outro, França trata-se do principal destino do calçado português.

(APICCAPS, 2014). Na totalidade da indústria o peso dos outros continentes tem sido marginal. Apesar disso, alguns documentos mais recentes emanados pela APICCAPS têm conferido ênfase ao esforço do setor no sentido da diversificação de mercados. Desde 2008 que o número de exportações tem vindo a duplicar para países como Austrália (+420%), Canadá (+176%), China (+183%), Estados Unidos (+140%), Japão (+190%) e Rússia (+237%) (APICCAPS, 2014).

Portugal é o país da União Europeia em que a indústria do calçado apresenta um maior impacto na indústria transformadora. No final de 2013, a indústria empregava mais de 35 mil pessoas e a sua produção anual ultrapassava os 75 milhões de pares (*ibid.*).

Tratando-se de um dos mais importantes empregadores nacionais, a indústria do calçado tem sido frequentemente associada a recursos humanos pouco qualificados. Apesar disso, a associação do setor ressalva que a indústria tem vindo a inverter a sua constituição de RH (APICCAPS, 2007). Os vários Planos Estratégicos do setor têm enunciado como um dos principais eixos para o setor a qualificação, assim como o rejuvenescimento dos recursos humanos, a par da inovação e da internacionalização (APICCAPS, 2007; 2013).

Em termos de produto fabricado, Portugal tem vindo a especializar-se na produção de calçado de couro feminino e masculino de elevado valor acrescentado. Em 2013, o calçado fabricado com este material representava cerca de 90% do valor e 80% do volume das exportações da indústria (APICCAPS, 2014).

A nível histórico, o envolvimento internacional do setor do calçado português apresentou três fases distintas (APICCAPS, 2011:20-21):

1ª) Década de 90: as exportações cresceram mais rapidamente que as importações, existindo assim um excedente comercial; existe uma grande relevância das empresas de capital estrangeiro.

2ª) Entre 2000 e 2005: reestruturação da indústria com o encerramento da maioria das fábricas de capital estrangeiro que se deslocalizaram em busca de recursos humanos e estruturas de custos mais baratos; reforço da concorrência asiática; exportações caíram mais de 30%, tendo as importações continuado a crescer. Como consequência verificou-se uma redução do excedente comercial do setor.

3ª) A partir de 2005: as exportações e as importações retomaram a tendência ascendente. O saldo comercial relativo a calçado melhorou.

A produção tem vindo a reduzir desde 2000, tendo-se mantido até essa altura acima dos 100 milhões de pares. Esta redução deveu-se a um conjunto de fatores exógenos:

- A plena integração da China na OMC (Organização Mundial de Comércio) e o fim das últimas barreiras ao comércio internacional, com o conseqüente alargamento do mercado de bens transacionáveis, calçado incluído, assim como a intensificação da concorrência;

- O aprofundamento e alargamento da União Europeia, designadamente para os países de Leste;

- A adoção do Euro como moeda única;

- A estagnação do mercado nacional e o crescimento da procura a nível Europeu, sobretudo em segmentos de reduzido valor.

Estes fatores isolados e conjugados entre si tiveram conseqüências para a indústria do calçado a nível mundial, assim como para Portugal. Verificou-se assim que após três décadas de crescimento quase contínuo, a indústria enfrentou um acentuado reforço da intensidade concorrencial nos mercados internacionais impondo uma alteração no seu modelo competitivo (APICCAPS, 2007:11).

1.3.1. - A Cadeia de Valor Internacional da Indústria do Calçado

Este novo modelo competitivo verificou-se numa indústria altamente internacionalizada, como é o caso do setor do calçado em Portugal. O resultado levou à tomada de um passo em frente no processo de internacionalização das empresas portuguesas, passando estas a assumir um novo papel, mais complexo e exigente, no contexto da cadeia de valor internacional do setor.

Na prática, as empresas portuguesas funcionaram durante vários anos como plataformas de produção de calçado. Em termos globais, este era o seu papel na indústria, utilizando como argumento as baixas estruturas de custo existentes, assim como uma mão-de-obra com *know-how* na área. Porém, as circunstâncias histórico-económicas implicaram o desaparecimento de compradores internacionais que até então se abasteciam em Portugal. Verificou-se igualmente a deslocalização de várias empresas estrangeiras que laboravam em solo nacional, rumando para países como China, Índia, Brasil, Roménia, Vietname, entre outros, em busca de estruturas de custos mais baixas.

Deste modo, observou-se “uma reconfiguração da cadeia de valor internacional da indústria do calçado” (APICCAPS, 2007:33). Relativamente à posição de uma empresa na cadeia de valor internacional, poder-se-á constatar que a indústria de calçado, por força das circunstâncias descritas, avançou no seu processo de internacionalização. A indústria portuguesa de calçado passou a assumir um novo papel, pois antigamente funcionava como mera plataforma de fabrico, sem contacto com os canais de distribuição ou com o consumidor final.

Os empresários portugueses viram-se impelidos a dotar as suas organizações de novos argumentos capazes de garantir a sua competitividade a nível internacional e, em última análise, a sobrevivência das suas organizações. Perante isto, procuraram “reforçar competências em áreas cruciais como a conceção e desenvolvimento do produto ou o marketing e a gestão de marketing” (APICCAPS, 2007:35).

Na tentativa de reposicionar a indústria, como uma das novas prioridades, a APICCAPS enuncia a flexibilidade, resposta rápida e capacidade de produção de pequenas séries, o reforço da capacidade criativa e o desenvolvimento de uma política comercial mais ativa. As iniciativas de cooperação dentro do setor desempenharam papéis de relevância neste processo de reconfiguração no que se designa no Plano Estratégico 2007-2013 da APICCAPS como integração vertical “virtual” e na criação de um “sistema de valor”, ao invés de uma cadeia de valor em sentido clássico. Deste modo, “certas atividades são desenvolvidas por entidades independentes mas com ligações próximas de complementaridade e interesses comuns” (APICCAPS, 2007:36). Esta aposta na

cooperação intrasectorial é fundamental quer para assegurar a qualidade do produto, quer para comunicá-la ao cliente e ao consumidor final.

A indústria passou a fornecer e a ter contacto com um novo tipo de cliente já que até então os *inputs* dos consumidores chegavam-lhe por intermédio das grandes empresas internacionais que aqui vinham abastecer-se. Nesta nova fase, “Captar e servir este tipo de clientes internacionais coloca novos desafios à política comercial e promocional das empresas portuguesas (APICCAPS, 2007:35). Entre estes novos desafios encontra-se a necessidade de relacionamento com o consumidor e não somente com os clientes internacionais, como anteriormente sucedia.

Daqui decorre igualmente a necessidade de pensar o produto: “A sofisticação e criatividade têm que ser os parâmetros essenciais da sua oferta. Só assim é possível apelar aos consumidores mais exigentes e contrariar a vantagem custo de produtores de outras origens” (APICCAPS, 2013). As empresas portuguesas da indústria do calçado passam a sentir a necessidade premente de pensar o marketing e, mais concretamente, de desenvolver e implementar uma estratégia de marketing e de Marketing Internacional de forma clara e articulada. O Plano Estratégico da APICCAPS vem destacar a importância da presença em feiras internacionais, da política de promoção e das relações com os canais de distribuição (APICCAPS, 2007:35).

No limite este novo papel central atribuído ao marketing culmina com a necessidade de criação de marcas próprias por parte das empresas do setor:

Para um número crescente de empresas, a marca própria será a expressão adequada deste conjunto de atributos corpóreos e incorpóreos, que confortam o consumidor na sua escolha: as marcas continuarão, por isso, a ganhar importância na oferta portuguesa de calçado (APICCAPS, 2013).

1.3.2. - Internacionalização das Empresas

Nos últimos anos, as empresas portuguesas têm desenvolvido esforços para a afirmação nos mercados internacionais, nomeadamente por via da exportação. Não obstante, sendo o país de origem e as marcas nacionais muitas vezes um argumento de peso perante os consumidores de outros mercados, Portugal tem encontrado dificuldades

em afirmar uma imagem de marca do país. As exceções a esta realidade são os setores do turismo e do calçado:

Podem assim ser apontados exemplos em que a imagem de Portugal é favorável, como no caso do calçado, em que os exportadores portugueses para os Estados Unidos têm conseguido superioridade relativamente a concorrentes, como Taiwan ou a Coreia do Sul. Neste caso os produtores portugueses, com base na sua qualidade superior, são vendidos a preços mais elevados do que os produtos com origem nestes dois países (Viana & Hortinha, 2009:85).

Ainda que altamente internacionalizada, a indústria do calçado em Portugal é maioritariamente constituída por PME. De um modo genérico, Viana e Hortinha (2009) identificam dois principais conjuntos de fatores obstáculo à internacionalização das empresas portuguesas:

- a nível macroeconómico: a reduzida dimensão do mercado interno, a posição geográfica periférica do país, o baixo nível tecnológico e dos recursos humanos e a carência de infraestruturas e recursos naturais.

- a nível microeconómico: a subcapitalização das empresas portuguesas (necessidade urgente de financiamento), a ausência de cultura empresarial, os recursos limitados e a falta de preparação para enfrentar os desafios dos mercados internacionais, tendo em conta que a maioria do tecido empresarial português é constituída por PME.

Apesar da existência destes obstáculos, o setor do calçado apresenta atualmente um grau de internacionalização e uma dinâmica nos mercados internacionais que tem apresentado um forte destaque no tecido económico e empresarial português.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

2.1. - Introdução

No segundo capítulo, será contextualizado um percurso por vários artigos realizados sobre a temática da internacionalização das empresas, assim como sobre a estratégia de Marketing Internacional. Este será o ponto de partida do presente estudo. Serão abordados os conceitos de Marketing Internacional e Estratégia de Marketing Internacional na medida em que estes se distinguem do Marketing Doméstico, assim como as noções de Estratégia Corporativa e Estratégia de Marketing e a forma como estas se interrelacionam.

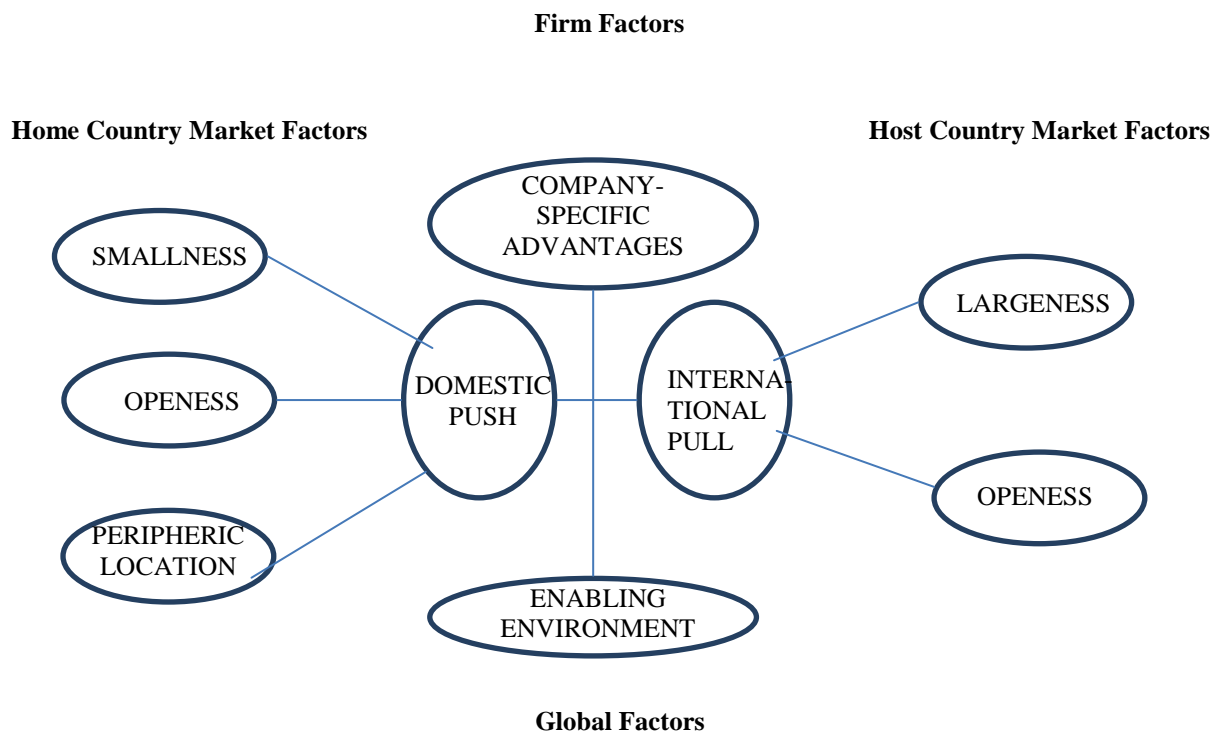
No seguinte subcapítulo, será apresentado o enquadramento teórico desta investigação, enfatizando a Teoria da Contingência e apresentando, sucintamente, outras teorias relevantes em investigações anteriormente desenvolvidas no âmbito da estratégia do Marketing Internacional.

2.2. - Internacionalização das empresas: processos e objetivos

A internacionalização das atividades de uma empresa é uma das vias de crescimento pela conquista de novos mercados. Quer se trate de empresas de dimensão global ou de empresas de menor dimensão, como é o caso das PME, trata-se de uma realidade à qual o fenómeno da globalização, e mais concretamente da globalização económica, veio acrescentar argumentos e motivações a fim de que estas procurem expandir-se para além das fronteiras do seu país de origem. Não obstante, o fenómeno não se deve apenas ao contexto global. São múltiplos os fatores que conduzem uma empresa ao processo de internacionalização. Para Luostarinen (1994), que desenvolveu uma investigação centrada na resposta das empresas finlandesas aos desafios globais, os fatores que explicam este fenómeno podem ser organizados em quatro grupos (Figura 1): globais, internacionais, domésticos e “específicos das empresas” (*company specific*).

Os fatores globais são comuns a todas as empresas, independentemente da sua origem, ao passo que os fatores domésticos apenas dizem respeito em concreto ao seu país de origem. Entre estes dois situam-se os fatores internacionais, isto é os fatores de cada mercado em que a empresa pretende estar ou está presente. No limite, estão as características intrínsecas da organização e a sua vantagem competitiva.

Figura 1 - Fatores (Powerfield) para a internacionalização das empresas finlandesas (Luostarinen, 1994)



Estes fatores agem como forças que poderão motivar uma organização a internacionalizar-se. Os fatores globais e internacionais “puxam” a empresa para o exterior; o fator doméstico “empurra” a empresa para fora do mercado nacional.

Contudo, o factor decisivo compreende as capacidades específicas da empresa:

However, even strong push and pull forces are not necessarily enough until the company is able to recognize and identify the advantages it would gain through internationalization. That is why the company specific advantages form the final motivational basis which makes the company willing to start the process¹ (Luostarinen, 1994:10).

Viana e Hortinha (2009) reúnem em três grupos as razões que levam uma empresa a internacionalizar-se:

- Oportunidades estratégicas (imagem do país de origem da empresa, facilidade no acesso geográfico e cultural, aquisição e emergência de novos mercados, existência de incentivos governamentais);

- Vontade de crescimento (imagem de marca, serviços não transportáveis, êxito de parceiros locais, diversificação do risco);

- Mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza de negócio (procura de mercados externos menos exigentes, acompanhamento de clientes que estão também no exterior, tentativa de enfraquecimento da concorrência, excesso de capacidade ou redução de vendas no mercado doméstico, criação de economias de escala, deslocalização da produção).

Se for subentendido que a internacionalização é resultado de um processo de análise e decisório racional, ponderado pelos altos responsáveis de uma empresa, esta decisão poderá ser tomada com base nos recursos e capacidades internas da empresa, como consequência da pressão no mercado doméstico, ou usufruto das *networks* das quais a organização faz parte com fornecedores ou outros *stakeholders* (Kamakura *et al.*, 2012:236).

¹ Tradução livre da autora: “No entanto, fortes forças para empurar e puxar não são necessariamente suficientes até que a empresa seja capaz de reconhecer e identificar as vantagens que ganharia através de internacionalização. É por isto que as vantagens específicas da empresa formam a base motivacional final que motiva a empresa a iniciar o processo (Luostarinen, 1994:10).

No que refere aos processos de internacionalização, a teoria explicativa mais relevante é proveniente da Escandinávia, mais propriamente da conceituada Escola Nórdica - teoria ou modelo de Uppsala. Esta compreende a internacionalização como um processo dinâmico e evolutivo por fases ou estádios. As empresas iniciam a sua atividade internacional através de meios indiretos e em mercados mais próximos a nível cultural e físico.

A empresa apenas poderá lançar-se para mercados mais distantes e envolver-se em meios mais diretos de internacionalização, após a obtenção de um determinado grau de envolvimento com o mercado de entrada e de acumulação de conhecimento (Kamakura *et al.*, 2012:238). Habitualmente, considera-se que o modelo de Uppsala é bastante adequado para a compreensão do processo de internacionalização das PME (Viana & Hortinha, 2009:82). Contudo, o fenómeno das empresas *born global* coloca em questão as principais premissas desta teoria.

O modelo das *networks* industriais, igualmente desenvolvido pela Escola Nórdica, foi adequado a processos de internacionalização de PME. Segundo este “[...] a vantagem competitiva de uma firma, ou de um grupo de firmas, é medida pela sua capacidade de responder aos desafios do mercado na base dos seus próprios recursos e na capacidade de mobilizar e coordenar recursos existentes noutras firmas” (*ibid.*).

O conceito de *network* surge num modelo que concebe a empresa num contexto de “rede” que a liga a outros atores, como seja fornecedores, distribuidores, clientes, colaboradores, concorrentes, entre outros possíveis. A rede de que a empresa faz parte vai-se expandindo, passando a incluir elementos de outros mercados, à medida que as relações de negócio se vão desenvolvendo (Kamakura *et al.*, 2012).

Uma outra teoria procura explicar a internacionalização das empresas através do investimento direto estrangeiro. Neste caso, considera-se que a empresa procura escolher a localização e a estrutura ótima para minimizar os custos em cada fase da produção (*ibid.*). Deste modo, uma organização poderá optar pela expansão horizontal, alargando as suas atividades; expansão vertical, entrando em novas atividades; ou ainda deslocalizando a produção para obtenção de vantagens de localização (Viana & Hortinha, 2009:82). De qualquer modo, todas as opções implicam um investimento para redução da estrutura de

custos. Também aqui poderá verificar-se um processo incremental de aumento do investimento à medida que aumenta o conhecimento de novos mercados.

2.3. - Contextualização do estudo

No seio da temática da internacionalização das empresas, vários autores têm debatido a problemática da estratégia do Marketing Internacional, assim como dos fatores que intervêm na sua definição. O presente estudo implicou a leitura e análise de vários artigos sobre a temática, referentes a diferentes modelos para o processo de definição estratégica. Considerou-se como ponto de partida o artigo de Gabrielsson *et al.* (2012) sobre estratégias de marketing em empresas que se encontrassem em processo de expansão internacional. A análise refere-se a empresas da área das Tecnologias da Informação e Comunicação, originárias de países com economias abertas e de pequena dimensão, nomeadamente da Finlândia e da Suécia.

Os autores abordaram a problemática subdividindo-a em duas questões de pesquisa. Por um lado, testaram até que ponto as variáveis de contexto apresentadas afetam a definição da estratégia do Marketing Internacional. Por outro, procuraram analisar de que forma o ajustamento entre a estratégia de marketing e as variáveis de contexto afetam a performance na sua dimensão estratégica e financeira.

Os fatores de contingência testados organizam-se em três grupos: a pressão externa para a globalização; o tipo de expansão internacional, ou seja, se as empresas se definem como *Traditional Internationalizers*, *Globalizing Internationals* ou *Born Globals*; e, por último, a experiência da empresa em negócios internacionais. O modelo proposto examina duas dimensões em particular da estratégia de marketing: a amplitude da linha de produtos e a standardização da estratégia de marketing.

Verificou-se a existência de uma relação entre as três variáveis de contingência e a amplitude da linha de produtos com os quais as empresas competem em mercados internacionais. A mesma relação confirma-se para a standardização da estratégia de

marketing, exceção feita à experiência internacional da empresa cujo impacto não é comprovado.

Relativamente ao impacto do ajustamento entre as dimensões da estratégia de marketing e os fatores de contingência na performance das empresas, o estudo conclui que esta relação verifica-se apenas para a standardização da estratégia e não para o caso da amplitude da linha de produtos. Outros autores investigaram esta relação entre a estratégia e a performance. Após a análise de artigos, conclui-se que estes corroboram a existência de um impacto, direto e indireto, da estratégia de Marketing Internacional na performance da organização (Shaoming & Cavusgil, 2002).

As variáveis identificadas como antecedentes da estratégia de Marketing Internacional apresentadas por Gabrielsson *et al.* (2012) coincidem, de algum modo, com as propostas elaboradas por Shaoming e Cavusgil (2002) num estudo desenvolvido com unidades de negócio sedeadas nos EUA, competindo em indústrias globais. O modelo apresentado pelos autores trata-se de uma convergência considerável com o modelo inicialmente descrito no presente estudo. Deste modo, Shaoming e Cavusgil (2002) conceberam um modelo centralizado na Estratégia, *Global Marketing Strategy (GMS)*, Este conceito foi introduzido pelos autores e será analisado nos seguintes capítulos da presente dissertação.

A GMS é antecedida por variáveis de contingência de três ordens: a experiência internacional (variável interna), a orientação global (variável interna) e as condições externas de globalização (variável externa). A GMS é por sua vez um determinante da performance estratégica e financeira da organização.

Os estudos desenvolvidos com o intuito de identificar os antecedentes e determinantes de uma estratégia de marketing internacional consideram variáveis de contingência que se situam fora do ambiente da empresa, isto é no ambiente global e competitivo em que ela se move, mas também variáveis internas à empresa.

Morgan *et al.* (2011) propõem uma abordagem que destaca as capacidades de marketing como antecedentes e determinantes da estratégia de marketing internacional, sustentando-se em termos teóricos na Teoria das Capacidades Dinâmicas.

Estes autores analisam três níveis no que refere às capacidades do marketing. O primeiro nível é respeitante às capacidades arquiteturais (*architectural marketing capabilities*) identificado como o processo de aprendizagem pela experiência e que permite uma maior eficiência à organização. O segundo nível refere-se às capacidades de marketing especializadas (*specialized marketing capabilities*), ou seja, aquelas que permitem à organização operacionalizar na prática o seu plano de marketing. O terceiro nível encontra-se relacionado com a integração da forma sinérgica das capacidades de marketing arquiteturais e especializadas.

Morgan *et al.* (2011) propõem um modelo centrado na efetividade da implementação da estratégia de marketing de exportação como preponderante para uma performance empresarial bem-sucedida. A fim de que se verifique um impacto positivo na performance, as capacidades e recursos de marketing da organização deverão assegurar uma implementação eficiente da estratégia de marketing em duas dimensões: uma dimensão interna à empresa, relacionada com a adequada alocação e gestão das suas capacidades de marketing, e uma dimensão externa, relacionada com a capacidade de antecipação da reação do mercado e, como tal, desenvolver a estratégia necessária para que o mercado responda conforme o previsto.

2.4. - Marketing Internacional e Estratégia de Marketing Internacional

Para o presente trabalho será considerada a seguinte definição de marketing internacional:

International marketing is the multinational process of planning and executing the marketing mix (product, place or distribution, promotion, and price) to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives. The word “multinational” implies that marketing activities are undertaken in several countries and that such activities should somehow be coordinated across nations² (Onkvisit & Shaw, 2009:5).

² Tradução livre da autora: “Marketing internacional é o processo multinacional de planeamento e execução do marketing mix (produto, lugar ou distribuição, promoção e preço) para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais. A palavra "multinacional" implica que as atividades de marketing sejam realizadas em vários países e que tais atividades de alguma forma sejam coordenadas entre as nações” (Onkvisit & Shaw, 2009:5).

Tendo em conta a definição, compete ao Marketing Internacional as dimensões genéricas do marketing, implementadas e articuladas em vários países. Como tal, quando comparado com o marketing doméstico, o Marketing Internacional apresenta um grau de complexidade consideravelmente superior, fruto da dinâmica da economia internacional, assim como dos enormes desafios que um processo de internacionalização coloca a qualquer empresa:

O Marketing Internacional, por seu lado, inclui não só as atividades ligadas a serviços, como tem em conta a colocação em funcionamento no estrangeiro da totalidade das atividades de marketing das empresas, como sejam estudos de mercado, definição do marketing mix, planeamento e controlo (Viana & Hortinha, 2009:24).

Novas variáveis que intervêm no marketing são adicionadas à dimensão internacional, interferindo nas atividades de marketing, acrescentando-lhe novos fatores de risco. No entanto, estas são impossíveis de controlar pela organização. Como tal, poder-se-á concluir que o Marketing Internacional ultrapassa o marketing doméstico, inclusivamente o marketing em sentido lato, pela sua amplitude e complexidade. Face de múltiplos e diferentes contextos (económicos, legais, culturais, sociais, etc.) próprios de cada mercado em que a empresa pretende estar presente, abarca todas as atividades tradicionais do marketing:

The marketing principles may be fixed, but a company's marketing mix in the international context is not. Certain marketing practices may or not be appropriate elsewhere, and the degree of appropriateness cannot be determined without careful investigation of the market in question³” (Onkvisit & Shaw, 2009:23).

No que concerne à definição de uma estratégia internacional para o mercado, no âmbito do marketing estratégico, adiciona-se a complexidade de cada mercado-alvo à complexidade da definição da estratégia de marketing, ou seja, trata-se de uma sobreposição de cenários e contextos (Viana & Hortinha, 2009).

³ Tradução livre da autora: “Os princípios de marketing poderão ser fixados mas o marketing mix de uma empresa no contexto internacional poderá não sê-lo. Determinadas práticas de marketing poderão não ser adequadas noutros locais, e o grau de adequação poderá não ser determinado sem investigação cuidadosa do mercado em questão” (Onkvisit & Shaw, 2009:23).

Quanto à sua formulação e antecedentes, são vários os estudos desenvolvidos no âmbito da estratégia do Marketing Internacional, bem como do seu impacto na performance das empresas. No entanto, não poderá considerar-se a existência de um consenso relativamente ao que constitui efetivamente a estratégia de Marketing Internacional.

Alguns autores têm optado por analisar apenas algumas componentes desta estratégia, como por exemplo a política de produto e a standardização da estratégia (Gabrielsson *et al.*, 2012) ou a política de promoção/comunicação (Hultman *et al.*, 2011), ao invés da totalidade da sua análise. Tendo em conta a inexistência de consenso entre os académicos desta temática, Shaoming e Cavusgil (2002) elaboraram uma proposta de conceptualização da estratégia do Marketing Internacional, propondo o conceito de *Global Marketing Strategy* (GMS). Neste âmbito, este conceito pretende integrar as mais relevantes teorias e perspectivas, apontando oito dimensões que definem a *Global Marketing Strategy* (*ibid.*):

- 1 - Standardização do produto
- 2 - Standardização da promoção
- 3 - Standardização da estrutura de canais
- 4- Standardização do preço
- 5 - Concentração das atividades de marketing
- 6 - Coordenação das atividades de marketing
- 7 - Participação no mercado global
- 8 - Integração de movimentos competitivos

O presente trabalho abordará a estratégia do Marketing Internacional no setor do calçado em Portugal, partindo da definição de GMS proposta por Shaoming e Cavusgil (2002).

2.5. - Estratégia corporativa e Estratégia de Marketing

A palavra estratégia surge no meio militar, tendo origem no termo grego *strategia* (comando), junção de *strategos* que combina *stratos* (exército) com *ag* (liderar). O seu significado compreende liderança do exército, papel de atuação do general (Reis, 2008:15).

Associado ao conceito de estratégia encontra-se o sentido de escolha de rumo, um caminho a seguir para alcançar o sítio a que se pretende chegar. Na área empresarial, fundamentalmente, a palavra estratégia refere-se à estratégia corporativa e consiste:

[...] no estabelecimento da direção do desenvolvimento de uma organização através da programação dos seus recursos, capacidades e competências, que permitem, face a uma envolvente externa em evolução permanente, ter um desempenho superior e sustentado para atingir os objetivos traçados, de modo a alcançar a sua visão e missão [...] (Reis, 2008:16).

Cravens e Piercy (2008) definem estratégia como a “[...] tomada de decisão quanto ao escopo e à finalidade do negócio e às iniciativas e aos recursos necessários para alcançar os objetivos” (Cravens & Piercy, 2008:20).

A estratégia corporativa possui, por defeito, um carácter geral, abrangendo todos os setores da empresa, definindo-a e aproximando-a dos seus objetivos. Em termos temporais, apresenta, igualmente, alguma durabilidade e estabilidade. Uma empresa pode e deve ajustar a sua estratégia ao contexto. No entanto, não é consistente alterá-la constantemente de forma significativa, sob pena de se tornar insignificante e irrelevante. A fim de que seja eficiente, a estratégia deverá ser resultante de um processo designado por formulação estratégica pela literatura da área da Gestão. Esta deverá partir de uma análise cuidada do ambiente competitivo e desenvolver-se com base em pressupostos como a criação de vantagem competitiva, a viabilidade e a compatibilidade dos objetivos com os recursos, o compromisso das pessoas envolvidas, o fundamento nos princípios da empresa, criatividade e inovação.

A estratégia corporativa inclui, inevitavelmente, a definição da missão, visão, valores e objetivos da organização, bem como as suas competências e recursos. No processo de formulação estratégica a empresa é entendida como uma entidade direcionada para o mercado, procurando utilizar as capacidades e recursos internos que possui,

apresentando competitividade nesse mercado, ou seja, comparada aos seus concorrentes e possuindo o consumidor como foco. Em última análise, a estratégia é uma forma de vincular a empresa ao contexto em que se insere (Martín & López, 2007:40). A função de fundo da estratégia corporativa compreende a preparação da organização para enfrentar atuais e futuros desafios e aproveitar oportunidades. Habitualmente considera-se a existência de três níveis estratégicos: a estratégia corporativa (ou da empresa), a estratégia competitiva (ou de negócio) e a estratégia funcional. Estes correspondem, dentro da hierarquia da empresa, a níveis distintos e diferentes competências no que diz respeito à tomada de decisão (Martín & López, 2007:46-48):

- Estratégia Corporativa: implica uma visão global do negócio e inclui a missão, os objetivos, a relação entre a empresa e o ambiente (interno e externo), a procura de oportunidades para criação de valor, o tipo de negócio que pretende dirigir, os lugares onde deseja operar, quais os negócios a adquirir, o modo de se desenvolver no mercado, a entrada em novos negócios, a aposta na internacionalização ou a compra de uma empresa. São decisões de topo que fixam os setores e mercados em que a empresa deverá competir.

- Estratégia Competitiva: determina a forma como competir num conjunto de atividades, negócios ou unidades estratégicas de negócio. O principal objetivo desta estratégia é o de constituir e reforçar a posição competitiva de longo prazo da empresa no mercado. Fazem parte do plano da empresa decisões como melhorar a qualidade dos produtos, estabelecer a redução de custos ou o investimento em tecnologia para lançar no mercado produtos mais inovadores do que os dos concorrentes. São as decisões dos vários departamentos que estabelecem a forma como deverá competir e construir a vantagem competitiva sustentável.

- Estratégia Funcional: centra-se no modo em como utilizar e aplicar os recursos e habilidades dentro de cada área funcional com o propósito de maximizar a produtividade desses mesmos recursos. As áreas funcionais para as quais poderá definir-se uma estratégia específica compreendem a produção, a comercialização, o financiamento, os recursos humanos e a tecnologia. As políticas comerciais (promoção e campanhas publicitárias), de produção (melhoramento dos processos) e de recursos humanos (incentivos na carreira) constituem exemplos da aplicação das decisões ao nível funcional. Compreendem as

respostas prestadas por cada setor da organização na forma de apoio estratégico ao nível do negócio.

Relativamente às estratégias funcionais, Martin e López (2007) destacam a sua extrema importância, contribuindo para que as estratégias dos níveis hierárquicos superiores obtenham o máximo impacto possível. Deste modo, o objetivo destas estratégias será fornecer apoio à estratégia corporativa e à abordagem competitiva da empresa no mercado.

Entre as estratégias funcionais inclui-se a estratégia de marketing que contribui, igualmente para que a empresa alcance os seus objetivos.

A estratégia de marketing consiste no,

Desenvolvimento de uma visão relacionada aos mercados que interessam à organização, selecionando as estratégias mercadológicas pretendidas, definindo objetivos e desenvolvendo, implementando e gerenciando as estratégias de desenvolvimento do programa de marketing projetado para atender às exigências de valor dos clientes de cada mercado-alvo (Cravens & Piercy, 2008:29).

Como tal, possui uma componente de análise de mercados, assim como uma formulação e implementação estratégica. O marketing possui um papel de destaque na formulação da estratégia corporativa, fruto da ligação privilegiada com o ambiente externo à empresa, mais concretamente com o mercado e o cliente. Pese embora esta relevância na organização, a estratégia de marketing deverá ser consistente e estar alinhada com a estratégia corporativa e harmonizar-se com as demais estratégias das outras áreas funcionais da empresa. A estratégia corporativa e a estratégia de marketing deverão estar articuladas e ambicionar os mesmos objetivos:

Este deve ser um relacionamento bidirecional – enquanto a estratégia corporativa define a direção estratégica, aloca recursos e define restrições sobre o que não pode ser feito, os executivos responsáveis pela estratégia de marketing devem informar os estrategistas corporativos sobre mudanças externas no mercado que identifiquem oportunidades e ameaças [...] (Cravens & Piercy, 2008:20).

2.6. - Antecedentes e determinantes: Teoria da Contingência e Strategic fit

Para o enquadramento teórico, a presente investigação recorreu à teoria da contingência. Trata-se de uma abordagem bastante ampla que cobre várias áreas científicas e cruza várias outras teorias (Smith, 2003:283). Como premissa básica, esta postula que as circunstâncias situacionais que envolvem uma empresa, internas (intraorganizacionais) e externas, geram sobre a mesma uma pressão que conduz à sua adaptação ao contexto. Esta teoria tem sido frequentemente utilizada em estudos na área da gestão e do marketing, mais concretamente do marketing estratégico conduzindo, mais recentemente, ao conceito de “*strategic fit*”. Este conceito contribuiu para o avanço da teoria da contingência, assumindo que o adequado ajustamento da estratégia de marketing ao contexto em que é implementada possui como resultado a maximização da performance empresarial, objetivo último de qualquer organização.

A maioria dos artigos analisados procura uma relação entre a estratégia e a performance. Gabrielsson, *et al.* (2012) distinguem a existência de uma abordagem normativa, assim como de uma abordagem descritiva do conceito de *strategic fit*:

We follow a normative perspective with regard to strategic fit that develops an explicit link between coalignment and performance. This in contrast to the descriptive coalignment perspective, which specifies the relationship among a set of theoretical related variables without explicitly setting out to test the performance implications [...]⁴ (Gabrielsson *et al.*, 2012:29).

No estudo desenvolvido sobre standardização e adaptação da estratégia de Marketing Internacional face à performance, Katsikeas *et al.* (2006) concluíram que “Thus,

⁴ Tradução livre da autora: “Em matéria de ajustamento estratégico, seguimos uma perspectiva normativa que desenvolva uma ligação explícita entre coalinhamento e desempenho. Isto em contraste com a perspectiva descritiva de coalinhamento, que especifica a relação entre um conjunto teórico de variáveis relacionadas sem uma preparação explícita para testar as implicações no desempenho [...] (Gabrielsson *et al.*, 2012:29).

managers should appreciate that the appropriateness of a particular international marketing strategy [...] is a function of strategic fit”⁵ (Katsikeas et al. 2006:882).

A questão reside no modo como se avalia a adequação da estratégia de marketing. A tendência será efetuar-lo recorrendo a indicadores de performance, sobretudo de caráter financeiro pelo seu grau de tangibilidade e mensurabilidade. O presente projeto de investigação apresenta um enfoque na estratégia de Marketing Internacional naquilo que a antecede e condiciona. Neste sentido, compreenderá mais a abordagem descritiva acima referida do que a abordagem normativa. Em ambos casos, será preponderante para a definição da estratégia ótima de marketing a identificação das variáveis relevantes, isto é, do contexto da sua operacionalização uma vez que disso dependerá o seu sucesso: “Effectiveness depends on the appropriate matching of contingency factors with internal organizational designs that can allow appropriate responses to the environment”⁶ (Zeithaml et al., 1988:39-40).

Relativamente à identificação das variáveis relevantes em estudos de marketing estratégico será necessário, desde logo, questionar quer a sua universalidade, quer as idiosincrasias de cada empresa. Segundo Zeithaml et al. (1988),

Contingency approaches are positioned within management as mid-range theories between the two extreme views which state either that universal principles of organization and management exist or that each organization is unique and each situation must be analyzed separately⁷ (Zeithaml et al., 1988:37).

Outra questão igualmente relevante é a do determinismo das variáveis, isto é, até que ponto poderá considerar-se que a organização é inevitavelmente forçada a adaptar-se ao contexto. Como verificado, o conceito de *strategic fit* inclina-se para a existência de uma correlação entre a adaptação da estratégia ao contexto e a performance empresarial.

⁵ Tradução livre da autora: Deste modo, os gestores devem considerar que a adequação de uma determinada estratégia de marketing internacional [...] é uma função do ajustamento estratégico” (Katsikeas et al. 2006:882).

⁶ Tradução livre da autora: " A Efetividade depende da correspondência adequada dos fatores de contingência com os designs organizacionais internos que poderão permitir respostas adequadas ao ambiente" (Zeithaml et al, 1988:39-40).

⁷ Tradução livre da autora: “Abordagens de contingência são posicionadas dentro da gestão como teorias do alcance médio entre as duas visões extremas que afirmam que os princípios universais de organização e gestão existem ou que cada organização é única e cada situação deverá ser analisada separadamente (Zeithaml et al., 1988:37).).

Desta forma, a empresa opta por seguir de perto as circunstâncias do contexto que a envolve considerando que tal é vantajoso. Como tal, não se trata de uma inevitabilidade mas antes de uma escolha deliberada e orientada, considerando os objetivos da organização. O contexto não é manipulável mas a resposta ao mesmo poderá sê-lo. A resposta não é mecânica nem pré-determinada. Trata-se do reconhecimento da complexidade dos processos de definição da estratégia de marketing, seja ela internacional ou doméstica, assim como do reconhecimento de que existem outras variáveis que poderão ter influência na mesma.

A teoria da contingência reconhece a noção de equifinalidade como válida. Segundo a mesma, um sistema poderá alcançar o mesmo resultado final, partindo de condições iniciais diferentes e percorrendo diferentes caminhos. Em síntese, poderão ser enunciados três princípios que orientam a ação das organizações e que constituem as raízes teóricas da teoria da contingência (Zeithaml *et al.*, 1988:38):

- Princípio da Adaptação: os elementos dentro de um sistema tendem a adaptar-se uns aos outros.

- Princípio da Equifinalidade: um sistema poderá alcançar o mesmo estado final, partindo de diferentes condições iniciais e uma variedade de percursos.

- Princípio da Racionalidade: as empresas são entidades que inerentemente deparam-se com problemas e os solucionam.

Zeithmal *et al.* (1988) identificam três grupos possíveis de variáveis, usualmente articulados nos estudos que desenvolveram modelos com base na teoria da contingência:

- a) Variáveis de contingência: referem-se ao contexto em que se situa a organização. Na aplicação da teoria da contingência ao marketing estratégico, estas variáveis subdividem-se em dois grupos que constituem o “cenário competitivo” (*competitive setting*). Por um lado, identifica as contingências do contexto (*environmental contingencies*) e, por outro, as contingências da organização (*organisational contingencies*) (Zeithaml *et al.*, 1988:44);

b) Variáveis de resposta: incluem as decisões e ações de resposta da empresa face às variáveis de contingência, atuais ou futuras. No caso do marketing estratégico, e como será desenvolvido no presente modelo, estas variáveis compreendem as componentes em que poderá desdobrar-se a estratégia de marketing;

c) Variáveis de performance: avaliam o ajustamento entre as variáveis de contingência e as variáveis de resposta. Habitualmente compreendem as variáveis dependentes dos modelos de contingência.

O objetivo da organização e do departamento de marketing será o de alcançar o êxito das estratégias implementadas. Este deverá ser medido, sobretudo, pelos resultados financeiros, encontrando-se assim a linha orientadora para a definição de uma estratégia bem-sucedida. Não obstante, a relevância desta correlação entre a estratégia e a performance, não será, como anteriormente referido, o tema central do presente estudo.

A principal ênfase da proposta incide na estratégia de Marketing Internacional e na identificação das variáveis relevantes, assim como nos processos internos que conduzem à sua definição. Não se pretende estudar a relação entre as estratégias implementadas e os seus resultados, assim como os seus efeitos na performance empresarial. Assume-se que a organização é racional e pretende maximizar a sua performance.

Pretende-se identificar a formulação e implementação da estratégia de Marketing Internacional, assim como os processos e as variáveis que o influenciam, sendo que se trata de processos localizados no espaço e no tempo, sujeitos à incerteza. O modelo proposto trata-se de um modelo de análise do processo e não de um *outcome*/resultado.

Apesar de não se tratar da ênfase dos primeiros estudos realizados utilizando esta teoria, mais recentemente as investigações têm vindo a integrar esta abordagem de processo, na sua dinâmica e complexidade.

2.7. - Principais teorias de Estratégia de Marketing Internacional

A maioria da literatura analisada sobre a estratégia de Marketing Internacional apenas enfatiza a sua parcialidade, elegendo alguns pontos de investigação. Não obstante a pluralidade de estudos sobre a estratégia de Marketing Internacional, não existe consenso sobre o que a constitui. Shaoming e Cavusgil (2002) constata a propósito do conceito de *Global Marketing Strategy* os aspetos mais relevantes que a integram.

Neste sentido, estes dois autores propõem-se a desenvolver o conceito de *Global Marketing Strategy* (GMS), anteriormente mencionado, que procura definir a estratégia de Marketing Internacional e os seus componentes. Para tal, identificam e englobam no seu estudo as principais teorias e perspectivas nesta área científica, sendo as mesmas: a estandardização, a configuração – coordenação e a integração.

2.7.1. - Estandarização

Refere-se à estandardização dos componentes do programa de marketing nos vários mercados em que a empresa está presente. A premissa base assenta no facto de que os mercados (preferências dos consumidores) sofrem uma espécie de homogeneização que poderá permitir implementar o mesmo programa de marketing (Preço, Produto, Canais e Comunicação) sem que exista a necessidade de adaptá-lo às características de cada mercado. Tal, permitirá uma racionalização dos custos e a criação de economias de escala na produção e no marketing, ao mesmo tempo que possibilita a coerência e consistência da marca (Shaoming & Cavusgil, 2002:41).

2.7.2. - Cadeia de Valor Internacional: Configuração e Coordenação

Esta perspectiva defende que a configuração da cadeia de valor de uma empresa deverá aproveitar as vantagens comparativas de cada país em que a mesma se encontre presente, tendo assim consequências na performance e eficiência. Deste modo, a

organização deverá concentrar determinadas atividades em países em que as mesmas sejam desenvolvidas de forma mais eficiente, coordenando simultaneamente atividades e criar sinergias para além das fronteiras de cada mercado (Shaoming & Cavusgil, 2002:41).

2.7.3. - Integração

Esta teoria considera que os passos que a empresa empreenda em vários mercados deverão ser interdependentes a fim de que a empresa obtenha o maior lucro das atividades marketing. Desta forma, o financiamento das atividades num determinado mercado poderá ter origem nos rendimentos gerados num outro mercado. Do mesmo modo, o ataque de um concorrente num mercado deverá ser respondido através de um contra-ataque noutra mercado. A estratégia de Marketing Internacional da empresa integra os movimentos competitivos nos vários cenários em que a mesma se encontra presente (Shaoming & Cavusgil, 2002:42).

Capítulo 3 – Quadro Metodológico e Conceptual

3.1. - Metodologia: Estudo de caso

Para a realização da presente investigação, que incide na temática da estratégia de Marketing Internacional das empresas do setor do calçado em Portugal, optou-se pela metodologia de estudo de caso. Esta metodologia enquadra-se, habitualmente, no âmbito qualitativo, caracterizado pela sua complexidade, subjectividade, descoberta e lógica indutiva. Pretende-se a compreensão de fenómenos numa perspetiva holística, na sua totalidade e contexto em que decorrem (Coutinho, 2011:288-289).

Esta relação do estudo de caso com os estudos qualitativos encontra-se expressa na definição sugerida por Dul e Hak: “A case study is a study in which (a) one case (single case study) or a small number of cases (comparative case study) in their real life context are selected, and (b) scores obtained from these cases are analysed in a qualitative manner”⁸ (Dul & Hak, 2008:4).

Não obstante, a metodologia de estudo de caso poderá recorrer, igualmente, a métodos quantitativos isolados ou em conjugação com métodos qualitativos (Coutinho, 2011, p. 295). Segundo Dul e Hak, o estudo de caso baseia-se na seleção e análise do caso e não numa amostra aleatória da população. O caso é o objeto de estudo (Dul & Hak, 2008).

Ainda que se encontre generalizado nas ciências sociais que as metodologias de investigação quantitativas recorram a amostras de tamanho considerável, a metodologia de estudo de caso será, para alguns autores, a mais adequada sempre que se pretenda estudar um fenómeno social complexo, situado na vida real (Flyvbjerg, 2006; Yin, 2010). As características do objeto de estudo conduzem à existência de múltiplas variáveis de

⁸ Tradução livre da autora: "Um estudo de caso é um caso em que (a) um caso (estudo de caso único) ou um pequeno número de casos (estudo de caso comparativo) nos seus contextos de vida real sejam selecionados, e (b) resultados obtidos a partir destes casos sejam analisados de forma qualitativa" (Dul & Hak, 2008:4).

interesse, encontrando-se estas fora do controle do investigador, não podendo, por isso, ser manipuladas (Dul & Hak, 2008).

Partindo desta ideia do objeto de estudo a que se adequa a presente metodologia, Yin (2010) define o estudo de caso de forma bipartida:

1. O estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenómeno contemporâneo em profundidade e no seu contexto, nomeadamente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não se encontram claramente evidentes.

2. A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existe um número superior de variáveis de interesse comparativamente a pontos de dados. Como consequência, conta com múltiplas fontes de evidência, assim como com os dados sendo necessário a convergência triangular, beneficiando-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientação da recolha e análise de dados.

A principal vantagem desta metodologia reside no facto de permitir uma abordagem holística a fenómenos sociais complexos. É igualmente relevante que esta metodologia permita estabelecer processos dinâmicos e decisórios como principal enfoque. Trata-se precisamente do estudo em causa. A definição da estratégia de Marketing Internacional é um processo decisório interno à empresa e de características complexas. Envolve aspetos inerentes à própria organização, assim como fatores de contexto cuja influência se considera como significativa. Como tal, depreende-se que o entendimento da estratégia de Marketing Internacional englobe questões contextuais relevantes.

Por outro lado, qualquer das variáveis estudadas encontra-se totalmente fora do controle do investigador, não sendo passíveis de manipulação. O processo decorre no mundo real, mais precisamente, num contexto do mundo dos negócios e empresarial.

Poder-se-á enunciar as principais críticas e preconceitos contra a metodologia de estudo de caso. Desde logo, a falta de rigor pelo risco de se adotar uma visão parcial da realidade (Yin, 2010), hipotecando assim a possibilidade de o estudo de caso contribuir para o desenvolvimento científico (Flyvbjerg, 2006). Uma outra crítica prende-se com o risco de os estudos de caso estudarem o caso e não uma amostra representativa, carecendo

de validade externa (Gibbert *et al.*, 2008) e, como tal, fornecerem pouca base para a generalização científica (Flyvbjerg, 2006).

Para refutar estas críticas em particular, Yin (2010) refere o seguinte,

A resposta curta é que os estudos de caso (...) são generalizáveis às proposições teóricas e não às populações ou aos universos. Nesse sentido, o estudo de caso (...) não representa uma “amostragem” e ao realizar o estudo de caso, sua meta será expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística) (Yin, 2010:36).

O facto de o estudo de caso não permitir que seja efetuada uma generalização estatística, não impede que seja feita uma generalização analítica que parta da observação empírica para a teoria (Gibbert *et al.*, 2008; Yin, 2010). Outros autores alertam igualmente para a acusação que pesa sobre os estudos de caso pelo facto de poderem permitir ao investigador trazer para a pesquisa algum tipo de subjetividade (Flyvbjerg, 2006) ou ideias pré-concebidas, dada a proximidade ao objeto de estudo. Por outro lado, Yin (2010) alerta para o risco de confusão do ensino do estudo de caso com a pesquisa de estudo de caso. Poderão ser identificados, pelo menos, três tipos de estudo de caso: estudos de caso exploratório, em que se exploram situações e em que a intervenção avaliada não possui um conjunto de resultados único e claro; estudos de caso descritivos, que descrevem uma intervenção e o contexto da vida real no qual ela ocorreu; e os estudos de caso explanatórios ou causais, que explicam os presumíveis vínculos causais nas intervenções da vida real que apresentem um elevado grau de complexidade (*ibid.*).

Dul e Hak subdividem os estudos de caso em *single case study* e *comparative case study* (Dul & Hak, 2008:4). O primeiro, cujos dados recolhidos de um só caso serão suficientes para o objetivo da pesquisa e o segundo, em que para tal será necessário a recolha de dados de dois ou mais casos. Na perspetiva de Yin (2010), os estudos cujas questões de pesquisa sejam “como” ou “por que” favorecem a realização de estudos de caso, preferencialmente de natureza explanatória. O mesmo deve-se ao facto de “estas questões lidarem com os vínculos operacionais que necessitam ser traçados ao longo do tempo, mais do que com meras frequências ou incidências” (Yin, 2010:30). Como tal, com recurso à conceptualização de Yin (2010), a presente investigação sobre a estratégia de Marketing Internacional referente a um estudo de caso de carácter explanatório, pretende

encontrar os vínculos entre a estratégia definida e o contexto interno e externo em que decorre esse processo de definição.

Tendo em conta que a definição da constituição do “caso” trata-se de um aspeto primordial da presente metodologia, o caso em estudo será respeitante ao setor português do calçado, isto é, às empresas que formam esta indústria. As empresas analisadas serão exclusivamente portuguesas, desenvolvendo o seu negócio no âmbito da produção/comercialização de sapatos de homem e/ou mulher, cujo fabrico integra predominantemente o uso de pele.

Uma vez que o foco do presente estudo é a estratégia de Marketing Internacional, a unidade de análise será necessariamente constituída por empresas envolvidas internacionalmente e que valorizem o marketing como aspeto relevante do seu processo de gestão (*marketing-based management*). A unidade de análise será intencional e constituída por organizações consideradas como típicas das empresas do setor e que apresentem um elevado grau de internacionalização.

3.1.2. - Metodologia: recolha de dados

Para a realização do presente estudo, serão usadas duas fontes de evidência ou técnicas de recolha de dados: a realização de entrevistas e a análise documental. Optar-se-á pela primeira técnica pelo facto de se tratar da mais adequada ao objeto de estudo, bem como à metodologia de estudo de caso (Coutinho, 2011:299).

Yin (2010) considera-a como “[...] uma fonte essencial de evidência do estudo de caso porque a maioria delas é sobre assuntos humanos ou eventos comportamentais. Os entrevistados bem informados podem proporcionar *insights* importantes sobre esses assuntos ou eventos” (Yin, 2010:135).

Segundo este autor, o recurso a entrevistas em estudos de caso exige que o investigador “[...] opere em dois níveis ao mesmo tempo: satisfazendo as necessidades de sua linha de investigação (questões do Nível 2) enquanto, simultaneamente, apresenta questões “amigáveis” e não ameaçadoras” em suas entrevistas abertas (questões do Nível

1)” (Yin, 2010:133). Yin (2010) alerta igualmente para “[...] os problemas comuns de parcialidade, má lembrança e articulação pobre ou inexata. Novamente, uma abordagem razoável é corroborar os dados da entrevista com informações de outras fontes” (Yin, 2010:135).

Tal como sugere Coutinho, neste sentido, será utilizada uma segunda fonte de evidência, nomeadamente, a análise documental (Coutinho, 2011:299). Os dados primários serão recolhidos através da realização de entrevistas a elementos de empresas portuguesas do setor do calçado, sendo posteriormente analisadas as fontes documentais secundárias relevantes no âmbito da atividade internacional em geral, assim como da atividade do setor do calçado pela APICCAPS.

Estabeleceu-se como objetivo do presente estudo, a realização de entrevistas com, pelo menos, um elemento de cada empresa, atendendo a dois critérios obrigatórios: o respondente deverá desempenhar funções no âmbito do marketing e da atividade comercial da empresa e deverá possuir um conhecimento aprofundado das atividades da empresa no contexto internacional. As entrevistas pretendem-se semiabertas e semiestruturadas. Existirá, no entanto, um guião elaborado a partir dos objetivos principais e secundários a fim de que as respostas obtidas vão ao encontro destes.

3.2. - Definição do problema e dos objetivos do estudo

O foco da análise do presente estudo incidirá no setor do calçado em Portugal, que se destaca no tecido empresarial e económico nacional pelo seu elevado grau de internacionalização e relevância estratégica. A ênfase encontrar-se-á na estratégia de Marketing Internacional que as empresas deste setor, mormente aquelas cuja atividade se apresenta mais internacionalizada, definem e implementam.

Deste modo, existirão dois grupos de objetivos que subdividir-se-ão em objetivos principais e secundários, tal como é apresentado na Tabela 1:

Tabela 1 - Objetivos do Estudo de Caso

<p>Objetivos Principais</p>	<p>Identificar o impacto das variáveis de contexto (internas e externas à empresa) na estratégia de marketing internacional das empresas do setor português do calçado</p> <p>- Determinantes internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estratégia corporativa - Vocação internacional - Recursos e capacidades de marketing <p>- Determinantes externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conjuntura global: <ul style="list-style-type: none"> . Orientação geográfica . Acesso a matérias- primas . Intensidade tecnológica - Ambiente competitivo do setor do calçado - Conjuntura do mercado de destino
<p>Objetivos Secundários</p>	<p>Identificar o grau de adaptação aos mercados internacionais da estratégia de marketing internacional das empresas do setor português do calçado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de Produto - Estratégia de gestão de Canais de Distribuição - Estratégia de Preço - Estratégia de Promoção/Comunicação - Participação em mercados - Integração de movimentos competitivos

3.3. - Proposta de Objetivos e Variáveis

Pretende-se conhecer os antecedentes e os determinantes da estratégia definida pelas empresas. Como tal, serão primeiramente analisadas as variáveis que, supostamente, a influenciam e afetam. Num segundo plano, serão analisadas as dimensões da estratégia quando implementada nos mercados internacionais para aferição do grau de adaptação das mesmas sobre esses mercados.

Contextualizando um envolvimento internacional relevante e a necessidade de competição em mercados internacionais altamente complexos, os objetivos enunciados

consideram as empresas em estudo como tratando-se de *market-driven organizations*. Estas apresentam uma gestão que valoriza o marketing, desenvolvendo uma estratégia de marketing internacional, de certa forma, formalizada e distinta da estratégia de marketing doméstico. Os documentos emitidos pela Associação do setor corroboram o mesmo ao reconhecerem que,

Captar e servir este novo tipo de clientes internacionais coloca novos desafios à política comercial e promocional das empresas portuguesas. [...] O processo de internacionalização deve permitir reforçar as competências em áreas cruciais como a conceção e desenvolvimento do produto ou o marketing e a gestão de marca (APICCAPS, 2007:35).

De acordo com a teoria da contingência, o quadro teórico da dissertação pretende identificar até que ponto será necessário efetuar um ajustamento a esta estratégia inserida num contexto internacional (Katsikeas, *et al.*, 2006:868). Como verificado, esta teoria considera que uma estratégia forte corresponderá adequadamente ao contexto interno e externo (Zeithaml *et al.*, 1988; Smith, 2003:284; Katsikeas *et al.*, 2006).

O processo de definição da estratégia de marketing trata-se de um processo complexo, híbrido e multidimensional no sentido em que deverá alinhar-se com as contingências internas da organização, assim como com o contexto externo em que se situe e compita. Além do mais, o processo poderá apresentar-se de certa forma racional e formalizado, consoante as características de cada organização.

Como tal, num primeiro plano pretende-se investigar os fatores que antecedem e determinam/influenciam a estratégia do Marketing Internacional, ou seja, as variáveis de contingência. Este conjunto de elementos constitui os objetivos principais do estudo.

Deste modo, tomando como ponto de partida a literatura analisada, as variáveis de contingência sistematizam-se em dois grupos: variáveis internas (endógenas) e variáveis externas (exógenas) (Zeithaml *et al.*, 1988). As variáveis internas subdividem-se em variáveis corporativas e variáveis de marketing, sendo as primeiras referentes ao foro da estratégia corporativa da organização (valores, objetivos, cultura, estratégia de crescimento e expansão internacional) e as segundas relativas às capacidades e recursos de marketing que a empresa possui (recursos humanos e criativos, *know-how*, experiência internacional acumulada). As variáveis externas compreendem o contexto que condiciona a empresa e a

sua atuação: pressão e ambiente competitivos do setor, a conjuntura económica, política, social internacional e dos mercados em que a empresa se encontra presente e as características de cada um desses mercados em particular.

Num segundo plano, surgirão os objetivos secundários que constituem as variáveis de resposta. As dimensões da estratégia de Marketing Internacional compreendem as variáveis dependentes.

A estratégia de Marketing Internacional será analisada a fim de aferir a estratégia de marketing com que a empresa se apresenta e compete nos mercados estrangeiros, assim como o grau com que a mesma se adapta a estes, tendo como ponto de partida a conceptualização de *Global Marketing Strategy* proposta por Shaoming e Cavusgil (2002). Esta desdobra-se em oito dimensões que decorrem em larga medida dos conceitos que se consideram na teoria do marketing, mais concretamente de marketing estratégico: escolha de mercados e *targeting*, segmentação, posicionamento, diferenciação, componentes do *marketing mix*, adaptação ou estandardização da estratégia a cada um dos mercados.

Diferentemente de alguns artigos analisados para esta investigação, centrados em apenas um ou dois aspetos do programa de marketing (Katsikeas *et al.*, 2006), pretende-se analisar a estratégia como um todo, procurando abarcar de forma global a atividade de marketing das empresas em estudo ao nível internacional. Daí o recurso à metodologia de estudo de caso que irá permitir uma abordagem mais alargada.

3.3.1. - Objetivos Principais - Variáveis de contingência

As variáveis de contingência englobam o contexto em que é definida a estratégia de marketing destas empresas que, por sua vez, subdividem-se em variáveis internas e externas à empresa.

3.3.1.1. - Variáveis internas

As variáveis internas dizem respeito às capacidades endógenas da empresa e às suas idiossincrasias (Zeithaml *et al.*, 1988). Todas as empresas possuem as suas características próprias, quer ao nível da organização e cultura interna, quer ao nível da gestão de processos.

As variáveis internas procuram apreender este ambiente interno à organização em dois níveis: por um lado, ao nível corporativo, isto é, das capacidades genéricas da empresa e da sua estratégia corporativa; e, por outro lado, ao nível do marketing, nomeadamente, das capacidades de marketing que a empresa possui. Idealmente, variáveis corporativas e variáveis de marketing articulam-se de forma sinérgica.

As variáveis corporativas referem-se ao contexto interno e global da empresa, incluindo-se, desde logo, a estratégia corporativa, bem como as características da empresa em termos de dimensão, recursos humanos, localização geográfica, parcerias, participação em rede, entre outras.

A estratégia corporativa desempenha um papel de destaque no presente modelo pela sua relação com a estratégia de marketing, no sentido em que esta deverá alinhar-se pelas diretrizes da primeira.

A estratégia corporativa de uma organização consiste num conjunto de diretrizes definidas de modo a atingir os seus objetivos, reforçar a sua posição no mercado, promover a satisfação dos clientes, melhorando o desempenho no sentido global. A estratégia deverá enquadrar a missão, visão e os objetivos da organização, traduzindo a essência da empresa, ou seja, manifestando os princípios estabelecidos de modo a concretizar a sua finalidade (Martín & López, 2007; Reis, 2008). A estratégia corporativa apresenta alguma estabilidade, isto é, ao traçar linhas orientadoras amplas manter-se-á temporalmente de forma considerável, implicando um investimento relevante de recursos internos.

A estratégia deverá ser delineada considerando os recursos disponíveis da empresa, sendo capaz de alocá-los eficientemente. São vários os tipos de recursos que a

empresa possui e que estarão sob análise no presente trabalho: recursos humanos, recursos financeiros, recursos organizacionais (Martín & López, 2007).

A par da estratégia corporativa, será igualmente analisada a vocação internacional das empresas em estudo. Neste aspeto, considera-se que seja relevante a compreensão do grau de envolvimento internacional dessas organizações, assim como o nível de prioridade atribuído a esse envolvimento. Em segundo lugar, será pertinente aferir o histórico internacional das mesmas, isto é, desde há quanto tempo competem nos mercados internacionais e qual a experiência adquirida nesta matéria.

Relativamente às variáveis de marketing, estas corresponderão às capacidades de marketing que a empresa apresente. Os recursos de marketing compreendem os processos através dos quais as empresas seleccionam proposições de valor direccionadas para a clientela-alvo, aplicando recursos para entrega dessas ofertas de valor na procura de metas desejadas (Day, 1994).

Alguns estudos focalizam-se na relação entre as capacidades de marketing de uma empresa e a forma como esta implementa, de forma efetiva, a estratégia de marketing (Morgan *et al.*, 2011:282).

A Teoria das Capacidades Dinâmicas sustenta o referido artigo sobre estratégia de marketing de exportação, em que segundo a qual:

[...] the key drivers of planned marketing strategy implementation effectiveness are the capabilities within the firm that are used to translate marketing strategy decisions into appropriate tactics and resource deployments and those related to current market understanding and future market forecasting⁹ (Morgan *et al.*, 2011:273).

No que refere a variáveis de marketing, no presente modelo serão considerados o papel do marketing no seio da empresa, os recursos humanos e criativos inerentes, a gestão interna do marketing, o seu grau de formalização e de centralização, a experiência internacional acumulada e o *know-how*.

⁹ Tradução livre da autora: “[...] os impulsores-chave da eficácia de implementação do planeamento da estratégia de marketing são os recursos dentro da empresa que são usados para a tradução das decisões estratégicas de marketing em táticas apropriadas e implementação de recursos, assim como aqueles que se encontram relacionados com o mercado atual e a previsão do futuro do mercado (Morgan *et al.*, 2011:273).

3.3.1.2. - Variáveis externas

Em sentido lato, o marketing internacional, tal como o comércio internacional, é afetado por um ambiente externo complexo e dinâmico que abarca aspetos políticos, legais, económicos, sociais e culturais, entre outros (Onkvisit & Shaw, 2009). Por sua vez, estes aspetos conjunturais, no que refere à definição da estratégia de Marketing Internacional, são relevantes em três planos distintos que, no entanto, se sobrepõem (*ibid.*):

- Plano doméstico, uma vez que as empresas internacionalizadas não deixam de ser afetadas pelo contexto do seu país de origem;
- Plano estrangeiro, isto é, o contexto de cada mercado em que as empresas se encontram presentes;
- Plano internacional, ou seja, a conjuntura internacional em sentido amplo e as suas tendências.

No caso das empresas portuguesas, tem-se ainda em conta o plano europeu, sendo a Europa o mercado em que a maioria destas desenvolve a sua atividade internacional. Como determinantes externos serão analisados aspetos mais globais que poderão possuir um impacto na estratégia de marketing das empresas em estudo. Como tal, o estudo incidirá na orientação geográfica das exportações das organizações. Neste aspeto, em particular, pretende-se compreender quais os mercados com maior peso no seu balanço e saber se esse aspeto tem influência na estratégia de marketing. Na conjuntura global, importa aferir qual a influência de aspetos como a facilidade de acesso a matérias-primas e a intensidade tecnológica da indústria na estratégia de Marketing Internacional.

Para a presente investigação sobre a estratégia de Marketing Internacional considera-se igualmente relevante analisar o setor em concreto no qual a empresa atua, assim como a intensidade competitiva deste setor à escala internacional e a sua estrutura em termos institucionais/formais (organizações internacionais), principais *players* e concorrentes.

Por último, será relevante compreender a forma como a diversidade dos mercados nos quais se encontram presentes as empresas em estudo afeta o marketing internacional, isto é a conjuntura e contexto competitivo do mercado de destino (Katsikeas *et al.*, 2006).

3.3.2. – Objetivos Secundários - Variáveis de Resposta

A estratégia de Marketing Internacional será considerada como variável de resposta do presente modelo, analisando os componentes que a constituem e articulando conceitos considerados no âmbito do marketing estratégico.

Como anteriormente verificado, a estratégia de Marketing Internacional caracteriza-se por um elevado grau de complexidade, significativamente superior ao do marketing doméstico. A maioria dos artigos consultados são referentes à estratégia de Marketing Internacional e centram-se em apenas alguns dos seus aspetos (Katsikeas *et al.*, 2006) e não na estratégia como um todo.

No presente caso será analisada a estratégia de Marketing Internacional, abordando as múltiplas dimensões em que a mesma se desdobra para compreender o modo como a mesma se adapta ao contexto internacional. Como ponto de partida será adotada a conceptualização de Shaoming e Cavusgil (2002) sobre o *Global Marketing Strategy* (GMS). Os dois autores propõem o estudo da GMS com base numa abordagem multidimensional, identificando um conjunto de critérios (dimensões) que a constituem. Ainda que o presente estudo seja articulado a uma escala internacional a mesma não é global. No entanto, as dimensões devidamente adaptadas pelos dois autores permitem a captação da estratégia de Marketing Internacional das empresas como um todo.

3.3.2.1. - Dimensões da Estratégia de Marketing Internacional

Os objetivos secundários do presente estudo identificam até que ponto as empresas em análise adaptam as várias dimensões da sua estratégia de marketing aos mercados internacionais. Tendo como ponto de partida a conceptualização da GMS, serão enunciadas as seis dimensões da estratégia internacional propostas para a investigação.

Para identificação das variáveis de resposta do presente modelo, será adotado o Marketing Mix da Estratégia de Marketing Internacional, desdobrando os componentes que o constituem: produto, canais de distribuição, preço e comunicação/promoção. Estes constituem as quatro primeiras dimensões enunciadas, a par das quais articularemos as estratégias de segmentação, *targeting* e posicionamento. A estas dimensões seguir-se-ão duas outras relacionadas com a presença e ações competitivas nos vários mercados em que as empresas se encontrem ou pretendam estar presentes.

Qualquer destes seis objetivos será analisado segundo o prisma da sua adaptação ao contexto internacional, isto é, pretende-se não apenas saber naquilo em que consiste e o modo como é implementada a estratégia de Marketing Internacional, mas em que medida estas empresas definirão o seu marketing inseridas num contexto internacional.

1 – Estratégia de Produto:

Kotler considera que “A base de qualquer negócio é um produto ou uma oferta. A empresa aspira apresentar um produto ou uma oferta diferente e melhor, de modo a que o mercado tomado como alvo se decida a comprar e a pagar um preço melhor” (Kotler, 2010:125). Do ponto de vista da política de produto, de acordo com os objetivos do presente estudo, será necessário compreender as características do produto em questão e a forma como ele é desenvolvido, ambicionando os mercados e consumidores internacionais finais.

Como anteriormente referido, a presente investigação focar-se-á na indústria portuguesa de calçado, mais concretamente no calçado produzido pela mesma. Este será o

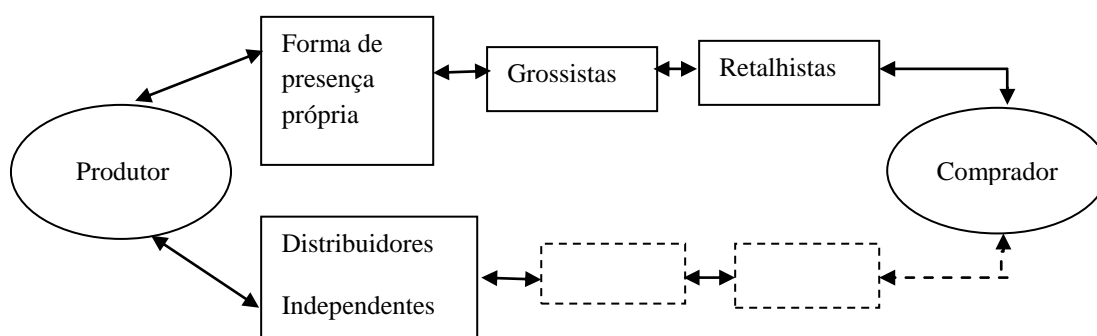
produto em análise, excluindo outros que sejam fabricados pelo setor ou mesmo pelas empresas em análise.

2 – Estratégia de Gestão de Canais de Distribuição:

Na perspectiva de Kotler, este componente do marketing mix é relevante tendo em conta que “Quem vende tem de decidir a forma de pôr os seus produtos à disposição do mercado que definiu como alvo” (Kotler, 2010:132). Como tal, esta variável encontra-se relacionada com a forma como a empresa entra nos mercados internacionais e distribui os seus produtos pelos consumidores finais. Do ponto de vista estratégico, são várias as decisões que a empresa deverá tomar e que são relevantes no âmbito do presente estudo.

Desde logo, importa saber qual a estratégia da empresa para cada um dos mercados internacionais em que se encontra presente. É igualmente relevante compreender a estrutura e grau de cobertura da rede de distribuição existente (Figura 2), nomeadamente se esta recorre a intermediários, que tipo de intermediários, ou se, pelo contrário, a empresa assume diretamente a distribuição.

Figura 2 – Gestão da distribuição nos mercados externos (Viana & Hortinha, 2009)



Quanto ao seu objetivo, a empresa poderá efetuar ainda uma distribuição intensiva, exclusiva ou seletiva. A primeira caracteriza-se pela ampla cobertura e

multiplicidade de canais, a segunda pelo recurso a um único intermediário, sendo a última uma via intermédia entre as duas anteriores (Viana & Hortinha, 2009).

3- Estratégia de Preço:

Segundo Kotler, esta variável é, pelas suas características, distinta de todas as restantes:

O preço difere das outras três categorias da comercialização por produzir *proventos*; os outros três elementos criam *custos*. Por conseguinte, as empresas tentam tudo para conseguirem o preço mais alto que o nível de diferenciação do produto puder suportar. Ao mesmo tempo, as empresas têm de calcular o impacto do preço sobre o volume de vendas. A empresa procura o nível de proventos (o preço a multiplicar pelo volume) que, subtraindo os custos, dê o lucro mais elevado (Kotler, 2010:128).

Na estratégia internacional do calçado português, o preço é um fator de destaque, inclusivamente em termos mediáticos. Em média, os sapatos produzidos em Portugal são os segundos mais caros dos mercados internacionais, apenas ultrapassados pelos italianos.

Pelos motivos assinalados, será de todo o interesse para a presente investigação compreender a estratégia de preços a apresentar aos clientes (intermediários) e aos consumidores finais, assim como a forma como esse preço posicionará o calçado português em face dos seus concorrentes.

4 – Estratégia de Promoção/Comunicação:

Como refere Kotler, esta variável inclui diversas componentes:

O quarto P, a promoção, engloba todas as ferramentas capazes de levar uma mensagem à audiência escolhida como alvo. As ferramentas enquadram-se em cinco grandes classes: publicidade, promoção de vendas, relações públicas, força de vendas e marketing direto (Kotler, 2010:136).

Como tal, a estratégia de comunicação e o *mix* promocional das empresas nos mercados internacionais serão objeto de análise do presente estudo, nomeadamente, o

recurso a campanhas publicitárias internacionais, a participação em feiras internacionais de calçado (promoção de vendas), o desenvolvimento de iniciativas de relações públicas e a existência, ou não, de uma força de vendas internacional.

5 – Participação em Mercados:

Na variável Participação em Mercados, Shaoming e Cavusgil (2002) propõem a obtenção dos dados referentes ao nome e número dos países em que a empresa implementa operações de marketing. Considera-se relevante a compreensão dos critérios optados pela empresa na seleção que efetua relativamente aos mercados em que participa.

6 – Integração de Movimentos Competitivos

Shaoming e Cavusgil (2002) introduziram este ponto que procura aferir em que medida, estando a empresa envolvida em vários mercados, os seus movimentos competitivos e de marketing são interdependentes. Em última análise, importa compreender, igualmente, se a atividade internacional é financiada por si só ou se, pelo contrário, se encontra baseada na atividade nacional.

Capítulo 4 - Apresentação de resultados

4.1. - Introdução

Entre Julho e Novembro de 2014 foram realizadas quatro entrevistas com um elemento de cada uma das empresas em estudo. Todas as entrevistas decorreram na sede de cada empresa, com exceção da Guava, cuja entrevista foi realizada via *Skype*, pelo facto de a respondente encontrar-se a residir fora do país. Tendo em conta a sua natureza semiaberta a duração das entrevistas foi variável, sendo as mesmas registadas em formato áudio para posterior transcrição. Os dados recolhidos abaixo apresentados de forma indireta e direta, recorreram, sempre que necessário, a citações respeitantes ao discurso dos respondentes. Estes serão igualmente apresentados de forma sistematizada de acordo com o quadro de objetivos atrás proposto. Para cada variável serão apresentados os resultados de forma descritiva, seguidos por um quadro-resumo que procura sintetizar os dados recolhidos.

4.2. Empresas em Estudo

4.2.1. - Always – Season Temptation

De acordo com o company profile da empresa, a Always Shoes iniciou a sua atividade em 1993, como uma empresa de *sourcing* destinada a prestar apoio a marcas, sobretudo internacionais, já estabelecidas no mercado do calçado e da moda. Por intermédio do seu fundador, Paulo Martins, um técnico modelador de calçado, a empresa de Felgueiras, trabalha desde então com nomes como Gant, Tommy Hilfiger, Armani Jeans, entre outros (Always Shoes S.A., 2013). A mesma desempenha um papel de intermediária entre as marcas internacionais e os parceiros locais ao nível do desenvolvimento, conceção e fabrico do calçado.

Em 2003, tirando partido da experiência com clientes internacionais, a Always lança a sua primeira marca própria com o nome Catarina Martins.

One of the most engaging projects, Catarina Martins arrives on the scene in 2003, captivating women with evocative and strong personalities all over the world. The new line of shoes and boots establishes itself in the casual and trendy buying list of leading retailers worldwide with more than 400 doors in 20 countries¹⁰ (Always Shoes S.A., 2013).

Posteriormente, a Always Shoes viria a lançar mais duas marcas próprias: a Rokin, em 2006, uma marca de calçado para homem e mulher, estabelecida na Suécia mas inteiramente produzida em Portugal, e a Bernardo M 42, exclusiva para calçado masculino. Todas as marcas próprias que a empresa detém encontram-se largamente internacionalizadas. Atualmente a Always conta com 23 colaboradores e estabelece parceria com 15 a 16 empresas de fabrico de calçado. Por parte da Always entrevistou-se o Diretor de Vendas Internacionais da empresa e Diretor de Marca da Rokin, Jorge Sampaio.

4.2.2. - Carlos Santos

Carlos Santos ou Santos Shoes trata-se de uma marca da Fábrica de Calçado Zarco, sediada em São João da Madeira, um dos clusters da indústria em Portugal. A marca foi criada em 1942, tendo-se dedicado quase em exclusivo à produção e comercialização de sapatos de homem do segmento *high end* e luxo. Atualmente dispõe de cerca de 110 colaboradores.

O envolvimento da empresa no mercado internacional teve início há cerca de 35 anos, rondando as exportações em cerca de 99% da produção: “[...] a empresa está presente na Alemanha, França, Holanda, Japão, Bélgica, Suíça, Espanha, EUA e prepara, igualmente, a sua entrada no Médio Oriente” (Carlos Santos Shoes, 2014).

Na presente empresa, Ana Santos foi a pessoa entrevistada, desempenhando a mesma a função de Diretora da Marca para os mercados internacionais.

¹⁰ Tradução livre da autora: “Um dos projetos mais atraentes, Catarina Martins, chega em cena em 2003, cativando mulheres com personalidades fortes e evocativas em todo o mundo. A nova linha de sapatos e botas estabelece-se na lista casual e elegante de compras dos principais retalhistas de todo o mundo com mais de 400 portas em 20 países” (Always Shoes S.A., 2013).

4.2.3. - Lunik (Fidji)

A marca Fidji é detida e fabricada pela Lunik, sediada em Santa Maria da Feira. A empresa encontra-se presente nos mercados internacionais há vários anos, sob a égide de várias marcas consecutivamente. O seu *core business* é o fabrico de calçado de senhora. A Fidji surgiu em 1999 como sucessora da marca Lunik de quem herdou a maioria da carteira de clientes. A nova marca veio dar resposta à necessidade de criação de uma identidade mais forte e claramente definida para os vários estilos de calçado fabricados pela Lunik ao longo dos anos.

Na presente empresa, Mónica Almeida foi a pessoa entrevistada e que tem acompanhado de perto o seu percurso internacional e desempenhado várias funções na empresa, nomeadamente apoio à Administração.

4.2.4. - Guava

A Guava, cujo projeto teve início em 2010, trata-se de uma marca de sapatos portuguesa, baseada em Oslo na Noruega. A sua fundadora, Inês Caleiro, é formada em Design Gráfico e Design de Moda e Produto. Dos vários produtos destacam-se os sapatos da marca pelas suas formas arquitetónicas e cores fortes. A marca confere um destaque relevante ao *design* e inovação mas também ao fabrico manual e artesanal realizado em Portugal.

A marca encontra-se presente em vários mercados como EUA, Holanda, Bélgica, Lituânia, Dinamarca, Noruega e Arábia Saudita. A nossa entrevistada foi Inês Caleiro, CEO e Designer da empresa.

4.3. - Apresentação de resultados: o impacto das variáveis internas

As variáveis internas que considerámos que poderiam ter impacto na estratégia de marketing internacional das empresas em estudo agrupam-se em três níveis: estratégia corporativa, vocação internacional e recursos e capacidades de marketing. Passamos a apresentar os resultados relativamente a cada uma delas.

4.3.1. - Estratégia Corporativa

Considera-se que da estratégia corporativa surgirão as restantes estratégias: a decisão de priorizar os mercados internacionais em detrimento do nacional, o peso relativo das empresas, nomeadamente em termos de dimensão, recursos humanos, alocação de recursos; e, por último, da estratégia corporativa decorre também a relevância, ou não, do marketing no seio da empresa e a forma como se organiza e é trabalhado. Relativamente à estratégia corporativa, as empresas em estudo diferem de forma significativa.

A estratégia corporativa da Always possui a peculiaridade de se tratar de uma empresa de *sourcing* e não uma fábrica de calçado, sendo precisamente esta a sua origem. As três marcas próprias surgiram posteriormente:

Não produzimos um par de sapatos. Somos uma Agência, uma empresa de *trading*, que recebe projetos que vão para as fábricas, para os nossos parceiros fabricantes de sapatos, dependendo do projeto [...] Há uma estrutura de marcas muito bem estabelecidas no mercado da moda internacional que fazem a sustentação do nosso modelo de *sourcing*. Depois temos as nossas marcas próprias [...] (Sampaio, Jorge (julho, 2014) Diretor de Vendas Internacionais Always. Felgueiras: 11 julho de 2014).

O contexto descrito leva a que, por um lado, a empresa tenha adquirido, desde há vários anos, um profundo conhecimento do processo de produção, desde o projeto de uma coleção de sapatos à sua colocação nas lojas. Simultaneamente, a empresa adquiriu um importante *know-how* internacional, fruto das parcerias estáveis e duradouras com nomes

relevantes do setor do calçado e da moda a nível internacional, como é o caso de Armani e Tommy Hilfiger.

No âmbito do *sourcing* como no âmbito das marcas próprias, a estratégia da empresa encontra-se maioritariamente direcionada para os mercados internacionais, não existindo investimento significativo no mercado nacional em termos financeiros, de marketing ou comerciais.

Em termos de produção, a estratégia da Always passa por desenvolver parcerias com vários fabricantes de calçado, situados na região de Felgueiras e de São João da Madeira: “Em termos de parcerias temos 15-16 empresas. Elas são escolhidas de acordo com o projeto, com o preço, a relação preço-qualidade” (Sampaio, Jorge (julho, 2014) Diretor de Vendas Internacionais Always. Felgueiras: 11 julho de 2014).

Desde 2003, data da criação da marca Catarina Martins, que esta estrutura tem sido utilizada para as marcas próprias da empresa. Por sua vez, a Carlos Santos é uma empresa que produz e comercializa o próprio produto, assumindo o fabrico um lugar crucial no seio da estratégia corporativa.

A entrevistada da empresa Carlos Santos Shoes destaca a relação da organização com os seus colaboradores em termos de estratégia corporativa:

Aquilo que nós temos projetado como missão, visão, valores, os objetivos da empresa, ainda que tenham uma projeção internacional, têm a base dentro da empresa. É fundamental nós trabalharmos com colaboradores satisfeitos e que estejam para ficar, não colaboradores que se vendam por pouco (Santos, Ana (outubro, 2014) Diretora de Marca Mercados Internacionais Carlos Santos. São João da Madeira: 30 outubro 2014).

A empresa considera que cada colaborador representa um investimento, levando cerca de quatro a cinco anos a formar. Ana Santos admite que se trata de um setor com recursos humanos escassos, pelo facto de se encontrarem associados ao mesmo baixos salários, fraca evolução profissional e baixas habilitações. O facto de se tratar de uma indústria muito artesanal contribui para que seja muitas vezes conotada como “menos limpa”. Na perspetiva da empresa Carlos Santos, esta situação choca com a sua estratégia corporativa para os mercados internacionais:

O tipo de colaboradores não tem grande escolaridade, o que entra em rota de colisão com a nossa estratégia internacional. Nós temos outro tipo de visão, que procuramos sempre trazer para dentro de portas, explicar-lhes o que se passa no mundo e onde é que queremos estar, o porquê do produto ter que ter uma qualidade super alta mas nem sempre é possível eles entenderem (Santos, Ana (outubro, 2014) Diretora de Marca Mercados Internacionais Carlos Santos. São João da Madeira: 30 outubro 2014).

O impacto referente a recursos humanos pouco qualificados é corroborado em vários documentos da APICCAPS:

A qualificação é a segunda das prioridades definidas pelo Plano Estratégico 2007-2013. Apesar da evolução que a indústria já conseguiu nesta matéria, os desafios com que está confrontada exigem uma aposta decidida na qualificação dos seus recursos humanos, que é, aliás, condição necessária ao sucesso dos restantes programas de ação. Não é, por exemplo, possível concretizar plenamente o programa de ação em matéria de inovação sem, em paralelo, reforçar consideravelmente as competências existentes nas empresas (APICCAPS, 2015:68).

A estratégia da empresa Carlos Santos compreende igualmente o desenvolvimento de ações junto dos seus fornecedores, sobretudo de matérias-primas, com vista a alinhá-los com a sua estratégia e objetivos corporativos: “Ao mesmo tempo fazemos este tipo de trabalho com os nossos fornecedores de matéria-prima. Andamos anos e anos com eles a tentar encontrar as matérias-primas que sejam perfeitas para o nosso tipo de produto” (Santos, Ana (outubro, 2014) Diretora de Marca Mercados Internacionais Carlos Santos. São João da Madeira: 30 outubro 2014).

Em conclusão, a entrevistada defende que a estratégia compreende a manutenção da coerência, incluindo os recursos humanos, fornecedores e matérias-primas:

Portanto, toda esta coerência que nós temos de relação se transporta automaticamente para o produto final. O produto final é a imagem que nós queremos passar como marketing internacional. Há qualidade, uma seleção enorme dos valores, dos materiais, em tudo quanto fazemos, desde a seleção dos RH, às matérias-primas (...) Há aqui uma coerência, há um fio condutor (Santos, Ana (outubro, 2014) Diretora de Marca Mercados Internacionais Carlos Santos. São João da Madeira: 30 outubro 2014).

No caso da Lunik a estratégia corporativa é reconhecida como um forte constrangimento para o Marketing Internacional da empresa pelo facto de se tratar de uma

organização familiar dirigida de uma forma bastante centralizada. A entrevistada reconhece que nem sempre a administração da empresa teve a visão necessária para forçar uma adaptação aos mercados atuais, focando-se muito mais na qualidade do produto do que na conceptualização de marketing. Não obstante, a empresa tem dado passos relevantes no sentido de elaborar o *rebranding* da marca Fidji, que teve início há cerca de três anos.

Ainda numa perspetiva corporativa, a empresa enfrenta atualmente um forte constrangimento económico-financeiro por se encontrar ao abrigo de um PER (Plano Especial de Revitalização). A entrevistada considera que este aspeto possui um forte impacto na internacionalização da marca, tendo optado por manter os mercados em que a mesma já estava presente ao invés de procurar novos mercados.

Este contexto financeiro é igualmente um constrangimento à plena utilização da capacidade produtiva instalada, o que poderia alavancar a sua expansão internacional:

A empresa tem uma dimensão que lhe permitiria uma internacionalização, porque temos uma capacidade produtiva instalada de 800 pares/dia, que não está a ser usada por força dos constrangimentos da queda do volume de vendas, por falta de mercado (Almeida, Mónica (outubro, 2014). Advisor to the Board of Directors Lunik Santa Maria da Feira: 30 outubro 2014).

A Guava é a mais jovem das empresas em estudo. A sua estratégia corporativa é centrada no produto, produção e *design*. A sua CEO, formada em Design Gráfico, Moda e Design de Produto, é também ela a *designer* da marca.

O marketing assume o segundo papel mais relevante na estratégia da empresa, nomeadamente o Marketing Internacional, considerando a entrevistada que, “só com divulgação internacional existe crescimento (...) É cada vez mais importante estarmos num mercado global. Neste caso o marketing internacional está diretamente relacionado em apontar para mercados e encontrar vendas internacionais” (Caleiro, Inês (novembro, 2014). CEO/Designer Guava. Virtual via Skype. 7 novembro de 2014).

Tabela 2 - Quadro Resumo Estratégia Corporativa

Always	Carlos Santos	Lunik	Guava
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de <i>sourcing</i> • Parceria com marcas de renome internacional (conhecimento do mercado) • Marcas próprias surgem posteriormente (2003) • Estratégia direcionada aos mercados internacionais • Parceria com fabricantes de calçado, em função das necessidades 	<ul style="list-style-type: none"> • O fabrico tem um lugar central na estratégia • Conflito entre a estratégia corporativa e o perfil dos recursos humanos da empresa • Ações junto dos colaboradores para alinhamento com a estratégia (qualidade do fabrico) • Ações junto dos fornecedores para alinhamento com a estratégia (qualidade de matérias-primas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização familiar, muito centralizada • Estratégia de <i>rebranding</i> da marca lançada em 2011 • Constrangimentos económico-financeiros • Constrangimentos à utilização plena da capacidade produtiva instalada 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia centrada no produto, produção e <i>design</i> • CEO é simultaneamente <i>designer</i> da marca • Marketing assume o segundo papel mais importante (após a produção) • Estratégia de divulgação internacional • Procura de mercados e de incremento de vendas internacionais

4.3.2. - Vocação Internacional

Analisando a vocação internacional das empresas em estudo conclui-se que os mercados internacionais possuem um peso crucial nas mesmas em termos de negócios que se aproxima dos 100%, sendo que o mercado nacional apresenta um peso marginal. Claramente, a situação não tende a alterar-se pois a prioridade são os mercados internacionais. Em consequência, a estratégia de marketing em todos os casos é uma estratégia de Marketing Internacional, não existindo sequer uma estratégia separadamente definida e aplicada ao mercado nacional.

No caso da Always Shoes, apesar da existência de três lojas próprias em Portugal sendo uma em Lisboa e duas no Porto, o número de retalhistas nacionais é marginal. É

clara a orientação internacional da estratégia corporativa e da estratégia de marketing: “ A nossa estratégia de vendas está direcionada, de facto, 100%, não lhe digo 95%, mas 100%, para o mercado internacional, principalmente o europeu [...]” (Sampaio, Jorge (julho, 2014) Diretor de Vendas Internacionais Always. Felgueiras: 11 julho de 2014).

A orientação internacional da empresa Carlos Santos é também inequívoca: “A empresa exporta 99% do que produz” (Santos, Ana (outubro, 2014) Diretora de Marca Mercados Internacionais Carlos Santos. São João da Madeira: 30 outubro 2014).

Por esse motivo, a estratégia de marketing definida é uma estratégia de Marketing Internacional:

Não são definidas separadamente (a estratégia de Marketing e a estratégia de Marketing Internacional). É tudo uma só coisa. Não temos sequer nenhuma estratégia definida para o mercado nacional. Os três ou quatro clientes que temos no mercado nacional, a estratégia de marketing internacional que nós aplicamos, aplica-se também perfeitamente com eles. Porque nós aplicamos uma estratégia de marketing ao produto, por isso se o cliente nacional quer o nosso produto tem que levar com a nossa imagem e com a filosofia que se aplica neste (Santos, Ana (outubro, 2014) Diretora de Marca Mercados Internacionais Carlos Santos. São João da Madeira: 30 outubro 2014).

A presença da Lunik nos mercados internacionais acontece também há já vários anos: “A empresa está há cerca de 15 anos nos mercados internacionais. A Fidji existe há 12 anos e nós antes exportávamos com outra marca que era a marca inicial que era Lunik, tal como a empresa” (Almeida, Mónica (outubro, 2014) Advisor to the Board of Directors Lunik. Santa Maria da Feira: 30 outubro 2014).

O mercado nacional não tem praticamente peso no balanço da organização, considerando mesmo a respondente que o produto Fidji não tem mercado em Portugal:

[...] nós não temos quase peso no mercado nacional, o mercado nacional desapareceu para nós porque a Fidji é uma marca para uma mulher que vai dos 30 aos 45 anos, mas que busca conforto, são formas largas. O mercado ainda não é suficientemente maduro para perceber o produto (Almeida, Mónica (outubro, 2014). Advisor to the Board of Directors Lunik. Santa Maria da Feira: 30 outubro 2014).

A Guava tem também uma clara vocação para os mercados internacionais, não definindo separadamente estratégia de marketing de estratégia de marketing internacional:

“Normalmente, apostamos em marketing internacional. Ou seja definimos como um só” (Caleiro, Inês (novembro, 2014). CEO/Designer Guava. Virtual via Skype. 7 novembro de 2014).

Tabela 3 - Quadro Resumo Vocação Internacional

Always Shoes	Carlos Santos	Lunik	Guava
<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de vendas totalmente direcionada para o mercado internacional, principalmente o mercado europeu • Número marginal de retalhistas nacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Exporta 99% da sua produção • Estratégia de marketing unicamente internacional (não existe estratégia para o mercado doméstico) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado nacional sem peso no balanço da empresa • Produto que não tem mercado em Portugal 	<ul style="list-style-type: none"> • Aposta em marketing internacional • Não define separadamente estratégia de marketing para o mercado nacional

4.3.3. - Recursos e Capacidades de Marketing

Como previamente referido, esta variável aborda a problemática a propósito da valorização do marketing no seio das organizações. A valorização revela-se nos recursos humanos e financeiros alocados ao marketing, na forma como a organização trabalha internamente o marketing, apresentando preocupação em produzir um planeamento de marketing, bem como ações concretas.

As entrevistas realizadas permitiram verificar que o marketing tem sido progressivamente considerado por parte destas empresas. De um modo, mais ou menos, convincente estas têm sido organizadas no sentido de incluir o marketing na sua abordagem aos mercados. Contudo, alguns entrevistados reconhecem que se trata de um processo recente.

O entrevistado da Always Shoes considera que o marketing não tem sido muito valorizado dentro da empresa, ainda que nas marcas próprias ele seja trabalhado de um modo mais intenso há cerca de dois anos:

Tenho um plano de marketing feito para cada marca, com 50 ações chave para que época após época as marcas sejam vistas numa componente de marketing, global, desde o produto, marca própria, vendida nos nossos canais até agentes de distribuição, trade-shows, relações com Relações Públicas (Sampaio, Jorge (julho, 2014) Diretor de Vendas Internacionais Always. Felgueiras: 11 julho de 2014).

O entrevistado considera que se trata de uma situação recente que tem vindo a acontecer desde a sua chegada à empresa no ano de 2012. Provas deste recente, ainda que crescente, envolvimento compreende a contratação de uma agente de relações públicas em Barcelona, bem como o esforço interno de sistematização da abordagem, assim como a essência de cada marca: “Eu tentei identificar um conjunto de ações e *timings* para que o marketing na sua essência muito global fosse respeitado e implementado para cada uma das marcas” (Sampaio, Jorge (julho, 2014) Diretor de Vendas Internacionais Always. Felgueiras: 11 julho de 2014).

Atualmente a estrutura de marketing da Always inclui quatro pessoas, para além do entrevistado:

Consiste numa pessoa dedicada ao marketing que tem a ver com relações para fora, a imagem das marcas para fora. Mais duas pessoas: uma para tudo o que é web, o nosso próprio e-commerce, tudo o que é tratamento e preparação de informação para que possa ser distribuída para bloggers, para editores, via a nossa PR em Barcelona, sempre com relação com ela. Toda essa preparação para social media, informação de forma distinta para facebook, instagram, pinterest. Focado em preparar tudo o que é dar a conhecer as marcas na sua imagem, a imagem que nós queremos dar a conhecer, da forma mais profissional e mais bem executada possível. Depois temos outra pessoa que só faz *graphic design* (...) (Sampaio, Jorge (julho, 2014) Diretor de Vendas Internacionais Always. Felgueiras: 11 julho de 2014).

Também a entrevistada da Lunik considera que o marketing tem vindo a ser progressivamente valorizado, nomeadamente desde a sua chegada à empresa há cerca de quatro anos: “É uma empresa que tem vindo a valorizar o marketing, mas nós não temos

um departamento de marketing e é tudo muito *home made* por falta de recursos económicos. Mas há a noção que o marketing é muito importante” (Almeida, Mónica (outubro, 2014). Advisor to the Board of Directors Lunik Santa Maria da Feira: 30 outubro 2014). Aliás, tem sido desenvolvida uma estratégia de *rebranding* da marca Fidji num esforço para enquadrar as diferentes identidades e marcas que a empresa desenvolveu no passado e que funcionam ainda com parte da sua carteira de clientes:

A verdade é que há uma identidade associada ao brand, à Fidji, mas depois como vendemos para o mercado francês e vendemos a Lunik e tivemos a Shoeart, há aqui um mix de oferta que neste momento começou a ser trabalhado com os estilos. Nós criamos estilos dentro da marca precisamente para tentar apresentar essa diversidade para responder a vários mercados e por um tipo de produto que foi sendo construído, e como outras marcas vão sendo eliminadas (...) (Almeida, Mónica (outubro, 2014). Advisor to the Board of Directors Lunik Santa Maria da Feira: 30 outubro 2014).

Por sua vez, no seio da empresa Carlos Santos o marketing é considerado como fundamental: “Exatamente (a empresa valoriza o marketing). É fundamental porque nós trabalhamos com marca própria e (o marketing) é fundamental“ (Santos, Ana (outubro, 2014) Diretora de Marca Mercados Internacionais Carlos Santos. São João da Madeira: 30 outubro 2014).

Como tal, a estrutura de marketing sobrepõe-se à estrutura comercial da empresa, coordenada desde Portugal por Ana Santos, contando com uma equipa de agentes e relações públicas no estrangeiro. Com periodicidade reuniões de brainstorming são levadas a cabo, nomeadamente no momento de iniciação da conceção das coleções que incluem a estrutura central, o *design* e os agentes internacionais.

Como anteriormente referido, o marketing é, de acordo com a entrevistada da Guava, um aspeto importante no seio da empresa: “Tem relevância como o segundo maior ponto de importância na empresa. Logo a seguir à produção/design” (Caleiro, Inês (novembro, 2014). CEO/Designer Guava. Virtual via Skype. 7 novembro de 2014).

Não obstante, a dimensão da empresa apresenta alguns constrangimentos:

A nossa estratégia de marketing está diretamente ligada com a nossa estrutura de empresa ainda de pequena dimensão. Optamos por não ter budget para Marketing e trabalhamos em método de envio de informação *press release* da marca, redes sociais, parcerias em troca de produto, divulgação em plataformas

online e newsletters (Caleiro, Inês (novembro, 2014). CEO/Designer Guava. Virtual via Skype. 7 novembro de 2014).

Tabela 4 - Quadro Resumo Recursos e Capacidades de Marketing

Always Shoes	Carlos Santos	Lunik	Guava
<ul style="list-style-type: none"> • Marketing tem vindo a ser valorizado (a partir de 2012) • Existência de planos de marketing distintos para cada uma das marcas próprias • Contratação de uma agente de relações públicas, em Barcelona • Existência de recursos humanos alocados em exclusivo a atividades marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Considera o marketing fundamental • Estrutura de marketing acumula com estrutura comercial • Rede internacional de agentes comerciais e de relações públicas, que reúne periodicamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing tem vindo a ser valorizado, desde 2010 (<i>rebranding</i> da marca Fidji) • Não existe departamento de marketing • Pessoas que desenvolvem atividades de marketing acumulam outras funções 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoriza o marketing • Constrangimentos orçamentais devido à pequena dimensão da empresa • Recurso à divulgação de informação junto da imprensa e nas redes sociais

4.4. - Apresentação de resultados: o impacto das variáveis externas

Os fatores externos identificados como potencialmente relevantes e influenciadores da estratégia do Marketing Internacional das empresas em estudo, enquadram-se em três níveis. Num primeiro nível, situa-se a conjuntura global, entendida como o contexto económico, financeiro e social que envolve a organização. Num segundo nível, enquadra-se o ambiente competitivo do setor do calçado, a nível internacional e nacional. Por último, identifica-se a conjuntura e as características dos mercados de destino como potencialmente relevantes.

4.4.1. - Conjuntura Global

De acordo com a Tabela 1 respeitante aos objetivos, esta variável inclui três aspetos potencialmente relevantes. Em primeiro lugar, enfatiza-se a orientação geográfica da atividade internacional das empresas em estudo. Em segundo lugar, é analisado o grau de facilidade que as empresas encontram no acesso a matérias-primas de acordo com os padrões que procuram. Por fim, pretende-se compreender qual o nível de intensidade tecnológica da indústria.

4.4.1.1. - Orientação Geográfica

O primeiro nível que compreende a conjuntura global das empresas em estudo e das empresas portuguesas exportadoras de calçado, trata-se, maioritariamente, de uma conjuntura europeia. Na realidade, estas empresas exportam a maioria da sua produção para a Europa.

Para a empresa Carlos Santos o peso do mercado europeu é quase total. Fora da Europa, a empresa trabalha com os EUA, Japão e Angola. Ana Santos aponta para uma relação de 80/20 do mercado europeu face a outros mercados.

A Always Shoes encontra-se presente em cerca de 30 países. Não obstante, Jorge Sampaio ressalva que,

Grosso modo (estamos) em trinta. Estamos em todos os mercados. Agora se me perguntar onde estamos melhor e onde estamos pior, onde temos agentes, distribuidores e onde não temos, onde fazemos *trade-shows*, onde pomos mais força, mais orçamento, mais marketing, é na Europa (Sampaio, Jorge (julho, 2014) Diretor de Vendas Internacionais Always. Felgueiras: 11 julho de 2014).

Daqui resultam consequências importantes, segundo o próprio, com maior expressão, nomeadamente, em Itália, mercado principal das marcas da empresa, representando cerca de 50% do seu volume de vendas, “Em Itália, há um ano para cá tem sido difícil, porque os clientes perdem os seguros de crédito, porque começam a pagar mais

tarde, não se portam bem a pagar. Quando eu digo clientes, falo de retalhistas” (Sampaio, Jorge (julho, 2014) Diretor de Vendas Internacionais Always. Felgueiras: 11 julho de 2014).

Como tal, verifica-se um determinado peso do mercado europeu e no caso da Always Shoes do mercado italiano. A crise em vários quadrantes tem sido notória na Europa possuindo efeitos na atividade comercial e no marketing das empresas. No que concerne às transações efetuadas, Jorge Sampaio refere que estas apresentam um risco mais elevado e mais incerteza.

Na empresa Lunik, exportadora de cerca de 60% da sua produção para a Europa, verificou-se uma forte quebra, sobretudo no mercado Francês. Ainda que Mónica Almeida considere que possam existir outros fatores, a crise europeia teve um impacto bastante relevante:

[...] vendemos para retalho e vendemos maioritariamente para o mercado europeu. Com a crise no mercado europeu, e não só, não vou dizer que foi só a crise no mercado europeu, as vendas têm baixado, e isso repercutiu-se na performance financeira, naturalmente com impacto na libertação de fundos para a concretização de toda a estratégia (Almeida, Mónica (outubro, 2014). Advisor to the Board of Directors Lunik Santa Maria da Feira: 30 outubro 2014).

Tendo em conta a situação financeira da empresa, este contexto impede a procura de novos mercados fora da Europa, nomeadamente na Ásia e na América Latina. A Guava coloca igualmente um grande esforço na Europa, destacando Inês Caleiro outro aspeto relativamente à importância deste mercado para a estratégia de marketing da empresa: “O mercado europeu é uma excelente plataforma e forma de “credibilidade” para outros mercados como os EUA e os mercados asiáticos. É um mercado de grande importância e implica diretamente na nossa estratégia de marketing” (Caleiro, Inês (novembro, 2014). CEO/Designer Guava. Virtual via Skype. 7 novembro de 2014).

Tabela 5 – Quadro Resumo Orientação Geográfica

Always Shoes	Carlos Santos	Lunik	Guava
<ul style="list-style-type: none"> • Maior força comercial e de marketing na Europa, sobretudo em Itália • Impacto da crise europeia no mercado italiano traz maior risco e incerteza às relações comerciais 	<ul style="list-style-type: none"> • Predominância do mercado europeu que representa cerca de 80% das exportações 	<ul style="list-style-type: none"> • Exporta para a Europa cerca de 60% do que produz • O mercado mais relevante é o francês • Impacto da crise europeia faz sentir-se no volume de vendas e na capacidade de expansão 	<ul style="list-style-type: none"> • Europa é o mercado preferencial, onde existe um maior investimento de marketing • Europa é a plataforma para outros mercados

Na realidade, de acordo com dados da APICCAPS, a Europa absorve de 90% a 95% das exportações portuguesas de calçado (APICCAPS, 2015:103).

O Programa de Ação da Associação refere o seguinte: “É forçoso reconhecer que é na Europa e na América do Norte que se encontra o consumidor típico dos segmentos de mercado em que as empresas portuguesas se procuram situar” (APICCAPS, 2015:107). Por esse motivo, a Europa é um mercado prioritário na perspetiva da Associação quer pela proximidade geográfica, quer pela ausência de risco cambial.

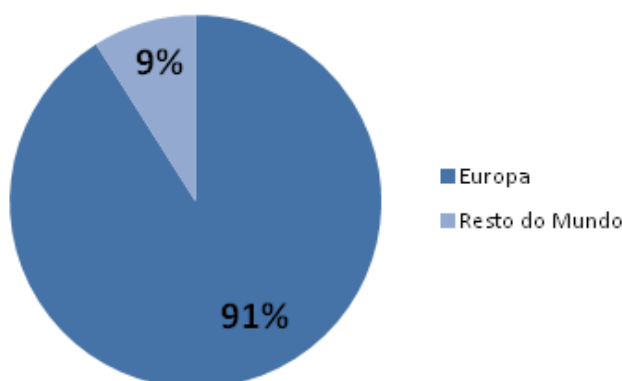
O impacto faz sentir-se em termos de marketing, mas também de abordagem comercial e de produção:

Mas é também na Europa que se encontram os consumidores mais exigentes do mundo. E se esta exigência é um poderoso incentivo para a constante evolução da indústria portuguesa, é, por outro lado, uma permanente desafio: qualquer desatenção, qualquer quebra nos padrões de qualidade e serviço, qualquer abrandamento no esforço comercial, pode ter pesadas consequências no futuro da indústria (APICCAPS, 2015:107).

Por outro lado, a crise que se fez sentir na Europa nos últimos anos teve e tem portanto sérias consequências para as empresas do setor do calçado em Portugal. Isso constata também a APICCAPS:

Em 2008, a estagnação estava instalada e no ano seguinte a Europa sofreu uma recessão quase sem precedentes. E, depois de alguma recuperação em 2010 e 2011, em 2012 o crescimento foi novamente negativo. O crescimento insatisfatório traduziu-se em aumentos de desemprego e quebras do rendimento disponível que travaram a dinâmica, já de si lenta, da procura por calçado (APICCAPS, 2013:17).

Figura 3 - Orientação geográfica das exportações portuguesas (APICCAPS, 2013)



4.4.1.2. - Acesso a Matéria-prima

No que diz respeito a esta variável, verifica-se que todas as empresas atribuem grande importância à qualidade das matérias-primas que utilizam, nomeadamente em termos de peles, sobretudo couro.

Relativamente à facilidade de acesso a matéria-prima, Ana Santos da empresa Carlos Santos, faz referência a um forte constrangimento, fruto da conjuntura económico-financeira europeia:

Temos um problema enorme, brutal, que nunca tivemos na área do calçado, que é o não termos peles de qualidade. Existem muitas peles mas não peles que estejam de acordo com o nosso padrão de qualidade. Isto tem a ver com o consumo baixo de carne devido à conjuntura económica (Santos, Ana (outubro, 2014) Diretora de Marca Mercados Internacionais Carlos Santos. São João da Madeira: 30 outubro 2014).

Esta empresa adquire sobretudo, pelas suas características, peles em França. Não obstante, esta dificuldade de acesso a matéria-prima e, concretamente, a matéria-prima de qualidade não é corroborada pelos restantes respondentes.

Jorge Sampaio refere o seguinte, “Não temos grandes dificuldades em termos de pesquisa. Temos um ou dois certames em Itália. Temos muitas peles que vêm de Itália, principalmente para Catarina Martins e para Bernardo M” (Sampaio, Jorge (julho, 2014) Diretor de Vendas Internacionais Always. Felgueiras: 11 julho de 2014).

Também Mónica Almeida considera que não escasseia pelaria no mercado, ainda que reconheça alguma concorrência chinesa na disputa por matéria-prima de maior qualidade:

Nós temos acesso a todas as matérias-primas, nota-se um decréscimo grande de qualidade comparando com há uns anos. Cada vez mais as matérias-primas vêm com pior qualidade e ao mesmo preço. Há uma fuga muito grande de pelaria para a China. A China começa a ter artigo muito bom. Mas se nós estivermos na disposição de pagar com certeza que temos qualidade (Almeida, Mónica (outubro, 2014). Advisor to the Board of Directors Lunik Santa Maria da Feira: 30 outubro 2014).

A Lunik adquire a matéria-prima em Portugal, Espanha e Itália.

Tabela 6 - Quadro Resumo Acesso a Matérias-Primas

Always Shoes	Carlos Santos	Lunik	Guava
<ul style="list-style-type: none"> • Não encontra dificuldades em obter pelaria de qualidade • Adquire matéria-prima sobretudo em Itália 	<ul style="list-style-type: none"> • Escassez de peles de qualidade (devido ao baixo consumo de carne na Europa) • Adquire peles maioritariamente no mercado francês 	<ul style="list-style-type: none"> • Não encontra dificuldades em obter pelaria qualidade • Tem-se verificado algum decréscimo de qualidade devido à procura de peles de qualidade por parte da China • Adquire matéria-prima sobretudo em Portugal, Espanha e Itália 	

4.4.1.3. - Intensidade Tecnológica

Quanto à intensidade tecnológica, poder-se-á concluir que a indústria do calçado em Portugal não utiliza intensamente a tecnologia em termos de fabrico. Pelo contrário, as empresas em estudo efetuam um esforço por apresentar um produto que possa considerar-se artesanal.

Esta situação encontra-se bem patente na estratégia da empresa Carlos Santos:

Quase todas as nossas máquinas, principalmente na parte da montagem, são máquinas ditas seculares. Envolvemos há pouco máquinas de corte que são novas e temos duas já, para fazer face à procura que temos tido. Tudo o resto que se passa após o corte da pele é feito com máquinas muito antigas, refeitas, reestruturadas. Não existem máquinas novas neste tipo de processo (Santos, Ana (outubro, 2014) Diretora de Marca Mercados Internacionais Carlos Santos. São João da Madeira: 30 outubro 2014).

A empresa desenvolve uma metodologia de fabrico designada por Goodyear Welted que obriga a que todas as máquinas que executem uma operação necessitem de intervenção humana a fim de que esta fique completa.

A mesma ênfase na manualidade se verifica na Lunik: "Nós fazemo-nos valer é de ser um produto artesanal, feito à mão, etc, com peles naturais que até podem ter defeitos" (Almeida, Mónica (outubro, 2014). Advisor to the Board of Directors Lunik Santa Maria da Feira: 30 outubro 2014).

A entrevistada reconhece, no entanto, a existência de uma crescente preocupação com aspetos como a ergonomia e o conforto do calçado que poderão implicar alguma evolução tecnológica.

Na Always Shoes, Jorge Sampaio admite igualmente haver inovação: "[...] como em qualquer indústria, está sempre a inovar, mais eficiência, novos processos, novas formas de coser, novas formas de colar. Existe cada vez maior exigência por parte do cliente" (Sampaio, Jorge (julho, 2014) Diretor de Vendas Internacionais Always. Felgueiras: 11 julho de 2014).

Porém, considera que não é esse o grande desafio da indústria: “À partida, eu acho que o grande desafio da indústria do calçado é a certificação [...] É certificar processos, não tanto produtos [...]” (Sampaio, Jorge (julho, 2014) Diretor de Vendas Internacionais Always. Felgueiras: 11 julho de 2014).

Em termos de marketing, Jorge Sampaio refere-se ao seu produto como tendo um *look vintage*, estilo que considera ser uma característica da região de Felgueiras. Os sapatos da Always são produzidos na região, recorrendo a um tipo de fabrico que incorpora uma importante componente de trabalho manual.

No interior e na sola dos sapatos da marca Bernardo M é inscrito um selo com a menção “Artisan made”: “[...] logicamente aqui “Artisan” quer dizer que, e é verdade, é feito em fábricas e empresas da região que têm de facto um certo *know how*, uma certa maneira de fazer sapatos de uma determinada forma, com muito trabalho manual” (Sampaio, Jorge (julho, 2014) Diretor de Vendas Internacionais Always. Felgueiras: 11 julho de 2014).

Tabela 7 - Quadro Resumo Intensidade Tecnológica

Always Shoes	Carlos Santos	Lunik	Guava
<ul style="list-style-type: none"> • Admite alguma inovação na indústria, sendo o maior desafio a certificação de processos • Fabrico que incorpora uma importante componente de trabalho manual 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de fabrico com utilização de máquinas seculares • Metodologia de fabrico Goodyear Welted 	<ul style="list-style-type: none"> • Produto artesanal, feito à mão • Utilização de peles naturais que podem inclusivamente ter defeitos 	

Não obstante esta ênfase dada a produto com forte componente artesanal e manualidade no fabrico, a APICCAPS tem lançado programas estratégicos na área da inovação e em concreto da inovação tecnológica.

O ShoeInov – Programa Operacional para a Inovação da Fileira do Calçado inclui um importante número de objetivos ao nível do desenvolvimento tecnológico do setor: “O objetivo fundamental do ShoeInov é o contribuir para a melhoria da competitividade das empresas portuguesas de calçado através da I+D+i (Investigação, Desenvolvimento e Inovação)” (APICCAPS, 2015:16).

Simultaneamente, o programa reconhece a importância da tecnologia: “A especialização das empresas portuguesas no fabrico de pequenas encomendas exigiu uma grande modernização tecnológica e organizativa, baseada em tecnologias flexíveis e de custo acessível que, há duas décadas, não estavam sequer disponíveis no mercado” (APICCAPS, 2015:13).

4.4.2. - Ambiente competitivo do setor

Na perspetiva da APICCAPS o mercado mundial do setor do calçado é “uma pista de corrida”. A Associação destaca o peso da concorrência e sobretudo da concorrência italiana, país altamente reputado em termos de produção de calçado mas que, ainda assim, continua a investir fortemente na sua promoção. Num outro extremo, situa-se a Ásia, “apresentando uma forte vantagem competitiva no baixo custo da mão-de-obra” (APICCAPS, 2015:35).

Relativamente ao ambiente competitivo do setor do calçado, Jorge Sampaio classifica-o também como muito competitivo e com grandes oportunidades de expansão: “É um setor muito competitivo. Acho que não esfregamos sequer ainda a superfície. Há mercados enormes” (Sampaio, Jorge (julho, 2014) Diretor de Vendas Internacionais Always. Felgueiras: 11 julho de 2014).

Os respondentes fazem também referência ao facto de os seus concorrentes serem quase unicamente estrangeiros.

Os principais concorrentes da Always Shoes, em qualquer das suas três marcas são estrangeiros:

Concorrentes-marca são quase todos italianos. Diria que em termos de Catarina Martins e Bernardo M é diferente porque é homem-mulher. Em termos de Rokin, os concorrentes são a Hudson, que é inglesa, a Last Conspiracy que é dinamarquesa, portanto compete mesmo connosco com o nosso tipo de look (Sampaio, Jorge (julho, 2014) Diretor de Vendas Internacionais Always. Felgueiras: 11 julho de 2014).

O mesmo acontece no caso da Lunik, ainda que Mónica Almeida refira a existência de algumas marcas nacionais com as quais concorre nos mercados de destino: “Há concorrentes estrangeiros mas também concorrentes nacionais que basicamente exportam. A maioria dos concorrentes, eu diria, que são estrangeiros. Mas há coisas (em Portugal) parecidas mas que, devo dizer-lhe, têm uma identidade muito mais forte” (Almeida, Mónica (outubro, 2014). Advisor to the Board of Directors Lunik Santa Maria da Feira: 30 outubro 2014).

Uma vez mais, a situação financeira da empresa reflete-se na sua relação com a concorrência: “Afeta bastante (a estratégia de Marketing Internacional) porque nós neste momento não temos recursos financeiros para acompanhar o que os concorrentes conseguem fazer” (Almeida, Mónica (outubro, 2014). Advisor to the Board of Directors Lunik Santa Maria da Feira: 30 outubro 2014).

Ana Santos da Carlos Santos considera que a ação dos concorrentes não afeta a estratégia de marketing da empresa devido às vantagens competitivas que esta apresenta nos mercados internacionais:

Os nossos principais concorrentes são todos estrangeiros. A ação de marketing deles não nos afeta, porque nós, por sermos portugueses e por sermos um produto concorrencialmente forte, devido ao preço e devido à flexibilidade de produto que temos fazemos um marketing espetacular por comparação ao marketing que temos vindo a notar que fazem os nossos concorrentes (Santos, Ana (outubro, 2014) Diretora de Marca Mercados Internacionais Carlos Santos. São João da Madeira: 30 outubro 2014).

Relativamente à ação de marketing, reconhece no entanto que os concorrentes italianos são bastante eficientes. Inês Caleiro, da Guava, considera que a concorrência é mais sentida no acesso aos canais de promoção e comunicação das marcas: “(...) procuramos os mesmos meios de divulgação e comunicação” (Caleiro, Inês (novembro, 2014). CEO/Designer Guava. Virtual via Skype. 7 novembro de 2014).

Tabela 8 - Quadro Resumo Ambiente Competitivo do setor

Always Shoes	Carlos Santos	Lunik	Guava
<ul style="list-style-type: none"> • Setor muito competitivo, com vastos mercados a explorar • Principais concorrentes são estrangeiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Principais concorrentes são estrangeiros • Ação de marketing da concorrência não afeta a competitividade da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Principais concorrentes são estrangeiros • Algumas marcas nacionais são concorrentes • Constrangimentos financeiros afetam a competitividade da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência no acesso aos meios de divulgação e comunicação

4.4.3. - Conjuntura do Mercado de destino

Relativamente ao impacto do mercado de destino na estratégia de marketing internacional, Jorge Sampaio considera que ele não se faz sentir: “Temos um target muito próprio (independentemente do mercado). A nossa cliente é muito estandardizada” (Sampaio, Jorge (julho, 2014) Diretor de Vendas Internacionais Always. Felgueiras: 11 julho de 2014). Ana Santos reconhece diferenças entre mercados e essas diferenças são percecionadas nas vendas mas não refletidas na estratégia de marketing implementada:

[...] a nossa coleção é a mesma para todos os mercados mas chegamos ao final de cada época e conseguimos perceber perfeitamente que existem formas que trabalham melhor um mercado do que outro. Há diferenças mais a nível de produto, a nível de marketing não, é igual (Santos, Ana (outubro, 2014) Diretora de Marca Mercados Internacionais Carlos Santos. São João da Madeira: 30 outubro 2014).

Na Lunik, apesar da consciência que os diferentes mercados podem ter diferentes preferências, estas não se refletem nas atividades de marketing que a empresa desenvolve. Apenas Inês Caleiro, da empresa Guava, reconhece algum esforço de ajustamento ao mercado de destino, nomeadamente em mercados em que a marca tenha potencial de crescimento:

Há mercados em que o produto não se enquadra, daí não fazer sentido ajustarmos a marca a certos mercados. No entanto, torna-se importante perceber onde a marca consegue entrar e ajustar o produto, valores, crenças, e tendências para nos adaptarmos ao consumidor (Caleiro, Inês (novembro, 2014). CEO/Designer Guava. Virtual via Skype. 7 novembro de 2014).

Tabela 9 - Quadro Resumo Conjuntura do Mercado de Destino

Always Shoes	Carlos Santos	Lunik	Guava
<ul style="list-style-type: none"> • Tem um target definido, independentemente do mercado de destino 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificam-se diferenças entre mercados, porém não refletidas na estratégia de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificam-se diferenças entre mercados, porém não refletidas na estratégia de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa faz um esforço de ajustamento ao mercado de destino, sempre que considera que este apresenta potencial de crescimento

4.5. - Apresentação de Resultados: o grau de adaptação aos mercados internacionais

4.5.1. - Estratégia de Produto

Nos mercados internacionais, as empresas em estudo apresentam um produto de qualidade: qualidade nos métodos de fabrico e nas matérias-primas utilizadas.

A Guava, apesar de ter um produto que pode considerar-se como um produto de nicho e inovador, é disso exemplo. Inês Caleiro refere que,

Qualidade, conforto e inovação são precisamente os nossos pontos-chave. No nosso produto salta primeiro à vista a inovação, e só depois do consumidor experimentar se apercebe do conforto e qualidade. [...] Promovemos o produto como qualidade e excelência de matérias-primas (Caleiro, Inês (novembro, 2014). CEO/Designer Guava. Virtual via Skype. 7 novembro de 2014).

De forma considerável, a qualidade de fabrico é herdeira de um *know-how* existente na indústria portuguesa de calçado, fruto do seu percurso histórico. Como vimos, as empresas defendem o seu produto, como sendo um artigo artesanal e de fabrico predominantemente manual: “A ideia-chave, a ideia que nós vendemos é artigo artesanal. Aliás no Bernardo M. tem mesmo o logo “*Artisan made*”” (Sampaio, Jorge (julho, 2014) Diretor de Vendas Internacionais Always. Felgueiras: 11 julho de 2014).

Ana Santos refere que para a empresa Carlos Santos a principal preocupação é o conforto: “O ponto nº1 e a base de todas as nossas coleções é o conforto. Todas as formas que utilizamos são medidas *standard* que são consideradas por nós como medidas que calçam, que não magoam e que causam conforto” (Santos, Ana (outubro, 2014) Diretora de Marca Mercados Internacionais Carlos Santos. São João da Madeira: 30 outubro 2014).

As empresas em estudo têm uma linha de produtos bastante ampla. Deste modo, a adaptação aos mercados internacionais é feita não à custa de determinado produto pensado para determinado mercado, mas antes à custa de uma oferta suficientemente vasta que permita dar resposta à preferência dos consumidores em vários mercados.

A este propósito Ana Santos considera o seguinte:

Nós temos uma coleção de tal forma vasta e diversificada que é um dos pontos que temos como vantagem, para colmatar a nossa origem portuguesa. É uma das nossas vantagens competitivas em relação às outras marcas [...] A amplitude da nossa linha de produtos permite-nos ter mercados que consomem mais, por exemplo, formas pontiagudas e outros consomem formas mais redondas (Santos, Ana (outubro, 2014) Diretora de Marca Mercados Internacionais Carlos Santos. São João da Madeira: 30 outubro 2014).

A Lunik procurou executar o mesmo, indo ao encontro das diferentes preferências de mercado através da criação de estilos dentro da marca: “Isso tem a ver com o que lhe dizia, os tais estilos. Só trabalhamos com *designers* internacionais. Ainda agora para fazer a coleção demos os clientes todos por mercado, as lojas, para eles tentarem perceber que produto é que tínhamos que ter para o nosso público-alvo” (Almeida, Mónica (outubro, 2014). Advisor to the Board of Directors Lunik Santa Maria da Feira: 30 outubro 2014).

Mónica Almeida admite que seria desejável dar uma resposta mais direcionada mercado a mercado, porém essa solução não seria sustentável financeiramente:

[...] as combinações de cores para os diferentes mercados são diferentes e há pelarias que nós sabemos que claramente os EUA compram mais, ou o Canadá [...] por isso sim, apesar de ter catálogos únicos e os modelos haver propostas únicas temos a noção que o público-alvo dos mercados tem gostos diferentes do ponto de vista de combinação de cores e temos pena de não ter capacidade financeira para conseguir ter uma oferta diferenciada, o que nos daria também escala (Almeida, Mónica (outubro, 2014). Advisor to the Board of Directors Lunik Santa Maria da Feira: 30 outubro 2014).

A APICCAPS considera que a indústria tem desenvolvido um esforço de adaptação aos mercados internacionais nomeadamente por via de “uma especialização direcionada para calçado de maior valor acrescentado, primordialmente calçado de couro” (APICCAPS, 2013:13). Esta especialização procura responder sobretudo à concorrência asiática.

Neste sentido, tem sido também feito um investimento nos aspetos mais criativos do produto, na moda e no *design*: “A aposta no design e na moda [...] constituem fatores essenciais para que as empresas nacionais continuem a prosperar num contexto económico manifestamente adverso” (APICCAPS, 2013:13).

Tabela 10 - Quadro Resumo Estratégia de Produto

Always Shoes	Carlos Santos	Lunik	Guava
<ul style="list-style-type: none"> • Nas três marcas próprias é dado destaque à ideia de produto artesanal, ainda que cada uma delas tenha um target próprio • As três marcas próprias têm um nível de qualidade elevado e equiparado • Linha de produtos muito ampla e diversificada 	<ul style="list-style-type: none"> • Base do produto é o conforto • Linha de produtos ampla e diversificada permite responder a diferentes mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Linha de produtos ampla • Criação de estilos dentro da marca permite responder a diferentes mercados • Preocupação com o conforto 	<ul style="list-style-type: none"> • Produto de nicho • Grande importância dada ao design, inovação e exclusividade • Produto que se caracteriza por qualidade e conforto • Qualidade da matéria-prima utilizada

4.5.2. - Estratégia de Distribuição

Quanto à estrutura internacional de distribuição, as empresas em estudo trabalham na Europa, seu mercado mais importante, com agentes, e fora do continente europeu com distribuidores.

Os agentes estão sedeados no mercado de destino e nele promovem a marca. Existe contudo alguma ligação à empresa, isto é, o seu grau de independência é relativo. Os agentes visitam a empresa em Portugal, são por vezes ouvidos na própria conceção das coleções e são uma importante fonte de informação do mercado. Como veremos mais à frente, os agentes constituem a força de vendas internacional destas empresas.

Em cada um dos países em que estamos presentes, temos um agente. A regra básica é que seja nativo. Tem sempre que trabalhar em concordância com a fábrica, com o que nós fazemos de marketing, tem que vir aprender, há uma série de coisas absolutamente normais para nós mas com requisitos sempre muito elevados (Santos, Ana (outubro, 2014) Diretora de Marca Mercados Internacionais Carlos Santos. São João da Madeira: 30 outubro 2014).

Jorge Sampaio esclarece a distinção entre agentes e distribuidores:

Os agentes são os chamados agentes que ganham à comissão. O agente tem um *showroom* ou visita os clientes, faz-nos a encomenda a nós. Nós é que gerimos a encomenda e fazemos o contacto com o cliente para pagamentos, etc. O agente está ali e recebe uma comissão que geralmente é 10 a 15%. O distribuidor é diferente. Tem muito mais responsabilidade porque é parte integrante do destino da marca. Ele próprio é, e isto está em contratos bem definidos, o próprio distribuidor da marca e tem também que investir na marca, em termos por exemplo de relações públicas (Sampaio, Jorge (julho, 2014) Diretor de Vendas Internacionais Always. Felgueiras: 11 julho de 2014).

A Always Shoes tem agentes em vários países europeus e distribuidores fora da Europa. O maior esforço em termos de distribuição situa-se em Itália, onde existe um *master agent*, sediado em Milão, que coordena uma equipa de subagentes regionais e tem os sapatos das três marcas da empresa expostos quase em permanência no seu *showroom*. Dada a sua estrutura, acaba por receber clientes não só italianos mas também provenientes de outros países.

Deste modo, verificou-se que o agente permite à empresa maior controlo sobre os retalhistas, no local onde o produto é colocado, possibilitando uma distribuição mais seletiva. No caso da empresa Carlos Santos, a relação com os agentes pretende manter alguma proximidade, com visitas regulares à fábrica e realização de reuniões. Nesse sentido, a empresa procura garantir o controlo sobre a distribuição dos seus produtos:

Controlamos sim (as lojas em que é colocado o produto). Não é permitido na mesma rua, com um curto espaço de distância, duas lojas com a nossa marca. É obrigatório que a nossa marca só seja vendida em lojas em que só existam marcas do mesmo segmento. Fazemos uma seleção. É uma distribuição do tipo seletivo (Santos, Ana (outubro, 2014) Diretora de Marca Mercados Internacionais Carlos Santos. São João da Madeira: 30 outubro 2014).

Contudo, Jorge Sampaio refere que mesmo sobre os distribuidores a Always Shoes procura exercer algum controlo: “A distribuição é de alguma forma muito seletiva. Com o distribuidor escapa um bocadinho ao nosso controle, mas nós temos uma política muito vincada mas também muito aberta em que de facto o nosso distribuidor percebe exatamente onde nós queremos estar” (Sampaio, Jorge (julho, 2014) Diretor de Vendas Internacionais Always. Felgueiras: 11 julho de 2014).

Nos mercados em que não existe um agente ou distribuidor, pode acontecer que um cliente seja fornecido diretamente pela Always Shoes.

Apesar de reconhecer a importância de controlar os canais de distribuição e a colocação do produto, Mónica Almeida afirma que a Lunik não o faz. “Não controlamos. Devíamos controlar mas não o fazemos. O retalhista vende onde quiser e inclusivamente temos outro problema que é o facto de vender como quer, o que depois tem impactos muito grandes na retenção de clientes [...]” (Almeida, Mónica (outubro, 2014). Advisor to the Board of Directors Lunik Santa Maria da Feira: 30 outubro 2014).

A Lunik tem uma rede de cerca de onze agentes na Europa e distribuidores nos EUA e Canadá. A Always Shoes e a Carlos Santos têm lojas próprias. A primeira tem duas lojas no Porto, uma em Lisboa e outra em Cagliari, na Itália.

A empresa Carlos Santos possui uma loja em Bruxelas. Em ambos os casos, não existe uma estratégia de expansão com o intuito de criar uma rede de lojas próprias, sendo casos pontuais de retalho próprio.

Tabela 11 - Quadro Resumo Estratégia de Distribuição

Always Shoes	Carlos Santos	Lunik	Guava
<ul style="list-style-type: none"> • Existência de uma rede de agentes e distribuidores • Agentes: têm um showroom onde recebem os clientes e apresentam o produto ou então visitam os clientes. Fazem as encomendas à Always que as gere. Recebem uma comissão sobre o montante da encomenda • Distribuidores: são representantes da marca no seu país, o que significa que têm que investir nela • Distribuição seletiva: a Always controla, em maior medida com os agentes do que com os distribuidores, as lojas em que é colocado o seu produto • Quatro lojas próprias, sem perspectiva de expansão da rede 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de um agente nativo em cada país em que a empresa está presente • O agente trabalha de acordo com um conjunto de diretivas da fábrica • Uma loja própria, sem perspectiva de expansão da rede 	<ul style="list-style-type: none"> • Não exerce controlo sobre a rede de distribuição e as lojas em que é colocado o seu produto e como é colocado. Este facto tem impacto na retenção de clientes. • Tem cerca de 11 agentes em vários países europeus e distribuidores nos EUA e Canadá 	

4.5.3. - Estratégia de Preço

Para a Always Shoes e a Carlos Santos o preço a que concorrem nos mercados internacionais constitui uma vantagem competitiva. Nos seus respetivos segmentos, estas duas marcas conseguem ter preços mais baixos do que os seus concorrentes diretos, nomeadamente concorrentes estrangeiros. Esta vantagem resulta do facto de em Portugal os custos de produção serem mais baratos do que nos países de origem dessas empresas concorrentes. Para isto contribui consideravelmente o baixo custo da mão-de-obra.

Jorge Sampaio refere mesmo que se trata de uma vantagem nos mercados de destino, não se aplicando o mesmo no mercado nacional: “Quando posto lá fora, no contexto internacional, a competir com outros que fazem um determinado look parecido, nós somos muito competitivos. Em Portugal, não somos” (Sampaio, Jorge (julho, 2014) Diretor de Vendas Internacionais Always. Felgueiras: 11 julho de 2014).

No caso da Always Shoes, Jorge Sampaio menciona, contudo, que a competitividade pelo preço resulta não só do baixo custo da mão-de-obra em Portugal, mas também da estrutura de marketing da empresa:

Nós temos de facto uma estratégia, uma visão de preço. Nós sabemos quanto é que queremos que aquele sapato custe. Mas também é condicionado um bocadinho pela nossa máquina de marketing. A nossa máquina de marketing não é uma máquina muito grande. [...] Se eu lhe fosse a dizer qual é a percentagem para marketing, principalmente relações públicas e *advertising* e campanhas, que deveríamos ter como percentagem no preço, eu diria que dez por cento, mas neste momento se calhar temos dois por cento [...] (Sampaio, Jorge (julho, 2014) Diretor de Vendas Internacionais Always. Felgueiras: 11 julho de 2014).

O intervalo de preços das três marcas da empresa situa-se entre os 160€ e os 350€. Também Ana Santos reconhece que a empresa utiliza a estratégia de *pricing* como uma vantagem competitiva: "Não há propriamente uma adaptação. O preço é antes utilizado como uma vantagem competitiva" (Santos, Ana (outubro, 2014) Diretora de Marca Mercados Internacionais Carlos Santos. São João da Madeira: 30 outubro 2014). Ao mesmo tempo é um fator de diferenciação face aos concorrentes e de posicionamento perante o mercado: “O intervalo de preços na loja situa-se entre os 280€ e os 450€. É um fator de posicionamento. Segmenta logo o produto e ao mesmo tempo é um fator

competitivo perante a concorrência (Santos, Ana (outubro, 2014) Diretora de Marca Mercados Internacionais Carlos Santos. São João da Madeira: 30 outubro 2014).

A Lunik tem, contudo, uma perspetiva diferente da relevância do preço na estratégia de marketing. Mónica Almeida considera que o preço dos sapatos Fidji pode ser um ponto fraco no mercado: “Tem um papel grande porque nós devíamos, para o preço a que queremos vender o produto, ter um marketing muito mais sofisticado e cuidado, mas não temos dinheiro para isso” (Almeida, Mónica (outubro, 2014). Advisor to the Board of Directors Lunik Santa Maria da Feira: 30 outubro 2014).

A empresa vende sapatos num intervalo de preços compreendido entre os 99€ e os 130€. Considera tratar-se de um sapato dirigido a uma classe média que foi a que, na Europa, mais se ressentiu da crise, o que teve sérias consequências no volume de vendas.

A estratégia de preço da Guava é feita a partir de um preço base que pode sofrer alterações devido a questões de logística ou envio de mercadoria. Inês Caleiro considera por isso que não é feita qualquer adaptação de preço aos mercados internacionais com o intuito de posicionar e diferenciar o produto.

Tabela 12 - Quadro Resumo Estratégia de Preço

Always Shoes	Carlos Santos	Lunik	Guava
<ul style="list-style-type: none"> • Preço como vantagem competitiva: preço mais baixo do que o dos seus concorrentes estrangeiros • Preços competitivos devido ao baixo custo da mão-de-obra e à estrutura de marketing da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço como vantagem competitiva e diferenciadora: preço mais baixo do que o dos seus concorrentes estrangeiros • Preço contribui para o posicionamento do produto no seu segmento 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço demasiado elevado para o marketing que a empresa desenvolve • Estratégia de preço direcionada à classe média 	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe estratégia de posicionamento ou diferenciação através do preço • O preço base definido pode sofrer alterações em resultado de questões logísticas ou administrativas

4.5.4. - Estratégia de Promoção

Considerando o grau de envolvimento internacional das empresas em estudo, todas desenvolvem uma estratégia de promoção, na sua quase totalidade, direcionada aos mercados internacionais.

Duas das empresas em estudo têm também agentes de relações públicas que fazem um trabalho de divulgação das marcas em termos internacionais, junto de editores de imprensa, *bloggers*, figuras públicas, etc.

A Always Shoes trabalha há alguns anos com um gabinete de Relações Públicas, sediado em Barcelona: “Temos um gabinete de RP em Barcelona. Em Barcelona porque a Catarina Martins sempre foi muito popular em Espanha, mesmo com jornalistas, com um tipo de embaixadores da marca. O look é muito ibérico” (Sampaio, Jorge (julho, 2014) Diretor de Vendas Internacionais Always. Felgueiras: 11 julho de 2014).

A informação e as imagens são em grande parte preparadas internamente pelo departamento de marketing da empresa e depois enviadas para a Relações Públicas que faz a sua divulgação. Não há portante recurso a agências de publicidade.

Também a empresa Carlos Santos recorre a serviços especializados de relações públicas e destaca a importância de trabalhar com estes gabinetes:

Mas mais vale nós termos um trabalho assertivo com um RP do que estarmos nós a decidir quais são as revistas em que vamos publicar. (...) Compensa sempre trabalhar com um agente RP, que perceba a nossa marca, a nossa filosofia, onde é que nós queremos estar e consiga direcionar para as publicações que sejam de acordo com o que nós queremos (Santos, Ana (outubro, 2014) Diretora de Marca Mercados Internacionais Carlos Santos. São João da Madeira: 30 outubro 2014).

Relativamente a publicidade, as empresas têm apostado de forma mais ou menos sistematizada em meios digitais, nomeadamente com recurso às redes sociais, para promover a sua marca e produtos. Isto em detrimento da publicidade em revistas ou outras publicações da área da moda.

O principal motivo que conduz à preferência por estas ferramentas prende-se com o seu baixo custo e com a possibilidade de chegar rápida e diretamente aos consumidores, como refere Jorge Sampaio:

Porque é que não fazemos *advertising*? Porque estamos de facto numa fase em que preferimos estar visíveis em termos de social media - Facebook, Instagram, Pinterest, Tumblr - e a partir daí temos uma estratégia que é uma estratégia basicamente de contacto direto. Como fazemos contacto direto com clientes, também queremos fazer contacto direto com *bloggers*, com estilistas, com pessoas que estão por trás de determinadas revistas *online*, porque é muito mais barato e é, neste momento, muito mais... é o caminho (Sampaio, Jorge (julho, 2014) Diretor de Vendas Internacionais Always. Felgueiras: 11 julho de 2014).

Não obstante, a Guava faz pontualmente publicidade em imprensa local nos mercados de destino e a Lunik faz também pontualmente publicidade em revistas internacionais do setor.

Como já anteriormente referido, a força de vendas internacional das empresas em estudo é constituída pelos seus agentes nos mercados de destino. A coordenação da equipa é feita a partir da sede da empresa em Portugal: “Os agentes são a nossa força de vendas internacional. Eu coordeno daqui a equipa comercial, toda ela no estrangeiro. Quando há clientes que querem trabalhar diretamente aqui com a fábrica sou eu que os atendo” (Santos, Ana (outubro, 2014) Diretora de Marca Mercados Internacionais Carlos Santos. São João da Madeira: 30 outubro 2014).

4.5.4.1. - Feiras Internacionais

Em termos de promoção no setor do calçado, as feiras internacionais têm um papel preponderante. A APICCAPS considera que “A presença em feiras e exposições constitui um elemento fundamental para qualquer programa de promoção da internacionalização nas indústrias ligadas à moda em geral, e na indústria do calçado em particular” (APICCAPS, 2015:110).

A Associação considera que esta importância dever-se-á a vários motivos (*Ibid.*). Desde logo, a questões comerciais, de relacionamento com clientes novos ou já existentes,

mas também a razões de promoção pura das marcas junto de *stakeholders* importantes no setor, como são o caso da imprensa especializada, editores de moda, *opinion makers*, *bloggers*, etc. Por último, as feiras constituem uma oportunidade para recolha e atualização de informação, tendências e novidades que movem a indústria e os seus atores.

Deste modo, verifica-se que a indústria portuguesa do calçado tem apostado em fortes e regulares presenças em feiras internacionais, para o que tem contado com um considerável apoio público, concretizado através da APICCAPS:

Por isso, a APICCAPS, se, por um lado, tem procurado mobilizar a indústria para a indispensável ação comercial, tem, por outro, procurado garantir junto das entidades adequadas a existência de apoios públicos para esta atividade, na ausência dos quais é de prever, e recear, uma redução da presença das empresas do sector neste tipo de eventos (APICCAPS, 2015:111).

Este apoio é ainda mais crucial pelo facto de o esforço financeiro que exige a participação nestas feiras ter um forte peso em empresas de pequena a média dimensão, como são a maioria das empresas da fileira do calçado em Portugal. A isto acresce o facto de a maioria dos concorrentes estrangeiros das empresas portuguesas contarem também, por parte das instituições governamentais dos seus países de origem, com apoios semelhantes (*Ibid.*).

O certame internacional mais relevante em termos mundiais é a MICAM e tem lugar duas vezes por ano, em Março e Setembro, em Milão. Aí se apresenta todo o setor do calçado a nível mundial, sobretudo o calçado de gama alta e média-alta. Reúne mais de 1500 expositores, oriundos de 20 países e conta com cerca de 40 mil visitantes (APICCAPS, 2015:112). A participação das empresas associadas da APICCAPS neste certame conta com programas de apoio que suportam parte dos custos totais de estarem presentes.

Outro certame relevante no setor é a GDS - Dusseldorf, que acontece também duas vezes ao ano, em Março e Setembro.

Todas as empresas em estudo estão presentes na MICAM e reconhecem a importância de participar neste evento. Ana Santos afirma: “As feiras têm muita prevalência neste sector. É a forma de estarmos presentes, sermos conhecidos, de nos darmos a conhecer cada vez mais, de tentarmos integrar clientes novos. É o melhor” (Santos, Ana (outubro, 2014) Diretora de Marca Mercados Internacionais Carlos Santos. São João da Madeira: 30 outubro 2014).

Mónica Almeida reconhece igualmente a importância de estar presente ainda que não haja retorno imediato:

O retorno é: se não está não existe. Nas feiras internacionais tem que se estar presente, mas não lhe vou dizer que preencho muitas notas de encomenda mas, por exemplo, foi na última MICAM que eu arranjei o agente para o Japão. Tem que se estar... mas tem custos elevados. Mas é o mínimo (Almeida, Mónica (outubro, 2014). Advisor to the Board of Directors Lunik Santa Maria da Feira: 30 outubro 2014).

Tabela 13 - Quadro Resumo Estratégia de Promoção

Always Shoes	Carlos Santos	Lunik	Guava
<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com gabinete de Relações Públicas • <i>Social media</i> • Força de vendas internacional são os agentes, coordenados a partir da sede • Presença em feiras internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com gabinetes de Relações Públicas • <i>Social media</i> • Força de vendas internacional são os agentes, coordenados a partir da sede • Presença em feiras internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Social media</i> • Pontualmente publicita em revistas internacionais do setor • Força de vendas internacional são os agentes • Presença em feiras internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Social media</i> • Pontualmente publicita em imprensa do mercado de destino • Presença em feiras internacionais

4.5.5. - Participação em mercados

Relativamente à escolha dos mercados em que as empresas estão presentes, ela é reativa mas também proactiva. Algumas solicitações surgem de forma espontânea, frequentemente na sequência de participação em feiras internacionais.

Contudo, há da parte das empresas um trabalho em identificar mercados de interesse. Ana Santos dá o exemplo da metodologia utilizada pela sua empresa:

Por norma, quando existe um mercado onde nós sabemos que existem lojas multimarca do segmento em que nós estamos inseridos como produto, nós fazemos viagens de prospeção em que vamos analisar o mercado e falar com os possíveis clientes. Depois o que se costuma fazer é procurar o contacto de associações locais que nos permitam ter uma base de dados em que possamos fazer *research* para um potencial agente. Aí começam os contactos e entra muito o *network*. O contacto A, B, C e alguma coisa há-de surgir (Santos, Ana (outubro, 2014) Diretora de Marca Mercados Internacionais Carlos Santos. São João da Madeira: 30 outubro 2014).

No caso da Lunik, a empresa tem noção dos mercados em que o seu produto seria bem-sucedido. Porém, esta seleção de mercados é condicionada pela atual situação financeira da empresa:

Nós gostávamos de procurar. Nós temos noção de onde o nosso produto vendia. Mais uma vez estamos condicionados pela disponibilidade financeira para ir para esses mercados mas estamos permanentemente a tentar arranjar agentes por isso (a escolha de mercados) é proativa [...] (Almeida, Mónica (outubro, 2014). Advisor to the Board of Directors Lunik Santa Maria da Feira: 30 outubro 2014).

Esta dualidade de escolha reativa/proactiva verifica-se também na Guava: “Temos mercados preferências em que nos focamos mais. Muitos mercados surgem naturalmente, quer por proximidade, quer por facilidade em exportação/importação, ou mesmo porque se encaixam com o conceito e imagem da marca” (Caleiro, Inês (novembro, 2014). CEO/Designer Guava. Virtual via Skype. 7 novembro de 2014).

Tabela 14 - Quadro Resumo Participação em Mercados

Always Shoes	Carlos Santos	Lunik	Guava
<ul style="list-style-type: none"> • Escolha de mercados reativa (feiras internacionais) • Escolha de mercados proactiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha de mercados reativa (feiras internacionais) • Escolha de mercados proactiva (viagens de prospeção, contacto com associações locais, <i>networking</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha de mercados reativa (feiras internacionais) • Escolha de mercados proactiva limitada pela situação financeira da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha de mercados reativa (feiras internacionais) • Escolha de mercados proactiva pela identificação de mercados preferenciais

4.5.6. - Integração de movimentos competitivos

Relativamente à integração de movimentos competitivos, isto é lançamento de coleções, de campanhas, ações de marketing, as empresas em estudo fazem estes movimentos de forma simultânea nos vários mercados em que estão presentes. Todas elas lançam para todos os mercados duas coleções por ano: Primavera- Verão e Outono-Inverno. Como anteriormente referido, as coleções são lançadas no seu todo para o mercado global, ainda que muitas vezes as empresas tenham conhecimento prévio do sucesso de determinado modelo em determinado mercado. Este conhecimento resulta quer do seu conhecimento do mercado de destino, quer do *feedback* obtido dos agentes na altura da apresentação das coleções. As empresas em estudo baseiam e basearam a sua expansão internacional nos resultados que foram obtendo precisamente nos mercados internacionais e não no mercado português. Nenhuma delas tem uma base de clientes nacionais que lhe tivesse permitido dar o salto para os mercados para o exterior. Jorge Sampaio da Always Shoes refere o seguinte:

O que sustenta a nossa expansão diria que é o crescimento internacional. Se nós não crescermos internacionalmente, se nós começamos a perder poder em lojas, para concorrentes, por mais crise que haja, as lojas fecham umas abrem outras, as importantes continuam, são bem geridas (Sampaio, Jorge (julho, 2014) Diretor de Vendas Internacionais Always. Felgueiras: 11 julho de 2014).

Tabela 15 - Quadro Resumo Integração de movimentos competitivos

Always Shoes	Carlos Santos	Lunik	Guava
<ul style="list-style-type: none"> • Lança duas coleções por ano (Primavera-Verão e Outono-Inverno) de forma simultânea nos mercados em que está presente • Lançamentos feitos nas feiras internacionais • Expansão internacional sustentada pelos resultados dos próprios mercados internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Lança duas coleções por ano (Primavera-Verão e Outono-Inverno) de forma simultânea nos mercados em que está presente • Expansão internacional sustentada pelos resultados dos próprios mercados internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Lança duas coleções por ano (Primavera-Verão e Outono-Inverno) de forma simultânea nos mercados em que está presente • Expansão internacional sustentada pelos resultados dos próprios mercados internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Lança duas coleções por ano (Primavera-Verão e Outono-Inverno) de forma simultânea nos mercados em que está presente • Expansão internacional sustentada pelos resultados dos próprios mercados internacionais

4.6. - Discussão de resultados

De acordo com o enquadramento teórico deste estudo que se refere à teoria da contingência, os objetivos anteriormente enunciados procuraram compreender os fatores de contexto que condicionam a estratégia de marketing das empresas em estudo nos mercados internacionais e em que medida esta estratégia se adaptaria aos mesmos.

Partindo dos resultados descritos, apresentam-se os resultados obtidos de acordo com o quadro de objetivos inicialmente traçado:

Tabela 16 - Resultados do Estudo de caso

Objetivos Principais	Resultados
Identificar o impacto das variáveis de contexto na estratégia de marketing internacional das empresas do setor português do calçado	
Determinantes internos	
Estratégia corporativa	Tem impacto na estratégia de marketing internacional.
Vocação internacional	Tem impacto na estratégia de marketing internacional. As empresas em estudo consideram prioritários os mercados internacionais.
Recursos e capacidades de marketing	Tem vindo a ter um impacto crescente na estratégia de marketing internacional. Para as empresas em estudo o marketing e os recursos que lhe estão alocados têm vindo a ser crescentemente valorizados.
Determinantes externos	
Conjuntura global:	
Orientação geográfica	Tem impacto na estratégia de marketing internacional. A Europa é o mercado predominante para as empresas em estudo e é o mercado onde é aplicado um maior esforço de marketing.
Acesso a matérias-primas	Tem algum impacto na estratégia de marketing internacional. As empresas em estudo privilegiam a utilização de matérias-primas (pelaria) de qualidade.
Intensidade tecnológica	Não se comprovou o impacto na estratégia de marketing internacional. As empresas em estudo privilegiam um fabrico de tipo artesanal, com forte componente de manualidade.
Ambiente competitivo do setor do calçado	Não se comprovou o impacto na estratégia de marketing internacional.
Conjuntura do mercado de destino	Não se comprovou o impacto na estratégia de marketing internacional. As empresas em estudo reconhecem as diferenças entre mercados, porém não as refletem ou refletem-nas em pouca medida na sua estratégia.

Objetivos Secundários	Resultados
Identificar o grau de adaptação aos mercados internacionais da estratégia de marketing internacional das empresas do setor português do calçado	
Estratégia de Produto	Existe adaptação aos mercados internacionais, sobretudo pela amplitude e diversidade da linha de produtos.
Estratégia de gestão de Canais de Distribuição	Existe adaptação aos mercados internacionais. Existência de uma rede internacional de agentes e distribuidores.
Estratégia de Preço	Não se comprova a existência de adaptação aos mercados internacionais.
Estratégia de Promoção/Comunicação	Existe adaptação aos mercados internacionais. Presença das empresas em estudo nas feiras internacionais do setor.
Participação em mercados	Existe adaptação aos mercados internacionais. Escolha de mercados reativa e proactiva.
Integração de movimentos competitivos	Existe adaptação aos mercados internacionais. Lançamento de duas coleções anuais e crescimento internacional sustentado pela própria atividade internacional.

4.6.1. - Objetivos Principais – Variáveis Internas

Através das entrevistas realizadas comprovou-se que as variáveis internas consideradas possuem um impacto na hora de as empresas definirem a estratégia de marketing internacional.

Desde logo, e em qualquer dos casos, as respostas obtidas permitem concluir que a forma como a organização define a sua estratégia corporativa, e dentro da mesma, existe uma prioridade conferida aos seus objetivos nos mercados internacionais, torna-se relevante para a estratégia de marketing desenvolvida nos mesmos. Esta relevância poderá ser traduzida no *input* positivo, tal como sucede com a Always Shoes. Neste caso, a experiência internacional acumulada, assim como o facto de a organização encontrar-se

adaptada aos padrões de exigência de grandes marcas internacionais do setor da moda, potencia a criação de uma estrutura utilizada para as marcas próprias.

O mesmo impacto positivo reproduz-se na empresa Carlos Santos Shoes, cuja estratégia passa por um esforço de alinhamento interno dos vários atores com os objetivos estratégicos que a empresa delineou para os mercados internacionais.

Num contexto laboral pautado por recursos escassos, baixos custos de mão-de-obra e baixa escolaridade, denota-se que os gestores de empresas internacionalizadas possuem alguma dificuldade na implementação de um projeto de internacionalização e resposta aos desafios da exportação.

Em consequência da preponderância internamente prestada a aspetos como o produto, o *design* e a inovação, a Guava desenvolve uma estratégia de Marketing Internacional centrada no produto e na imagem inovadora do mesmo.

Por sua vez, na Lunik verifica-se o oposto, isto é, um impacto negativo da estratégia corporativa, altamente centralizada e hermética, na estratégia de Marketing Internacional. Durante vários anos, a gestão de topo da empresa defendeu, quase em exclusivo, uma estratégia corporativa, centrada na produção e na qualidade do produto. Daqui resultou um desfasamento face às exigências dos mercados internacionais atuais nos quais a empresa compete e implementa a sua estratégia de marketing.

Na presente dissertação, todas as empresas estudadas encontram-se vocacionadas, de forma inequívoca, para o mercado internacional que representa uma prioridade estratégica para as mesmas. Esta variável revelou um impacto na definição da estratégia de marketing das empresas de tal modo que as mesmas não definem de forma separada a estratégia de marketing doméstico e a estratégia de Marketing Internacional. Verificou-se a definição de uma estratégia de marketing, mais ou menos, sistematizada e dirigida aos mercados internacionais. O mercado interno nem sequer compreende uma preocupação no momento de traçar esta estratégia.

As empresas em estudo têm progressivamente valorizado o marketing e dotado o mesmo a nível interno de recursos e capacidades, bem como de uma estrutura, mais ou menos, organizada. No organograma destas organizações não se verifica em todos os casos

a existência de um Departamento de Marketing. No campo da prática destas organizações, o marketing coexiste em sobreposição com a estrutura comercial e diretiva.

Das empresas em análise, apenas a Guava valoriza o marketing como uma parte central da sua estratégia corporativa. A Always Shoes, Carlos Santos e Lunik, por sua vez, têm vindo progressivamente a valorizar o marketing. Esta valorização gradual tem-se repercutido, como anteriormente referido, na adaptação da estrutura interna da empresa às funções de marketing e na contratação de serviços externos, nomeadamente na área das relações públicas.

Em todo o caso, a crescente importância do marketing na gestão da empresa tem apresentando um impacto no esforço da implementação de uma estratégia de marketing mais estruturada e profissionalizada, decorrente da consciência da complexidade dos mercados atuais.

4.6.2. - Objetivos Principais – Variáveis Externas

A análise efetuada aos fatores externos identificados não permitiu comprovar o impacto dos mesmos na estratégia de Marketing Internacional das empresas. No que refere ao impacto da conjuntura global, foi apenas possível apurar a relevância da orientação geográfica para todas as empresas em estudo.

Sendo a Europa o principal destino da maioria das exportações portuguesas, esse peso revela-se da mesma forma no setor do calçado, apresentando uma influência no marketing que as empresas desenvolvem. Deste modo, a influência do mercado europeu reflete-se, por um lado, pelo facto de se tratar do mercado mais sofisticado e exigente em termos de calçado. Como será verificado no decorrer do presente estudo, esta situação manifesta-se no produto com que as empresas se apresentam nos mercados internacionais, no tipo de comunicação e promoção efetuado, assim como na estrutura da sua cadeia de distribuição.

No essencial, em termos de estratégia de marketing internacional é relevante para os gestores que uma empresa que pretenda exportar, sobretudo para a Europa, desenvolverá um marketing distinto daquele que desenvolveria para outra região do mundo.

Por outro lado, a recente crise no velho continente conduziu a uma série de fortes constrangimentos às atividades comerciais e de marketing das empresas em estudo, designadamente pela quebra nas vendas e pela dificuldade na obtenção de crédito e de seguros de crédito por parte dos seus clientes.

Ainda relativamente à conjuntura global, considera-se como parcialmente comprovado o impacto da variável acesso às matérias-primas na estratégia de Marketing Internacional.

Num primeiro ponto foi possível apurar que todas as empresas em estudo atribuem bastante relevância à qualidade das matérias-primas utilizadas. Este aspeto possui um impacto no calçado com o qual concorrem nos mercados internacionais.

Quanto à facilidade de acesso a essas matérias-primas, e através dos dados obtidos, verificou-se que apenas uma entrevistada identifica alguma escassez de matérias-primas de qualidade, fruto da quebra de consumo de carne na Europa. No entanto, apesar da concorrência asiática, os restantes entrevistados consideram que o mercado de pelaria e outros componentes de fabrico dão resposta no essencial às necessidades das suas empresas.

Quanto à intensidade tecnológica concluiu-se que a indústria do calçado português não se trata de uma indústria na qual se verifique o impacto tecnológico de uma forma intensa e que o faça refletir na sua estratégia de marketing. Pelo contrário, a estratégia de marketing tem frequentemente utilizado como argumento diferenciador, a manualidade do fabrico do calçado português e o *know-how* artesanal existente na indústria.

Relativamente à influência do ambiente competitivo do setor na estratégia de Marketing Internacional das empresas analisadas na presente dissertação, há que destacar, desde logo, dois aspetos: por um lado, o facto de os respondentes considerarem o setor do calçado como bastante competitivo; por outro lado, o facto de qualquer uma delas não

possuir praticamente concorrentes nacionais. Deste modo, os seus principais concorrentes são originários de outros países que não Portugal, sobretudo de Itália, França e Inglaterra.

Neste contexto competitivo, duas das empresas escutadas, a Always Shoes e a Carlos Santos, consideram que uma vantagem competitiva com que concorrem é o facto de apresentarem um preço mais baixo comparativamente aos seus concorrentes diretos. As razões que possibilitam preços mais baixos, anteriormente discutidas, prendem-se essencialmente com uma estrutura de custos mais baixa daquela verificada em outros países europeus.

Segundo a Lunik, não obstante que o seu preço se verifique acima do esperado, considera-se que desenvolvem uma estratégia de marketing pouco agressiva para o preço dos seus produtos.

Apesar do reconhecimento do setor do calçado como bastante competitivo, observou-se que o impacto deste ambiente na estratégia de Marketing Internacional nestas empresas não foi comprovado através das respostas obtidas.

Por último, concluiu-se que os mercados estrangeiros nos quais as empresas se encontram presentes não possuem um impacto relevante na estratégia de marketing das mesmas. Ainda que todas reconheçam e verifiquem, pelas vendas de determinados mercados, preferência por determinadas características no calçado, essa mesma informação não é integrada na estratégia de marketing. As empresas estudadas consideram que possuem um *target* próprio definido, traduzido na implementação da mesma estratégia de marketing em todos os mercados em que atuam.

4.6.3. - Objetivos secundários: grau de adaptação aos mercados internacionais

Como anteriormente analisado, as quatro empresas consideradas para o presente estudo dirigem a sua atividade quase exclusivamente para os mercados internacionais. Através das entrevistas realizadas, concluiu-se que todas estas executam um esforço, em maior ou menor grau, para adaptar a sua estratégia de marketing ao mercado internacional.

De forma mais detalhada, analisando cada uma das dimensões que constituem os objetivos secundários do presente estudo, poder-se-á considerar que os componentes desta estratégia procuram igualmente adaptar-se a esses mercados.

Partindo da estratégia de produto, poder-se-á concluir que as empresas em estudo dirigem-se a um mercado sofisticado e inteligente, exigindo um produto que conjugue qualidade e conforto com elementos como o *design*, a moda e a criatividade. Como analisado, verifica-se que este mercado é maioritariamente Europeu.

A amplitude da linha de produtos oferecida é bastante relevante nesta intenção de adaptação ao contexto internacional, tendo em conta que possibilita versatilidade na oferta e flexibilidade na resposta à procura dos vários mercados nos quais se encontram presentes.

Por sua vez, a estratégia de distribuição encontra-se totalmente direcionada para o mercado internacional. As empresas em análise não contam sequer com clientes/retalhistas nacionais de forma relevante. Como verificado, apenas de forma marginal é que as mesmas poderão encontrar-se envolvidas no mercado nacional. Simultaneamente, estas empresas, sobretudo as de maior dimensão, contam com uma estrutura de distribuição alicerçada em agentes internacionais e distribuidores sedeados nos países de destino. Ainda neste ponto, considera-se que a questão do controlo exercido sobre os canais de distribuição, a nível intermédio e ao consumidor final, é relevante para os gestores. Qualquer uma das empresas reconheceu a importância de manter algum controlo a este nível, nomeadamente com o intuito de garantir a *brand equity*, ainda que nem sempre seja fácil concretizá-lo na prática.

O preço é o aspeto em que poder-se-á considerar que não se verifica uma adaptação aos mercados internacionais de uma forma clara. Duas das empresas em estudo, a Always Shoes e a Carlos Santos, consideram mesmo que este fator compreende uma vantagem competitiva e um aspeto diferenciador pelo facto de concorrerem com preços abaixo dos seus concorrentes estrangeiros. Simultaneamente, a estratégia de preço apresenta igualmente alguma relevância no posicionamento do produto das empresas analisadas, destinando-se a uma classe média e média-alta europeia.

A estratégia de promoção encontra-se adaptada aos mercados internacionais num elevado grau. As feiras internacionais funcionam como uma ferramenta que se destaca pelo seu alcance e relação custos-resultados. No entanto, verificou-se que determinados esforços financeiros relevantes têm sido realizados ao nível das Relações Públicas com a contratação de profissionais nesta área, sedeados no estrangeiro.

Relativamente à participação e seleção de mercados, concluiu-se que as empresas em estudo executam um trabalho reativo e proactivo na procura de novos mercados, adaptando a mesma às contingências do contexto internacional. Também aqui as feiras internacionais assumem um papel de relevo, já que frequentemente os primeiros contatos são estabelecidos nesses certames. Contudo, é igualmente realizada uma pesquisa proactiva de forma, mais ou menos, sistematizada em mercados com potencial para os seus produtos.

Em qualquer um dos casos, poder-se-á concluir que, através da análise das entrevistas, face ao atual contexto competitivo, a presença nos mercados internacionais não se coaduna com uma atitude de passividade, no que respeita à conquista de novos mercados ou de novos clientes retalhistas.

Espelhando o seu forte envolvimento internacional, incluindo a expansão para novos mercados, o crescimento internacional das empresas tem sido realizado à custa dos resultados originados pela própria atividade em outros mercados que não o nacional.

5 - Conclusão

5.1 - Discussão das Conclusões

O enquadramento teórico do presente estudo assenta na teoria da contingência. Como anteriormente verificado, esta teoria encontra-se baseada na premissa de que o contexto interno e externo que envolvem uma organização empresarial forçam a mesma a adaptar-se com o objetivo de responder de forma eficiente a esse mesmo contexto e assim maximizar o lucro (Zeithaml *et al.*, 1988).

Das respostas obtidas comprovou-se que as empresas analisadas efetuam um esforço por responder e adaptar-se a esses mercados e por alinhar a organização com os seus objetivos internacionais.

No início desta análise, foi referido que a definição estratégica é, em todo o caso, um processo complexo e híbrido. Estas características resultam, entre outros fatores, do contexto que enquadra a organização. Algumas das variáveis desse contexto foram analisadas, comprovando possuir um impacto na estratégia de Marketing Internacional definida.

Desde logo, foi possível apurar que o contexto interno da empresa possui um impacto bastante significativo. Todas as variáveis internas selecionadas permitiram obter esta mesma conclusão.

A estratégia corporativa das organizações em estudo e que se articula com a sua vocação internacional, traduz-se numa estratégia de marketing quase totalmente vocacionada para os mercados internacionais e cujo *target* neles se situa. Desta linha de pensamento comprova-se a importância do desenvolvimento de esforços levada a cabo por parte dos gestores, no sentido de alinhar a estratégia e recursos internos com os objetivos da empresa nos mercados internacionais.

Neste sentido tem-se verificado uma crescente valorização do marketing no seio das organizações em estudo. Deste modo, o marketing ocupa um lugar cada vez mais relevante e, em alguns casos dependendo muitas vezes dos recursos financeiros

disponíveis, tem vindo a ser trabalhado de uma forma progressivamente mais profissional e especializada.

Por sua vez, as variáveis de contexto externo identificadas não revelaram de forma clara o seu impacto na estratégia de Marketing Internacional. No entanto, comprovou-se a preponderância do mercado Europeu na orientação geográfica das exportações das empresas em estudo, assim como as consequências que este aspeto possui na sua estratégia de marketing. Por um lado, o facto de se tratar de um mercado maduro e consolidado influencia o *target* de cada uma das empresas. Por outro lado, este peso europeu torna-se relevante considerando a recente crise que o “velho continente” atravessa, assim como os efeitos que a mesma tem apresentado nos índices de consumo da classe média e na facilidade de concretização das trocas comerciais.

Na estratégia de marketing definida pelas empresas estudadas, com exceção do preço, verificou-se um grau de adaptação aos mercados internacionais em todas as variáveis de resposta identificadas.

Deste modo, em primeiro lugar comprovou-se que estas empresas procuram adaptar a sua estratégia de produto, de distribuição e de comunicação ao contexto internacional. O mercado interno possui igualmente um papel absolutamente marginal na sua dinâmica comercial, na procura de novos mercados e no desenvolvimento de movimentos competitivos.

A estratégia de preço foi a única variável cuja adaptação ao contexto internacional não foi comprovada. Ao invés de se adaptarem aos preços praticados pelos seus concorrentes estrangeiros, algumas empresas em estudo têm antes a possibilidade de apresentar um preço comparativamente mais baixo para um produto equivalente. Deste modo, o preço afigura-se como uma vantagem competitiva, apesar de a indústria nos últimos anos ter incrementado o preço médio por par de sapatos.

Ainda a respeito dos determinantes externos, foi possível apurar que a conjuntura particular de cada mercado de destino não afeta a estratégia de marketing internacional. Isto significa que as empresas em estudo direcionam a sua estratégia de marketing para o mercado internacional, optando por não fazer adaptações considerando as diferenças entre

os países. Ao invés, do ponto de vista da gestão, estas organizações definem como estratégia uma linha de produtos suficientemente ampla que permitirá ir ao encontro das preferências dos vários mercados.

5.2. - Contribuições e implicações para a gestão

Considera-se que a relevância e pertinência do presente estudo para a Gestão prende-se, desde logo, com o facto de o setor do calçado se tratar de um dos mais internacionalizados da economia Portuguesa, tendo no contexto nacional um peso incomparável a qualquer outro. A esta situação, acresce o facto de se tratar de um setor fortemente mediatizado, o que nem sempre torna possível aos *stakeholders* envolvidos possuir uma noção do cenário real, assim como daquilo que se encontra nos seus bastidores.

Como referido, na descrição histórica da evolução da indústria do calçado em Portugal, este setor viu-se forçado nos últimos anos a uma importante transformação em que muitas empresas transitaram de unidades de produção fabril a organizações que competem nos mercados internacionais, a par com marcas internacionais renomadas. Este facto obriga, de forma constante, a que os gestores executem um esforço pela conquista de novos mercados e clientes, assim como pela manutenção da carteira de clientes que possuem.

Neste sentido, o presente estudo de caso permite reunir um conjunto de conclusões com bastante relevância para os gestores do setor de calçado, assim como de outras indústrias de cariz fortemente internacionalizado.

5.3. - Limitações do estudo e propostas para investigações futuras

Numa primeira ordem, as limitações do presente estudo prendem-se com aquelas que são habitualmente atribuídas à metodologia de estudo de caso. Desde logo, coloca-se a

questão da representatividade das empresas analisadas e o grau de validade das conclusões obtidas para as restantes empresas do setor.

Se é verdade que o setor do calçado obteve na sua globalidade um considerável desenvolvimento mais recentemente, compete igualmente reconhecer que nem todas as empresas do setor evoluíram ao mesmo ritmo. As diferenças nos estádios de evolução poderão traduzir-se em diferenças na estratégia internacional e na estratégia de Marketing Internacional.

À partida, as empresas analisadas apresentam um elevado grau de envolvimento internacional, tratando-se de organizações que vêm valorizando o marketing. No entanto, considera-se que o mesmo possa não se verificar em outras empresas do setor.

Mesmo em estados semelhantes de evolução, considera-se igualmente que as empresas possuam as suas idiossincrasias, situação que poderá colocar em questão até que ponto poderão ser generalizadas as conclusões obtidas. Neste caso particular, será de todo o interesse a realização de estudos que seguindo os objetivos estipulados possam alargar o número de empresas participantes.

A realização de entrevistas semiabertas compreende um desafio para o entrevistador e para o entrevistado. No presente caso, é possível que alguma inexperiência por parte da entrevistadora tenha causado alguma falha na comunicação e na interpretação dos dados. No entanto, procurou-se diminuir a probabilidade de erro, estabelecendo contactos com os respondentes após as entrevistas, de forma a clarificar alguns pontos.

A realização da presente investigação encontrou sérios obstáculos na hora de obtenção das entrevistas junto dos responsáveis das empresas do setor. Verificou-se pouca abertura por parte da maioria das empresas no que refere à colaboração para este tipo de projeto. Tal implicou necessariamente alguma heterogeneidade entre as empresas analisadas. Verificou-se que se trata de empresas com dimensões, naturezas e estruturas de negócio diferentes, admitindo que este facto possa ter interferido com os resultados.

No decorrer dos contactos com as empresas constatou-se que, por diversos motivos e contrariamente ao que inicialmente havia sido planeado, não seria possível obter

entrevistas com mais do que um entrevistado por empresa. Recorrendo a dados documentais da APICCAPS foi levado a cabo um esforço para colmatar esta lacuna.

Por último, o presente estudo incide sobre os antecedentes e o grau de adaptação da estratégia de Marketing Internacional. Futuras pesquisas poderão analisar o estágio seguinte desta cadeia que compreende a análise da performance empresarial, como o *outcome* no modelo de alinhamento entre o contexto e a estratégia que é postulado pela teoria da contingência.

6. Lista das Referências Bibliográficas

AICEP - Portugal Global. (s.d.). Obtido em 21 de 09 de 2013, de Portugal Global: <http://www.portugalglobal.pt/PT/SobreNos/Paginas/SobreNos1.aspx>

Always Shoes S.A. (2013) *Always Shoes - Company Profile*. Felgueiras.

APICCAPS (2007) *Indústria do Calçado - Plano Estratégico 2007-2013*.

APICCAPS (2011) *Calçado, Componentes e Artigos de Pele - Monografia Estatística 2011*. Porto: APICCAPS.

APICCAPS (2013) *Calçado, Componentes e Artigos de Pele - MONOGRAFIA ESTATÍSTICA 2013*. Porto: APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos.

APICCAPS (2013) *FOOTURE 2020 - Plano Estratégico Cluster do Calçado*. Porto: APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos.

APICCAPS (2014) *Calçado, Componentes e Artigos de Pele - MONOGRAFIA ESTATÍSTICA 2014*. Porto: APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos.

APICCAPS (2015) *FOOTURE. Programa de Acção para a Fileira do Calçado*. Porto: APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos.

Carlos Santos Shoes (2014) *Marca/História*. Obtido em 15 de 11 de 2014, de Carlos Santos: www.santosshoes.com/pt.

- Coutinho, C. P. (2011) *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Cravens, D. W. & Piercy, N. F. (2008) *Marketing Estratégico* (8ª ed.). (J. C. Santos, K. A. Roque & T. R. Matheus, Trads.) São Paulo, Brasil: McGraw-Hill.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven companies. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–51.
- Dul, J. & Hak, T. (2008) *Case Study Methodology in Business Research* (1ª Edição ed.). Elsevier - BH (Butterworth Heinemann).
- Flyvbjerg, B. (2006) Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, vol. 12 no. 2. Pp. 219-245.
- Gabrielsson, P.; Gabrielsson, M. & Seppälä, T. (2012) Marketing Strategies for Foreign Expansion of Companies Originating in Small and Open Economies: The Consequences of Strategic Fit and Performance. *Journal of International Marketing - American Marketing Association*, Vol.20 No.2. Pp.25-48.
- Gibbert, M., Ruigrok, W. & Wick, B. (2008) Reserch Notes and Comentaries - What Passes as a Rigorous Case Stydy? *Strategic Management Journal*. Pp. 1465-1474.
- Hultman, M.; Katsikeas, C. S. & Robson, M. J. (2011) Export Promotion Strategy and Performance: The Role of International Experience. *Journal of International Marketing*, 19. Pp. 17-39.
- Kamakura, W. A., Ramón-Jerónimo, M. A., & Gravel, J. D. (2012) A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 40. Pp. 236-251.
- Katsikeas, C. S.; Samiee, S. & Theodosiou, M. (2006) Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization. *Strategic Management Journal*, 27. Pp. 867-890.
- Kotler, P. (2010) *Marketing para o Século XXI*. (6ª Edição Ed.). Lisboa: Editorial Presença.

- Luostarinen, R. (1994). *Internationalization of Finnish Firms and their Response to Global Challenges*. United Nations University, World Institute for Development Economics Research (UNU/WIDER). Helsinki: Forssa Printing House Ltd.
- Martín, L. Á. & López, J. E. (2007) *La Dirección Estratégica de la Empresa - Teoría y Aplicaciones* (4ª ed.). Cizur Menor, Navarra, Espanha: Editorial Aranzadi S.A.
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S. & Vorhies, D. W. (2011) Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 40. Pp. 271-289.
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012) Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 40. Pp. 271-289.
- Onkvisit, S. & Shaw, J. J. (2009) *International Marketing - Strategy and Theory* (5th Edition ed.). Oxon, EUA: Routledge.
- Reis, L. D. (2008) *Estratégia Empresarial - Análise, Formulação e Implementação* (2ª Edição ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Shaoming, Z. & Cavusgil, S. (2002) The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and its Effect on Firm Performance. *Journal of Marketing* , 66. Pp. 40-56.
- Smith, B. (2003) The effectiveness of marketing strategy making processes: A critical literature review and a research agenda. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* , Vol.11, 3. Pp. 273-290.
- Viana, C. J., & Hortinha, J. M. (2009) *Marketing Internacional* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Yin, R. K. (2010) *Estudos de Caso - Planejamento e Métodos* (4ª Edição ed.). (A. Thorell, Trad.) Porto Alegre: Bookman.

Zeithaml, V. A., Varadarajan, P. & Zeithaml, C. P. (1988) The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing. *European Journal of Marketing*, 22 (7). Pp. 37-64.