



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa



LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

Universidade de Lisboa
ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão | Mestrado em
Ciências Empresariais

Trabalho Final de Mestrado
Projeto

Plano de Marketing Internacional: Expansão do Grupo
Calzedonia para a Dinamarca

Rita Mendonça Teixeira

Outubro – 2023



Universidade de Lisboa

**ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão | Mestrado em
Ciências Empresariais**

Trabalho Final de Mestrado

Projeto

*Plano de Marketing Internacional: Expansão do Grupo
Calzedonia para a Dinamarca*

Orientação:

Professor Doutor Pedro Picaluga Nevado

Rita Mendonça Teixeira

Outubro – 2023

Resumo

O presente projeto tem como propósito elaborar um Plano de Marketing Internacional para a expansão do Grupo Calzedonia para a Dinamarca, ou seja, o seu objetivo passa por desenvolver uma estratégia e planos de ação que apoiem o crescimento do mesmo para mercados externos. Desta forma, o Grupo foi fundado há quase 40 anos em Itália e é composto por variadas marcas, sendo que o foco do trabalho são a Calzedonia e a Intimissimi. Tornou-se, principalmente na Europa, um dos líderes no setor do vestuário e atualmente tem presença em 56 países, pretendendo aumentar este número.

Posto isto, este projeto encontra-se segmentado em duas partes, teórica e prática. Na primeira encontram-se as principais teorias que dão suporte ao plano de marketing, e consequente internacionalização. E no segmento prático, realiza-se uma pesquisa acerca da situação atual do setor do vestuário e do mercado dinamarquês, onde também se tem uma visão do comportamento dos consumidores, que resulta no desenvolvimento das táticas de marketing-mix que melhor se adequam a este mercado.

Neste sentido, como metodologia utilizou-se o método *action-research* e a estratégia *mixed-method*, com vista a recolher dados primários e secundários. Como dados primários, recolheram-se 335 respostas a partir de um questionário *online* realizado a consumidores dinamarqueses de biquínis ou fatos de banho, meias ou *collants* e *lingerie* feminina. Com isto, foi possível perceber o nível de notoriedade da marca e determinar o *target* da mesma. Por fim, ressalva-se que este projeto tem como data de implementação o mês de janeiro de 2024, e que nele se encontram planos de ação que tiveram como base os objetivos e as estratégias estabelecidos no plano de marketing.

Conclui-se, a partir da elaboração deste trabalho, que a Dinamarca apresenta um mercado relevante aquando da procura de um mercado externo para a expansão do Grupo Calzedonia. Tendo sido delineado um plano de ação com o objetivo de obter sucesso neste processo de internacionalização.

Palavras-chave: Plano de Marketing, Internacionalização, Marketing-Mix.

Abstract

The purpose of this project is to draw up an International Marketing Plan for the expansion of the Calzedonia Group into Denmark, i.e. its aim is to develop a strategy and action plans to support its growth in foreign markets. The Group was founded almost 40 years ago in Italy and is made up of various brands, with Calzedonia and Intimissimi being the focus of the work. It has become, mainly in Europe, one of the leaders in the clothing sector and currently has a presence in 56 countries, with the intention of increasing this number.

That said, this project is segmented into two parts, theoretical and practical. The first one contains the main theories that support the marketing plan and consequent internationalization. And in the practical segment, research is carried out into the current situation of the clothing sector and the Danish market, which also provides an insight into consumer behavior, resulting in the development of marketing-mix tactics that best suit this market.

To this end, the methodology used was the action-research method and the mixed-method strategy, with the purpose of collecting primary and secondary data. As primary data, 335 responses were collected from an online questionnaire made to Danish consumers of bikinis or swimsuits, socks or tights and women's *lingerie*. This made it possible to understand the brand's level of awareness and determine its target. Finally, it should be noted that the implementation date for this project is January 2024 and that it includes action plans based on the objectives and strategies set out in the marketing plan.

The conclusion drawn from this work is that Denmark is a relevant market when looking for a foreign market for the expansion of the Calzedonia Group. An action plan was drawn up with the aim of achieving success in this internationalization process.

Keywords: Marketing Planning, Internationalization, Marketing-mix

Agradecimentos

O meu percurso académico foi marcado por vários momentos de esforço e de dedicação, mas acima de tudo, por pessoas que merecem um agradecimento profundo da minha parte.

Primeiramente, quero agradecer ao meu orientador, o Professor Pedro Nevado, por todo o seu auxílio durante a realização deste projeto e pelo seu voto de confiança no mesmo. Consigo aprendi que todos os pormenores contam e que só com eles é possível chegar mais longe quando escrevemos um trabalho final de mestrado.

Em seguida, agradeço a todos os professores e colegas que me acompanharam na grande escadaria que é o caminho escolar e universitário. Sem eles não conseguiria subir cada degrau necessário para alcançar este momento.

Aos meus amigos, um agradecimento nunca será suficiente. Mas, aos que estiveram desde o início ao fim, obrigada Beatriz, Antero, Guilherme, Palma e Nuno. Aos que tornaram a faculdade uma segunda casa, obrigada Joana, Miguel, Nicole, Clarisse, João e Manuel. E por fim, às que provaram que as amizades se podem fazer a qualquer momento da vida, obrigada Filipa, Daniela e Erica.

Quase a terminar, quero agradecer à minha família por sempre me terem deixado seguir os meus sonhos, sem questionarem se essa seria a melhor ou pior direção para a vida. Uma menção honrosa aos meus avós, que do céu e da terra merecem ver esta etapa concluída.

Por último, obrigada Afonso, por seres o meu companheiro nesta viagem. Um agradecimento enorme pelo apoio, pela motivação, pelo ombro nas piores horas e por acreditares sempre em mim.

Índice

Resumo	I
Abstract	II
Agradecimentos	III
Índice de Figuras	VI
Índice de Tabelas	VI
Índice de Anexos	VI

Capítulo 1

1. Introdução	1
1.1. Contextualização Teórica.....	1
1.2. Objetivos do Estudo.....	1
1.3. Relevância do Estudo	2
1.4. Estrutura do Trabalho	2

Capítulo 2

2. Revisão de Literatura.....	3
2.1. Plano de Marketing	3
<i>2.1.1. Definição, Objetivos e Vantagens</i>	3
<i>2.1.2. Estrutura</i>	4
2.2. Internacionalização	5
<i>2.2.1. Globalização</i>	5
<i>2.2.2. Internacionalização: Conceito e Motivações (Porquê ir?)</i>	6
<i>2.2.3. Modos de Entrada em Mercados Internacionais: De que forma ir?</i>	7
<i>2.2.5. Marketing Internacional</i>	10
2.3. A Marca e A Marca Global	12

Capítulo 3

3. Quadro de Referências.....	13
--------------------------------------	-----------

Capítulo 4

4. Metodologia.....	14
4.1. Tipo de Estudo	14
4.2. Estratégia de Investigação	14

4.3. Método de Recolha de Dados e Amostragem.....	15
4.4. Amostragem	16
 <i>Capítulo 5</i>	
5. Plano de Marketing Internacional.....	16
5.1. Análise Externa.....	16
5.1.1. <i>Análise do Macroambiente: PEST</i>	16
5.1.2. <i>Análise do Microambiente</i>	20
5.2. Análise Interna.....	23
5.2.1. <i>Apresentação e História da Empresa</i>	23
5.2.2. <i>Missão, Visão e Valores</i>	23
5.2.3. <i>Recursos Humanos</i>	24
5.2.4. <i>Recursos Financeiros</i>	24
5.2.5. <i>Recursos de Fornecedores</i>	24
5.2.5. <i>Elementos de Marketing-Mix Presentes (Itália)</i>	25
5.3. Análise SWOT.....	27
5.4. Pressupostos	28
5.5. Estratégia STP	28
5.5.1. <i>Segmentação</i>	28
5.5.2. <i>Targeting</i>	29
5.5.3. <i>Posicionamento</i>	30
5.6. Objetivos e Estratégias de Marketing.....	30
5.6.1. <i>Objetivos de Marketing</i>	30
5.6.2. <i>Estratégias de Marketing</i>	31
5.7. Seleção da Estratégia do Modo de Entrada	31
5.8. Táticas de Marketing-Mix Propostas (Dinamarca).....	31
5.9. Implementação e Controlo.....	33
5.9.1. <i>Calendarização</i>	33
5.9.2. <i>Controlo e Monitorização</i>	34
 <i>Capítulo 6</i>	
6. Conclusões e Recomendações	35
Referências Bibliográficas	36
Anexos.....	41

Índice de Figuras

Figura I - Modos de Entrada em Mercados Internacionais.....	8
---	---

Índice de Tabelas

Tabela I - Modelo de análise de John Dunning acerca das motivações da internacionalização.....	7
Tabela II - Quadro de Referências.....	13
Tabela III – Concorrentes Diretos.....	21
Tabela IV - Produtos da Calzedonia e Intimissimi.....	25
Tabela V – Análise SWOT.....	27
Tabela VI – Objetivos Quantitativos e Qualitativos.....	30
Tabela VII – Táticas de Marketing-Mix Propostas.....	32
Tabela VIII – Calendarização das Táticas de Marketing-Mix.....	33

Índice de Anexos

Anexo A - Processo do Plano de Marketing (McDonald, 2008).....	41
Anexo B - Processo do Plano de Marketing (Westwood, 2006).....	41
Anexo C - Processo do Plano de Marketing (Wood, 2017).....	42
Anexo D - Processo do Plano de Marketing (Kotler & Armstrong, 2018).....	42
Anexo E - Processo do Plano de Marketing (Cateora & Ghauri, 2013).....	43
Anexo F - Processo do Plano de Marketing (Hollensen, 2016).....	43
Anexo G – Guião do Questionário.....	43
Anexo H – Resultados do Questionário.....	47

1. Introdução

1.1. Contextualização Teórica

A atualidade é fortemente marcada por uma crescente globalização, assim cada vez mais existe uma propensão para a interdependência das economias nacionais, que envolvem fornecedores, produtores, clientes e governos em diversos mercados (Hollensen, 2016). Tudo isto conduz a que existam muito poucas empresas que possam afirmar serem única e exclusivamente nacionais. Isto porque, quer queira ou não uma empresa participar em negócios estrangeiros, esta não consegue esquivar-se da competição cada vez maior de empresas internacionais. Ou seja, para serem capazes de competir, cada vez mais as organizações necessitam de alavancar os seus negócios para o mercado estrangeiro (Cateora & Ghauri, 2013).

Com isto, surge o marketing global, que contém nele uma gestão bastante complexa, uma vez que este tem no seu programa a tarefa de se adequar às necessidades e preferências dos consumidores, que apresentam diferentes culturas, idiomas, níveis de poder de compra, entre outros. No entanto, é também importante manter as pareências além das fronteiras, tendo de existir uma coordenação das operações internacionais (Hollensen, 2016).

Neste contexto, surgem empresas como o Grupo Calzedonia, um conjunto de marcas de origem italiana na área da moda. Este foi fundado no ano de 1986, e conta já com mais de 5300 lojas espalhadas por todo o mundo, com principal foco na Europa. Tem também presença *online*, o que demonstra a crescente aposta no *e-commerce* e a vontade de se manterem atualizados ao longo destes quase 40 anos de mercado. Assim, este é um grupo de marcas que tem sofrido uma enorme expansão desde a sua fundação, reunindo já 56 países na sua carteira de negócios e com a intenção de aumentar este número.

1.2. Objetivos do Estudo

O presente trabalho tem como principal objetivo desenvolver um Plano de Marketing Internacional, com a intenção de elaborar uma estratégia de expansão do Grupo Calzedonia para a Dinamarca. Assim, para o desenvolvimento do mesmo, será bastante importante obter conhecimento acerca do mercado dinamarquês e do perfil dos seus consumidores, da mesma forma que é relevante estudar a atual situação do mercado da moda, entendendo as suas necessidades e o seu potencial.

Posto isto, foram definidas duas questões de investigação que têm por base sustentar o objetivo do trabalho:

- ⇒ Qual é o modo de entrada mais oportuno para internacionalizar o Grupo Calzedonia para a Dinamarca?
- ⇒ Qual é a estratégia de marketing-mix mais adequada para o Grupo Calzedonia assumir na entrada no mercado dinamarquês?

1.3. Relevância do Estudo

As constantes mudanças nos comportamentos e necessidades dos clientes, a imprevisibilidade da situação económica, os avanços na tecnologia e a maior intensidade da pressão competitiva são efeitos da globalização dos mercados. Para isto, mais do que nunca, é de extrema importância as empresas elaborarem planos estruturados, cuidados e criativos, para orientarem os seus esforços de marketing, conseguindo assim também lidar com os efeitos da interdependência dos mercados (Wood, 2017).

Desta forma, a relevância deste estudo, parte do reconhecimento de que a internacionalização das empresas é um processo muito utilizado para a obtenção de vantagens competitivas nos dias de hoje e que um plano de marketing é um documento crucial para a sobrevivência das atividades de marketing, e não só, de uma empresa.

Relativamente à escolha da empresa e consequente internacionalização, esta prendeu-se no conhecimento, através do *website* do Grupo Calzedonia, que o mesmo tem como prioridade o crescimento internacional, onde pretende expandir-se e fortalecer-se na Europa, no Extremo Oriente e nos Estados Unidos. Por isso, julgou-se ser interessante desenvolver um plano estratégico de marketing que apoie a internacionalização do Grupo.

1.4. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho encontra-se dividido em seis capítulos. Sendo o primeiro constituído por uma breve introdução, onde são expostos: a contextualização teórica do tema, o principal objetivo do estudo e consequentes questões de investigação, a explicação relativa à relevância do estudo em causa e a estruturação do trabalho. Já no segundo capítulo é desenvolvida a revisão de literatura, onde são abordados, à luz de variados autores, os temas primordiais que dão suporte à base teórica do presente trabalho, o plano de marketing, a internacionalização e a marca global. Por conseguinte, no terceiro capítulo encontra-se um quadro de referências que tem como propósito dar a

conhecer a estrutura utilizada no presente plano de marketing, tendo este como base o capítulo anterior. No quarto capítulo é exposta uma explicação das metodologias adotadas para tentar dar resposta às questões acima propostas. Como foco do trabalho, encontra-se o quinto capítulo que diz respeito ao plano de marketing internacional, neste estão presentes: as análises externa e interna acerca do Grupo Calzedonia e do país para onde se vai internacionalizar; a análise SWOT composta pelas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças das marcas Calzedonia e Intimissimi no mercado dinamarquês; os principais pressupostos do projeto; as estratégias de segmentação, *targeting* e posicionamento que serão adotadas; os objetivos e estratégias de marketing a serem atingidos e estabelecidos no processo de internacionalização do Grupo; a seleção da estratégia do modo de entrada no mercado na Dinamarca; as táticas de marketing-mix propostas com base nas implementadas no país de origem; e as informações acerca da calendarização e controlo. Por último, são realizadas algumas conclusões e recomendações aquando da realização deste projeto.

2. Revisão de Literatura

Este capítulo tem como objetivo definir os conceitos considerados os mais relevantes aquando da área de investigação do presente trabalho. Assim, através da explicação dos mesmos será possível obter um suporte teórico de temas como: o plano de marketing, a internacionalização e a marca global.

2.1. Plano de Marketing

2.1.1. Definição, Objetivos e Vantagens

Um plano de marketing pode dar a parecer ser um processo descomplicado, onde apenas se aplicam instruções passo-a-passo. No entanto, este é muito mais do que isso, pois é capaz de influenciar todos os níveis num ciclo organizacional (McDonald, 2007). Deste modo, considerou-se relevante abordar vários dos autores mais conceituados relativamente à temática do planeamento de marketing, a fim de a definir e confirmar a sua relevância para as organizações.

Desta forma, para McDonald (2007) um plano de marketing é dado por uma sequência lógica e um encadeamento de atividades que estipulam objetivos de marketing,

elaborando também formas de os atingir. Ou seja, planeia-se o modo como se irão utilizar os recursos de marketing para alcançar os objetivos de marketing.

Wood (2017) refere-se a um plano de marketing como um documento interno composto por uma detalhada análise da situação do mercado, e pela descrição de estratégias de marketing que irão proporcionar o alcance dos objetivos da organização durante um determinado período. Acrescentando que as organizações, na sua generalidade, criam separados planos de marketing para cada mercado e para cada marca, assim como para a inauguração de novos produtos ou serviços.

É ainda possível agregar a abordagem de Westwood (2006), onde o mesmo afirma que um plano de marketing deve reconhecer as oportunidades de negócio mais favoráveis à organização e projetar como entrar, capturar e conservar posições nos tais mercados apontados. Deste modo, o plano de marketing é utilizado para segmentar mercados, identificar a posição do mesmo, antecipar o tamanho deste e planear qual a participação de mercado exequível dentro de cada segmento de mercado.

Posto isto, torna-se importante revelar que no contexto atual existe a necessidade de lidar com as constantes alterações no mercado, sendo estas causa de uma elevada velocidade na evolução tecnológica, da complexidade ambiental e da pressão competitiva cada vez mais acentuada. Assim, o plano de marketing é um documento pronto a lidar com estes aspetos, bem como em trazer vários outros benefícios aquando da sua correta formulação (McDonald, 2008). Vantagens estas como: o foco no cliente, a determinação do que o que é que a organização pode ou não fazer pelos seus clientes, a avaliação de ofertas no contexto da concorrência e um melhor aproveitamento dos recursos da organização para se identificarem oportunidades de marketing (Westwood, 2006; Wood, 2017). Em suma, o plano de marketing auxilia os responsáveis pela tomada de decisão a lidar com quem, onde, o quê, quando, como e quanto do marketing da organização em causa (Wood, 2017).

2.1.2. Estrutura

Na realização de um plano de marketing podem ser tidas em conta várias formas de estruturação, contudo é importante que esta escolha se prenda sempre numa estrutura que obtenha resultados eficientes. Desta forma, este é um processo que deve ser começado alguns meses antes do mesmo iniciar a sua atividade, porém deve sempre tratar-se de um contínuo planeamento e não de uma operação anual, uma vez que o

ambiente de marketing pode sofrer alterações a qualquer instante, como já tinha sido referido (Wood, 2017).

Deste modo, autores como McDonald (2008), Westwood (2006), Wood (2017) e Kotler & Armstrong (2018) apresentam diferentes abordagens relativas às etapas de um plano de marketing, que podem ser observadas nos anexos A, B, C e D. Contudo, existem pontos em comum entre as mesmas, que seguem a seguinte estrutura aquando de um plano de marketing: 1. Análise/ Auditoria de Marketing; 2. Análise SWOT; 3. Objetivos e Estratégias de Marketing; 4. Programas de Marketing; 5. Orçamentação; 6. Implementação e 7. Controlo.

Ressalva-se ainda que, se se tratar de um plano de marketing internacional, alguns subpontos acima mencionados sofrem alterações. Por exemplo, a adição da estratégia do modo de entrada a adotar e a elaboração do marketing-mix da marca no país para onde se vai internacionalizar, tendo em conta as teorias de Cateora & Ghauri (2013) e Hollensen (2016), que podem ser constatadas nos anexos E e F. Assim, a partir destes constata-se a seguinte estrutura num plano de marketing internacional: 1. Análise Interna e Análise Externa; 2. Análise SWOT; 3. Seleção do Mercado Externo; 4. Objetivos e Estratégias de Marketing; 5. Estratégia de Modo de Entrada; 6. Estratégias de Marketing-Mix Internacional; 7. Programas de Ação; 8. Orçamentação e 9. Controlo.

2.2. Internacionalização

2.2.1. Globalização

Para discutir o conceito de internacionalização, antes é importante abordar-se o fenómeno da globalização. Assim, afirma-se que a globalização tem causado um grande impacto nas transformações na economia mundial nos últimos 40 anos, defendendo-se uma crescente tendência em globalizar os mercados, onde os mesmos são cada vez mais semelhantes uns aos outros no mundo inteiro. Isto é consequência de, no presente, um elevado número de empresas participarem em negócios internacionais, o que há três décadas só era observado em poucas delas (Chowdhury, 2018).

Com isto, primeiramente, deve enfatizar-se que a globalização é um conceito bastante contestado, uma vez que se trata de uma nova temática na agenda académica e do discurso político (Ritzer, 2007). Deste modo, para Ritzer (2007) a globalização representa duas enormes tendências direccionais, o que amplia a conectividade e a consciência global. Sendo que, consciência não implica diretamente consenso, apenas

simboliza um senso compartilhado do mundo como um todo. Pode também acrescentar-se que fazem parte da globalização quatro grandes aspetos da vida humana: o saber, a cultura, a política e a economia, estando todas elas no mundo moderno intimamente interligadas (Ritzer, 2007).

Por último, há que ter cautela quando se emprega o fenómeno da globalização como algo negativo, já que nos dias de hoje diariamente este é dado como uma fonte de culpa para todos e quaisquer problemas no mundo. Todavia, a globalização tem consequências tanto positivas como negativas para o planeta, tal como todos os fenómenos existentes (Ritzer, 2007).

2.2.2. Internacionalização: Conceito e Motivações (Porquê ir?)

Tal como o fenómeno da globalização, também o da internacionalização apresenta um significado ambíguo e impreciso para variados autores, dado este poder retratar-se em diferentes circunstâncias e ter propósitos distintos. Com isto, o estudo da internacionalização tem sido o foco de pesquisa de diferentes autores, que discutem a sua definição, sem ainda terem chegado a uma só designação (Knight, 1999; Stier 2003). Neste seguimento, considerou-se mais adequado dar a conhecer teorias diversificadas acerca do conceito de internacionalização, tendo em conta alguns estudiosos.

Destaca-se, primeiramente, a abordagem de Calof & Beamish (1995) que estabelecem a internacionalização como um processo de ajuste das operações de uma organização, como por exemplo, a estratégia, a estrutura e os recursos, aos contextos internacionais onde se pretende implementar. Já Buckley & Casson (1976) propõe que as organizações procuram expandir e fixar os seus recursos em mercados internacionais, com o objetivo de alcançar vantagens a partir do conhecimento adquirido da empresa. Anos mais tarde, os mesmos autores referem-se à internacionalização como um princípio geral que clarifica as fronteiras de uma organização (Buckley & Casson, 2009).

Posteriormente, sublinha-se a perspetiva de Chetty & Champbell-Hunt (2001) que enunciam que a internacionalização não pode ser vista somente como um processo de evolução constante, tem igualmente de ser encarado como um fenómeno de recuos. Isto porque, as organizações podem a qualquer momento escolher deixar a produção de certo produto ou até mesmo diminuir o investimento direto realizado no estrangeiro. Por sua vez, Harris & Wheeler (2005) consolidam a internacionalização como um processo no qual uma organização vende os seus produtos ou serviços além das fronteiras do seu mercado de origem, apresentando uma estratégia de crescimento em mercados exteriores.

Em sequência, existem várias motivações que conduzem ou potenciam o carácter multidisciplinar da internacionalização. Sendo elas bastante mais complexas do que apenas a procura de, por exemplo, novos mercados com baixos custos em matéria-prima e mão-de-obra, incentivos governamentais estrangeiros ou fuga às barreiras comerciais (Filho et al, 2020). Desta forma, John Dunning em 1988, interpretou num modelo de análise das motivações e o modo de operação da internacionalização que ainda hoje é defendido por diversos autores. Este modelo é assim constituído por três variáveis-chave:

Ownership (O)	“Vantagens específicas de propriedade, que podem ser derivadas de fatores estruturais (ativos) ou transacionais da empresa.”
Internalization (I)	“Os modos de entrada seriam definidos ou pelas oportunidades inerentes ao ambiente, ou pelas estratégias de mitigação de riscos da operação.”
Location (L)	“Vantagens de localização, cujas operações e escolhas estariam atreladas às condições oferecidas pelo mercado-alvo.”

Tabela I – Modelo de análise de John Dunning acerca das motivações da internacionalização (Adaptado de Costa & Figueira, 2017)

Resumindo, é possível afirmar a existência de fatores tanto tangíveis como intangíveis para definir o processo de tomada de decisão da internacionalização de uma empresa (Costa & Figueira, 2017).

2.2.3. *Modos de Entrada em Mercados Internacionais: De que forma ir?*

Antes de se começarem a abordar todos os modos de entrada em mercados estrangeiros, importa, primeiramente, defini-los em tipos: exportação, intermediários e hierárquicos. Com isto, de acordo com o autor Franklin Root (1994), existem três regras que podem ser seguidas aquando do tipo de estratégia que deve ser usada na escolha do modo de entrada: a regra ingénua, onde se opta por utilizar o mesmo modo de entrada para todos os mercados internacionais, ignorando a heterogeneidade dos mesmos; a regra pragmática, aqui escolhe-se um modo de entrada viável para cada mercado, porém em alguns casos não se estudam todas as alternativas possíveis, correndo o risco de o modo de entrada escolhido não ser o melhor; por fim, tem-se a regra de estratégia, que vem fazer face aos riscos da anterior, isto é, esta impõe que todos os modos de entrada existentes sejam metodicamente comparados e analisados antes que qualquer decisão seja tomada (Hollensen, 2016).

Seguidamente, elaborou-se uma figura onde estão expostos os tipos e consequentes subtipos referentes aos diversos modos de entrada. Importa ressaltar que a literatura acerca dos mesmos não é unânime, pelo que se teve em conta Root (1994) e Hollensen (2016).

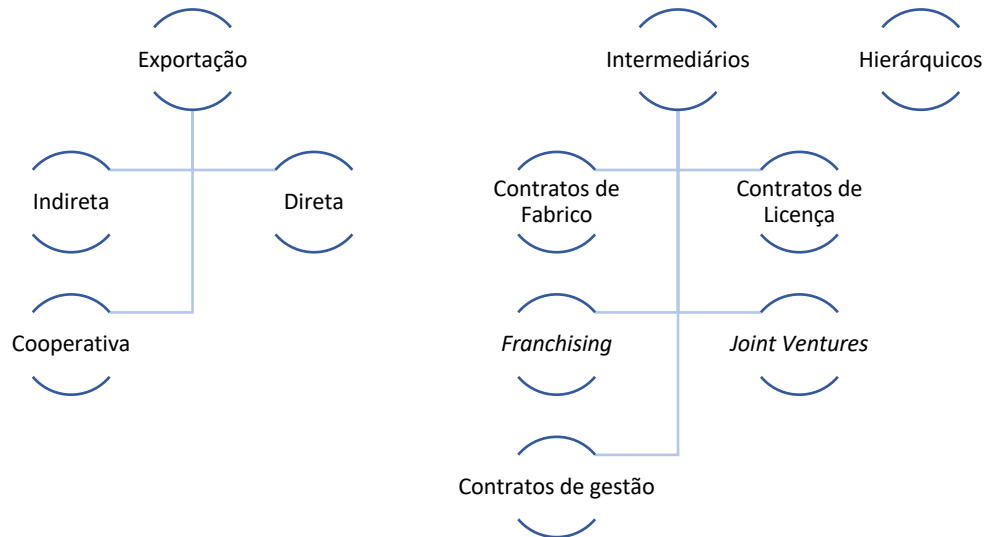


Figura I – Modos de Entrada em Mercados Internacionais
(Adaptado de Root, 1994 & Hollensen, 2016)

Desta forma, e como é possível observar na figura acima, o primeiro modo é dado pelas exportações, que se subdividem em exportações indireta, direta e cooperativa. Com os modos de entrada de exportação, os produtos de uma organização podem ser fabricados no mercado doméstico ou num terceiro país, onde posteriormente são transportados direta ou indiretamente para o mercado hospedeiro. Acrescenta-se ainda que, a exportação é normalmente utilizada como uma entrada inicial que progressivamente se desenvolve para operações com base no exterior (Hollensen, 2016).

Assim, a exportação indireta ocorre quando uma empresa produtora não se encarrega diretamente das atividades de exportação. Nestes casos, outra empresa doméstica exerce estas operações, ou seja, muitas das vezes não existe o envolvimento da empresa produtora nas vendas exteriores dos seus produtos. Já a exportação direta acontece quando a empresa produtora se responsabiliza pelas atividades de exportação, estando em direto contacto com o primeiro intermediário no mercado de destino. Aqui, a empresa, geralmente, está encarregue de alguma documentação, de políticas de preços e ainda, da entrega física de produtos que são vendidos a agentes e distribuidores. Por fim, a exportação cooperativa envolve acordos de colaboração com outras empresas

relacionadas com o desempenho das operações de exportação, sendo as mesmas grupos de marketing de exportação (Hollensen, 2016).

Por conseguinte, realçam-se os modos intermediários de entrada, que se distinguem dos primeiros porque são sobretudo canais para a transferência de habilidades e conhecimentos entre parceiros, com o objetivo de gerar vendas exteriores. Na sua generalidade, estes contratos são contratualizados quando as empresas que têm algum tipo de vantagem competitiva não são capazes de a aproveitar, como por exemplo, quando existem restrições de recursos. Nestes casos, formam-se relacionamentos de longo prazo entre empresas parceiras, para transferir essa vantagem para uma outra parte (Hollensen, 2016).

Sendo assim, o primeiro subtipo a abordar dá-se pelo nome de contrato de fabrico, um tipo de contrato que permite à empresa ter um fornecimento externo, ou seja, uma produção, sem assumir um acordo final. Por norma, recorrem a estes contratos as empresas que não estão dispostas a investir nas operações de fabrico e venda, ou até mesmo aquelas que não têm recursos suficientes para o fazer, mas que através destas subcontratações se torna na mesma possível seguir com os planos de internacionalização. Não obstante, é necessário ter em conta que pode existir uma perda no controlo de qualidade dos produtos, o que pode constituir-se numa desvantagem. De seguida, encontram-se os contratos de licença, que se caracterizam por serem outra forma através dos quais a empresa pode implementar a produção local nos mercados estrangeiros sem ter de investir capital. Estes diferem dos acima mencionados, dado que são acordados por prazos mais longos e com maiores responsabilidades envolvidas para a empresa nacional, isto é, mais funções da cadeia de valor são transferidas para o licenciado pelo licenciante (Hollensen, 2016).

Como terceiro subtipo, encontram-se os contratos de *franchising* que se subdividem em dois principais tipos: o *franchising* de produtos e nomes comerciais e o *franchising* de “pacote” de formato comercial. Sendo que, o primeiro é bastante parecido ao contrato de licença de marcas, designando-se como um sistema de distribuição em que os fornecedores realizam contratos com revendedores para vender ou comprar produtos ou linhas de produtos. Aqui, os revendedores utilizam o nome comercial, a marca registada e a linha de produtos do fornecedor, como é o caso das engarrafadoras de refrigerantes, como a Coca-Cola. Já o segundo, define-se pelo envolvimento de uma relação entre o franqueador e o franqueado, onde o primeiro transfere, através de um contrato, um pacote de negócios que elaborou e possui para o segundo. Adiciona-se ainda

que, um sistema de *franchising* pode configurar-se como um sistema direto ou indireto. No sistema direto, existe um controlo e coordenação por parte do franqueador nas operações dos franqueados, enquanto no sistema indireto, o “subfranqueador” estabelece e atende o seu próprio subsistema de franqueados no seu território (Hollensen, 2016).

Quase a terminar, ficam os contratos de gestão, que acontecem quando uma empresa contratada fornece *know-how* de gestão a outra empresa que irá fornecer o capital e gerir as funções operacionais da cadeia de valor no país estrangeiro. Geralmente, nestes casos não existe a intenção do contratado ficar, este apenas opera até o vencimento do contrato e depois parte. É então comum que se utilizem contratos de gestão em situações onde as empresas procuram *know-how* de gestão, por exemplo, formação de pessoal local para assumir cargos de gestão quando o contrato acabar dado por outras empresas com bastante experiência na área em questão (Hollensen, 2016).

Por fim, seguem-se as *joint ventures*, que se tratam de parcerias entre duas ou mais empresas. No caso das *joint ventures* internacionais, as que importam para o presente trabalho, estas são compostas por empresas que estão sediadas em países diferentes, por norma uma empresa estrangeira e uma empresa local, e que juntas dão origem a uma nova empresa que vai atuar no mercado estrangeiro escolhido. Em suma, uma *joint venture* define-se por uma parceria de capital, geralmente, entre dois parceiros, envolvendo dois “pais” que criam um “filho”. Assim, de entre várias motivações para a criação deste tipo de acordos, está o facto de as operações globais em I&D (inovação e desenvolvimento) serem excessivamente dispendiosas, porém são também importantes para a obtenção de vantagens competitivas (Hollensen, 2016).

Para finalizar este subcapítulo, aborda-se o terceiro modo de entrada em mercados internacionais, o modo hierárquico, no qual a empresa tem e modera a totalidade do modo de entrada estrangeiro. Assim, quando um produtor ambiciona um maior controlo sob a comercialização local, opta por criar as suas próprias empresas nos mercados externos, contudo é necessário ter em conta que o investimento direto no estrangeiro acarreta um maior investimento que qualquer outro modo de entrada (Hollensen, 2016).

2.2.5. *Marketing Internacional*

Posteriormente à compreensão de todo o processo de internacionalização de uma organização, é importante definir marketing internacional, uma área primordial na realização deste trabalho, assim como entender a importância da mesma no que diz respeito à entrega de valor ao cliente e à forma como esta o potencia. Deste modo, o

marketing internacional é dado pela execução de atividades comerciais que direcionam o fluxo de bens e serviços de uma organização para consumidores ou utilizadores em mais do que um país (Cateora & Ghauri, 2013).

Assim sendo, a principal diferença entre o marketing internacional e o marketing doméstico passa pela capacidade de conceber, preservar e maximizar as capacidades gerais do marketing, de modo a conseguir fazer face aos diferentes contextos encontrados nos diversos mercados em que a empresa opera (Morgan et al., 2018). Porém, a atual literatura ainda não foi capaz de entender se estas diferenças são desiguais em natureza ou em escala, ou seja, num exemplo prático: *“uma empresa que opera em vários mercados de produtos diferentes em um único país versus uma empresa que opera em um único segmento de mercado de produtos em mercados de diferentes países”* (Morgan et al., 2018, p. 89).

Já para Cateora & Ghauri (2013) a única diferença encontrada entre as definições de marketing doméstico e de marketing internacional passa por as atividades de marketing se desenrolarem em mais do que um país. Com isto, os autores afirmam que tanto os conceitos e processos como os princípios de marketing são, na sua grande maioria, universalmente aplicáveis, sendo a tarefa de um profissional de marketing a mesma em qualquer parte do mundo. Ou seja, existe sempre o objetivo de a organização obter lucro ao promover e distribuir produtos e serviços para os quais existe mercado. No entanto, os autores acabam por ter praticamente a mesma conclusão que Morgan et al. (2018), concluindo que a resposta para a distinção não está nas diferentes definições de marketing, mas sim no ambiente nos quais os planos de marketing serão implementados. Em suma, a distinção de marketing internacional está na existência de vários problemas desconhecidos e da necessidade de uma variedade de estratégias para se lidar com estes níveis de incerteza que se encontram nos mercados estrangeiros (Cateora & Ghauri, 2013).

Posto isto, importa ainda refletir que cada vez mais os investigadores de marketing procuram salientar a importância do cliente nos processos organizacionais, colocando-o num patamar em que as suas necessidades devem ser reconhecidas e satisfeitas. Desta forma, os processos de internacionalização acabam por ser um caminho a percorrer para atingir esse objetivo, utilizando os recursos disponíveis para reconhecer as necessidades do cliente no mercado externo, superando as estratégias dos seus concorrentes. Neste sentido, no mercado internacional é fulcral tirar proveito das áreas da publicidade, comunicação e gestão de vendas. Porém, os principais focos devem ser áreas onde o

relacionamento com o cliente é a base da definição de estratégias, uma vez que, conhecendo as suas necessidades, principalmente em mercados desconhecidos, torna-se mais fácil evitar “*armadilhas de competência*” (Morgan et al., 2018).

2.3. A Marca e A Marca Global

A *American Marketing Association* (AMA) descreve as marcas como um nome, termo, *design*, símbolo ou qualquer outro recurso que distinga o produto ou serviço de um vendedor como diferente do de outro seu concorrente (AMA, 2014). No entanto, vários autores afirmam que esta é uma visão generalizada e simplista do conceito, negligenciando pelo menos três fatores importantes. O primeiro diz respeito ao quanto as marcas podem ter ganho em termos de significado, isto porque, as marcas progrediram para símbolos conotativos possivelmente ricos, ou seja, os significados textuais subentendidos das marcas, não os totalmente visíveis, por vezes atualmente oferecem maior valor (Oswald, 2012). O segundo refere-se às marcas serem consideradas erradamente como apenas recursos, dado que as marcas não são somente valor agregado (Oswald, 2012). As marcas deixaram de ser caracterizadas por produtos acabados, de fazer parte dos produtos, de estes serem mais relevantes do que as suas próprias marcas (Styles & Ambler, 1995). Hoje cada vez mais os símbolos referem-se à própria marca, independentemente dos seus produtos, estas apresentam mais valor e são mais importantes (Bastos & Levy, 2012). O terceiro, e último fator, concerne no número e na variedade de entidades implicadas no processo de cocriação de significados da marca. Na atualidade, tanto fornecedores, como funcionários, investidores, grupos de consumidores, concorrentes e até os meios de comunicação social podem estar envolvidos na conceção de significados da marca (Brodie, 2009; Grant, 2006).

Com isto pode redefinir-se o conceito de marca como “*construções multidimensionais complexas com graus variados de significado, independência, cocriação e escopo. As marcas são sistemas de marketing semiótico que geram valor para participantes diretos e indiretos, sociedade e ambientes mais amplos, através da troca de significado cocriado.*” (Conejo & Wooliscroft, 2015, p, 297).

Por conseguinte, as marcas globais apresentam a mesma definição que marca, porém têm em conta a vertente global. Estas são consequência do fenómeno da globalização e dos processos de internacionalização, estando cada vez mais a exercer o seu poder e influência em diversos domínios económicos, psicológicos e culturais. Deste

modo, várias organizações multinacionais estão a conferir mais atenção e recursos para algumas marcas com potencial global (Özsomer et al., 2012).

Quanto ao processo de gestão das marcas globais dentro das organizações, afirma-se que as empresas multinacionais têm adotado uma abordagem global, onde comercializam os seus produtos numa base global, com adaptação somente limitada aos mercados locais (Kotabe & Helsen, 2010).

3. Quadro de Referências

Após as leituras que deram aso à revisão de literatura, é proposto o seguinte quadro de referências que teve por base a mesma. Logo, este quadro tem como objetivo designar a melhor estrutura a seguir aquando da realização do presente plano de marketing internacional para o Grupo Calzedonia na Dinamarca. Tendo-se assim em consideração as abordagens dos diversos autores acima estudados, conjugando as mesmas na seguinte tabela.

Estrutura do Plano de Marketing	Autores
Análise da Situação Análise Externa: <ul style="list-style-type: none"> ○ Análise Macroambiente (Fatores PEST); ○ Análise Microambiente (análise setorial e análise concorrencial). Análise Interna: <ul style="list-style-type: none"> ○ Apresentação e História da Empresa ○ Visão, Missão e Valores ○ Recursos (humanos, financeiros e fornecedores) ○ Elementos de Marketing-Mix (Itália) 	Cateora & Ghauri (2013); Hollensen (2016); Kotler & Armstrong (2018); Mc Donald (2008); Westwood (2006); Wood (2017).
Análise SWOT	Hollensen (2016); Kotler e Armstrong (2018); Mc Donald (2008); Westwood (2006); Wood (2017).
Pressupostos	Mc Donald (2008); Westwood (2006).
Estratégia STP <ul style="list-style-type: none"> ○ Segmentação ○ <i>Targeting</i> ○ Posicionamento 	Cateora & Ghauri (2013); Hollensen (2016); Kotler & Armstrong (2018); Mc Donald (2008); Wood (2017).
Objetivos e Estratégias de Marketing <ul style="list-style-type: none"> ○ Objetivos de Marketing ○ Estratégias de Marketing 	Cateora & Ghauri (2013); Mc Donald (2008); Westwood (2006); Wood (2017)
Seleção da Estratégia do Modo de Entrada	Root (1994); Hollensen (2016).

Táticas de Marketing-Mix Propostas (Dinamarca) <ul style="list-style-type: none"> ○ Preço ○ Produto ○ Distribuição ○ Comunicação 	Cateora & Ghauri (2013); Hollensen (2016); Kotler & Armstrong (2018); Mc Donald (2008); Westwood (2006); Wood (2017).
Implementação e Controlo <ul style="list-style-type: none"> ○ Calendarização ○ Controlo e Monitorização 	Cateora & Ghauri (2013); Hollensen (2016); Kotler & Armstrong (2018); Wood (2017).

Tabela II – Quadro de Referências (Fonte: Elaboração própria)

4. Metodologia

4.1. Tipo de Estudo

Quando se realiza uma pesquisa é importante classificar o seu tipo, existindo dois tipos de pesquisas, as pesquisas conclusivas e as pesquisas exploratórias, das quais as primeiras se dividem entre pesquisas causais e pesquisas descritivas (Malhotra et al., 2017). Assim, no presente trabalho adotou-se a forma de pesquisa conclusiva com carácter descritivo. Isto porque, segundo Malhotra et al. (2017, p, 72), a pesquisa conclusiva tem como objetivo “*descrever fenómenos específicos, testar hipóteses específicas e examinar relações específicas*”. Em consequência, as pesquisas descritivas caracterizam-se por uma formulação prévia de questões e hipóteses de pesquisa específicas, tornando-se em algo estruturado e pré-planeado (Malhotra, et al., 2017). Ou seja, tenciona-se com este estudo, enquadrar o Grupo Calzedonia no que concerne aos seus ambientes interno e externo, de modo a agregar informação acerca dos pontos mais e menos positivos da empresa em questão. Enfim, importa ressaltar, que no presente trabalho não foi possível testar hipóteses, apenas foram descritos os dados e as informações recolhidas.

Por conseguinte, é relevante definir o horizonte temporal do trabalho, sendo que este pode ser categorizado por um projeto *cross-sectional*, devida à sua realização ser de curta duração e a recolha de informações ser feita apenas uma vez (Malhotra et al., 2017).

4.2. Estratégia de Investigação

Para desenvolver o presente trabalho, a estratégia de investigação utilizada é a *action research*, uma estratégia definida como um processo emergente e interativo de investigação, que foi desenhado com o propósito de criar resoluções para problemas

organizacionais por intermédio de uma abordagem colaborativa e participativa, que utiliza variadas formas de conhecimento tendo consequências para os integrantes e para a organização em questão. Em suma, a *action research* tem como finalidade promover a aprendizagem organizacional a fim de gerar resultados práticos através da identificação de problemas, planeamento de ações e avaliação das mesmas (Saunders et al., 2012). Isto é, trata-se de uma “*pesquisa em ação ao invés de uma pesquisa sobre ação*”, uma vez que esta se “*concentra em dirigir-se a propósitos práticos valiosos e a resolver problemas organizacionais reais*” (Saunders et al., 2012, p, 214).

Por último, é fundamental mencionar que neste trabalho serão apenas realizadas as primeiras fases da *action research*, dado que as estratégias e táticas sugeridas não foram ainda analisadas e muito menos postas em prática, existindo somente um contributo de pesquisa.

4.3. Método de Recolha de Dados e Amostragem

Para recolher os dados durante a realização do presente trabalho, optou-se por utilizar o *mixed method research*, caracterizado pelo uso de tanto pesquisa quantitativa como pesquisa qualitativa (Saunders et al., 2012).

Neste sentido, em primeiro lugar recorreu-se ao método qualitativo para recolher informação acerca da empresa através de dados secundários. Deste modo, todos os dados secundários aplicados na elaboração das análises externa e interna do Grupo Calzedonia e do mercado dinamarquês foram recolhidos através de livros, *websites* e revistas científicas. Segundamente, foi empregue o método quantitativo para recolher informação sobre o comportamento dos consumidores dinamarqueses e a perceção dos mesmos em relação às marcas Calzedonia e Intimissimi, utilizando um questionário *online*. Este foi concebido na plataforma Google Forms e publicado no meio digital por intermédio das redes sociais Facebook e Instagram. Assim, o mesmo foi composto por 18 perguntas e apresentou uma estrutura *dual*, onde a primeira parte foi preparada para entender qual o comportamento e as necessidades de compra dos consumidores, e a segunda foi desenvolvida para compreender a perceção que os mesmos têm em relação aos produtos e à notoriedade das marcas em questão.

4.4. Amostragem

Posteriormente à publicação do questionário *online* foram obtidas 335 respostas, sendo que todas foram consideradas válidas, e por essa razão, esse é o número da amostra final. Relativamente à caracterização da amostra, observada no anexo H, é possível afirmar que 85,7% dos inquiridos são do género feminino e 14,3% do género masculino. O grupo etário com maior representatividade centra-se entre os 15 e os 24 anos de idade (62,1%). Por último, conclui-se que 64,2% dos inquiridos estudou até ao ensino superior e encontra-se atualmente empregado (42,1%) ou a estudar (38,2%).

5. Plano de Marketing Internacional

5.1. Análise Externa

A análise externa, composta pela análise macro e micro do ambiente, é imperial para definir estratégias de marketing que têm como objetivo a vantagem competitiva. Dado que, através desta análise é possível entender o contexto no qual a empresa irá atuar e assim, aproveitar certas vantagens ou prever determinados constrangimentos que o mesmo lhe possa conferir (Mose, 2016).

5.1.1. Análise do Macroambiente: PEST

Fatores Político-Legais

A Dinamarca trata-se de uma monarquia constitucional com um sistema parlamentar representativo, isto é, o chefe de governo é o primeiro-ministro e o chefe de Estado é o monarca. É de salientar que no presente ambos os cargos são ocupados por mulheres, Mette Frederiksen e Margrethe II, o que por si revela grande progressão social (União Europeia, 2022).

A nível europeu, a Dinamarca tornou-se país membro da União Europeia no dia 1 de janeiro de 1973, contando na atualidade com 14 deputados no Parlamento Europeu. É também um dos membros fundadores da Organização do Tratado do Atlântico Norte e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. Sendo que, a participação nesta segunda organização evidencia o seu bem-estar político, económico e social, isto porque desta fazem parte maioritariamente países compostos por economias com altos rendimentos e com um elevado Índice de Desenvolvimento Humano. Também evidência desta prosperidade, é a presença de um espírito de confiança e de uma

responsabilização individual que reduzem os níveis de corrupção e de burocracia, prova disto é a ocupação da Dinamarca no primeiro lugar do Índice de Transparência Internacional no ano de 2022 (Transparency Internacional, 2022).

No âmbito do presente trabalho é importante referir que a Dinamarca se tem tornado um “paraíso” tanto para empreendedores como para as grandes empresas, que aqui conseguem ser mais ágeis através da legislação empresarial, na qual o presente país ocupa o terceiro lugar do *ranking*. Da eficiência corporativa que considera a rentabilidade, a inovação e a sustentabilidade dos negócios, na qual o país escandinavo é líder no *ranking*. E ainda, das excelentes práticas de gestão, onde também se encontra acima de todos os outros. Vale a pena salientar que estes *rankings* fazem parte das diversas categorias que integram o aclamado *ranking* anual da International Institute for Management Development (IMD), que em 2022 afirmou que a Dinamarca é o país mais competitivo do mundo (World Competitiveness Center, 2022).

Fatores Económicos

Ao abordar a temática da economia dinamarquesa é relevante primeiramente referir que apesar da sua entrada na União Europeia, a Dinamarca optou por manter a sua moeda nacional, a coroa dinamarquesa, de modo que esta equivale a 0,13€ no presente dia 1 de agosto de 2023 (Exchange-Rates.Org, 2023). Já de seguida, irão expor-se os mais significativos indicadores a ter em conta numa breve análise económica.

Assim, o Produto Interno Bruto (PIB) é um dos medidores de riqueza mais utilizado nas análises económicas dos países, sendo que no ano de 2022 a Dinamarca foi considerada o décimo primeiro país mais rico da União Europeia, tendo obtido um PIB de 380617,80 milhões de euros e um PIB *per capita* (por habitante) de 64450 euros. Importa ainda referir que o PIB da Dinamarca tem sofrido ao longo dos últimos 27 anos um quase sempre constante acréscimo no seu valor, o que pode significar uma eficiente gestão do país (Pordata, 2022).

Todavia, o PIB não tem em conta a repartição do rendimento de um país pela sua população. Neste sentido, para demonstrar não só o poderio financeiro da Dinamarca, bem como para validar a sua atenção para com o bem-estar social dos seus cidadãos, optou-se por referenciar o Índice de Gini, um indicador de desigualdade na distribuição do rendimento que pretende resumir num só valor a assimetria dessa mesma repartição, reconhecendo os valores entre zero (quando todos os indivíduos possuem igual rendimento) e 100 (quando todo o rendimento se acumula num só indivíduo) (Fundação

Francisco Manuel dos Santos, 2023). Deste modo, em 2022 o país nórdico obteve um Índice de Gini igual a 27,7, um dos mais baixos da União Europeia (Pordata, 2022).

Com isto, interessa compreender o que contribui para os valores do PIB da Dinamarca. Desta forma, pode afirmar-se que a economia do país depende em grande parte das atividades comerciais com os outros países, não tendo a oportunidade de influenciar a conjuntura do comércio internacional ou dos seus principais fatores económicos, como por exemplo, as taxas de juro. Assim sendo, os valores das importações e das exportações equivalem a 1/3 do PIB do país em questão, e cerca de 2/3 do comércio externo é realizado através de outros países pertencentes à União Europeia, entre estes, em maior escala, a Alemanha seguida da Suécia e do Reino Unido. Por fim, ressalva-se que apesar de 65% da área total da Dinamarca ser empregue para a agricultura, a exportação industrial do país é quatro vezes superior à exportação agrária (Ministério das Relações Exteriores da Dinamarca, 2022).

Fatores Socioculturais

A Dinamarca tem o privilégio de poder manifestar que os seus mais de cinco milhões de habitantes, apresentam melhores condições de vida do que a maioria dos demais no resto mundo, sendo isto visível através do Índice para uma Vida Melhor. Este foi concebido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), e tem por base, entre outros fatores, o trabalho, a saúde, a educação e as conexões sociais.

Posto isto, no âmbito do emprego é possível anunciar-se que 74% dos indivíduos com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos têm emprego remunerado, um valor acima da média da OCDE de 66% (OECD, 2022). E ainda que, em 2022 apenas 11,4% da população estava desempregada há um ano ou mais, o valor mais baixo da União Europeia (Pordata, 2022). Já no campo da educação, a OCDE constatou que 82% dos indivíduos com idades entre os 25 e os 64 anos completaram o ensino médio, novamente uma percentagem acima da média (79%) (OECD, 2022). É de se alegar também que, em 2022, 42,1% da população entre os 25 e os 64 anos de idade tinha o ensino superior (Pordata, 2022). Estes números podem ser uma justificação para o acesso mais facilitado ao mercado de trabalho que na Dinamarca existe, uma vez que, uma boa educação e altas qualificações têm um impacto positivo na procura de emprego. Por último, consuma-se que os dinamarqueses quando questionados acerca da sua satisfação em geral com a vida,

o propósito do índice aqui apresentado, numa escala de 0 a 10, em média a população julga que está a um nível de 7,5, bastante acima da OCDE (6,7) (OECD, 2022).

Fatores Tecnológicos

Para além de ser líder em muitos dos fatores acima mencionados, a Dinamarca no âmbito da tecnologia é também uma vencedora, sendo apelidada no ano de 2022 pela Organização das Nações Unidas (ONU), no relatório “E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government”, como o país mais digital do mundo. Este é um relatório concebido de dois em dois anos e tem como principal objetivo avaliar o Índice de Desenvolvimento do Governo Digital (United Nations, 2022).

Neste seguimento, todas as esferas de poder do país nórdico a cada quatro anos desde 2001 estabelecem estratégias entre eles, onde incluem várias iniciativas que têm como prioridade a infraestrutura digital, a segurança de dados, a reutilização de dados, as soluções de negócios digitais, entre outros. Isto permite alcançar uma facilidade no acesso ao governo digital, o que resulta no crescimento da confiança da sociedade nas instituições públicas, algo que agrada os empresários que pretendem aqui estabelecer os seus negócios. Importa ainda realçar que várias destas iniciativas já trouxeram retorno, como, por exemplo, o NemID, uma identidade digital utilizada por 85% da população dinamarquesa para ter acesso a serviços tanto públicos como privados (United Nations, 2022).

Para finalizar, interessa destacar que estas conquistas se devem em grande parte à maturidade digital da Dinamarca. País onde 97% dos indivíduos têm acesso à *Internet* e 94% das residências conectam-se a redes de capacidade bastante elevada, estas percentagens posicionam a Dinamarca também como líder do Índice de Economia e Sociedade Digital. Para além disto, somente 11,3% das empresas está classificada nos níveis mais inferiores da transformação tecnológica, sendo que seis em cada dez empresas utiliza faturas eletrónicas, metade opera com *software* inovador em pelo menos uma das suas operações de negócios e um terço usa as redes sociais. Em suma, a grande maioria das empresas está intensamente ligada às tecnologias digitais, onde vários dos seus números superam as médias europeias (United Nations, 2022).

Em conclusão, e no que diz respeito ao presente trabalho, não se pode deixar de afirmar que a Dinamarca reúne variadas condições favoráveis aquando de se querer estabelecer uma empresa neste país. Tornando-se a nação menos corrupta, a mais digital

e a segunda mais feliz do mundo, apresentando excelente qualidade nos serviços públicos e na legislação do trabalho e exibindo uma alta taxa de desenvolvimento humano.

5.1.2. Análise do Microambiente

Análise Setorial: Setor do Vestuário

Na Dinamarca faz sentido analisar o mercado como um todo, não sendo necessário distinguir os hábitos de consumo de localidade para localidade, isto porque se trata de um país pequeno e fundamentalmente urbano, onde a população habita nas principais áreas metropolitanas ou em redor das mesmas (AICEP, 2022).

Posto isto é relevante, primeiramente, realizar uma análise quantitativa ao setor do vestuário na Dinamarca. Desta forma, as receitas no setor da moda, no ano de 2021, detiveram-se em 4,13 mil milhões de euros, consequência dos efeitos negativos da pandemia. No entanto, é previsível uma evolução média anual de 1,86% entre os anos de 2022 e 2026 (Statista, 2021). Realça-se também que, entre o ano de 2013 e 2019, existiu um acréscimo de cerca de 9 a 10% nas receitas do setor, constatado nos segmentos de mulher, homem e criança, que voltou a decrescer em 10% no ano de 2020, em detrimento novamente da pandemia. Em seguida, confirma-se que este é um mercado bastante dependente das importações, tornando-se a Dinamarca o décimo oitavo maior importador do mundo de vestuário e confeção em 2021 (5143 milhões de euros) (AICEP, 2022).

Vale ainda pena referir que, em 2020, o setor do vestuário e calçado ocupou o oitavo lugar dentro dos grupos de consumo no orçamento das famílias dinamarquesas. E que, relativamente ao preço por unidade, este tem vindo a aumentar nos últimos anos em todos os segmentos de análise, antecipando-se que esta tendência permaneça. Em conclusão, este é um setor veementemente competitivo e sofisticado, com preços elevados que em muitas situações obrigam os distribuidores a pressionarem os fornecedores estrangeiros para conseguirem manter as margens de lucro e ganhar quotas de mercado aos seus concorrentes, tanto internos como externos (AICEP, 2022).

Aquando de uma análise qualitativa ao setor do vestuário, enfatiza-se que a diferenciação e individualização do produto é marcada pela qualidade e não pelo preço, por outras palavras, o rácio qualidade – preço é decisivo na hora de comprar. É também visível uma crescente sensibilização do consumidor neste mercado, privilegiando a sustentabilidade, a ética e os impactos na saúde nos seus hábitos de consumo. Consequentemente, cada vez mais são procuradas pelos dinamarqueses marcas com baixo

impacto no meio ambiente, isto é, marcas que utilizam materiais reciclados, biodegradáveis e ecológicos, e que privilegiem a produção local (AICEP, 2022).

Análise Concorrencial

Numa análise do microambiente tem de estar contida uma análise concorrencial, onde se podem analisar tanto concorrentes diretos como indiretos. Os primeiros englobam as empresas que facilitam produtos ou serviços equivalentes com tipos de negociação similares, já os segundos referem-se a empresas que não dispõem dos mesmos produtos ou serviços, mas que, no entanto, alcançam o mesmo público-alvo a partir de estratégias de substituição (O'Donnell et al., 2021). Contudo, no presente trabalho, o foco serão apenas os concorrentes diretos.

Com isto, enumeram-se os principais potenciais concorrentes diretos do Grupo Calzedonia, tendo em conta duas marcas do grupo: a Calzedonia e a Intimissimi. A escolha destas duas marcas prende-se no facto de serem as mais antigas dentro do grupo e das primeiras a serem instituídas aquando da entrada em novos mercados internacionais. Já a eleição das marcas concorrentes, justifica-se pela sua oferta de produtos ser semelhante e, em alguns casos, pela sua notoriedade dentro e fora do país em questão. Neste seguimento, foi elaborada uma tabela, com base nos *websites* das marcas em análise, onde estão inseridos os mais prováveis concorrentes diretos e as suas principais características.

Marca	Introdução	Características
CHANGE Lingerie	A CHANGE Lingerie é uma marca de <i>lingerie</i> internacional, líder na Escandinávia. Com origem na Dinamarca, esta foi fundada em 1997 por um casal empreendedor e uma designer de <i>lingerie</i> , que em 2001 abriram a sua primeira loja em Ringsted. Hoje conta com mais de 300 lojas espalhadas por toda a Europa e até mesmo pelo Canadá. A marca detém as suas próprias instalações de produção e distribuição na Ásia e na Europa (CHANGE Lingerie, 2023).	<ul style="list-style-type: none"> ○ Apresenta coleções de roupa íntima, moda de praia e roupa de dormir; ○ Possui as marcas: CHANGE Lingerie e Íntimate; ○ Designs inovadores e funcionais; ○ Preços acessíveis; ○ Variedade de tamanhos (com o objetivo de se adaptar a todos os tipos de corpos femininos); ○ Oferta de um serviço personalizado.

Triumph	A Triumph é uma das marcas de <i>lingerie</i> mais antiga do mundo, tendo sido formada em 1886 em Heubach, na Alemanha. Primeiramente, criava espartilhos femininos e mais tarde (1922) produziu o seu primeiro <i>soutien</i> . A marca teve um crescimento contínuo por todo o mundo nas seguintes décadas e tornou-se pioneira em tecnologia, desenvolvendo novos materiais a partir da <i>Lycra</i> e do <i>Nylon</i> . Atualmente, está localizada globalmente em 40 países (Triumph, 2023).	<ul style="list-style-type: none"> ○ Apresenta coleções de roupa íntima, moda de praia e roupa de dormir; ○ Possui as marcas: Triumph e Sloggi; ○ Aposta na durabilidade, no luxo e no conforto; ○ Preços elevados; ○ Preocupação com o impacto no meio ambiente (lançamento de um programa de reciclagem: “Together We Grow”); ○ Oferta de um serviço personalizado.
Hunkemoller	A marca de <i>lingerie</i> Hunkemoller foi igualmente criada em 1886, na Alemanha. Sendo que, a partir do ano de 2010 o ritmo de crescimento foi exponencial, com foco na área do digital. Nos dias de hoje está presente em 19 países e conta com 900 lojas que funcionam como centros digitais. No ano de 2021 teve um total de vendas de 641 milhões de euros e continua a expandir-se por toda a Europa (Hunkemoller, 2023).	<ul style="list-style-type: none"> ○ Apresenta coleções de roupa íntima, moda de praia e roupa de dormir; ○ Pretende atrair todas as mulheres, apostando na inclusão e acessibilidade; ○ Preços acessíveis; ○ Forte aposta no <i>e-commerce</i>; ○ Responsabilidade a nível ambiental e social (criação da campanha: “Together Tomorrow”).
Chantelle	A Chantelle é uma marca internacional que cria <i>lingerie</i> desde 1876, sendo sediada em Paris. Foi a grande pioneira do “tule Kretz” que deu origem às famosas cintas e, ainda do primeiro <i>soutien</i> moldado sem costura do mercado em 1972. Até à atualidade a marca procurou sempre a inovação, seguindo as tendências globais. No ano de 2021 apresentou um volume de negócios de 350 milhões de euros, dos quais 50% foram obtidos fora de França (Chantelle, 2023).	<ul style="list-style-type: none"> ○ Apresenta coleções de roupa íntima, roupa de dormir e roupa desportiva; ○ Possui as marcas: Chantelle, Chantelle X, Passionata, Femilet, Livera e Darjeeling; ○ Foco na inovação, criatividade e qualidade; ○ Procura uma visão a longo prazo, a fim de melhorar o impacto ambiental e social.

Tabela III – Concorrente Diretos (Fonte: Elaboração própria com base nos *websites* das marcas CHANHE Lingerie, Triumph, Hunkemoller e Chantelle)

5.2. Análise Interna

A análise interna está relacionada com o ambiente corporativo da organização, e de uma forma geral, tem implicações diretas e particulares na mesma. Esta tem como principal objetivo distinguir os fatores estratégicos internos, em particular os pontos fracos e fortes que irão estabelecer se a empresa está apta a usufruir as oportunidades existentes, conseguindo evitar as ameaças (Indris & Primiana, 2015).

5.2.1. Apresentação e História da Empresa

O Grupo Calzedonia foi fundado no ano de 1986 em Verona, cidade italiana. Tendo como seu fundador e, hoje atual presidente e acionista maioritário do Grupo, Sandro Veronesi. Até aos dias de hoje, a organização tem obtido um crescimento consistente tanto nos seus fluxos de receitas como também na sua procura pela expansão, a partir da criação de marcas e produtos de sucesso que resultam numa forte posição nos mercados internacionais de retalho de moda. Atualmente, o Grupo apresenta as suas coleções somente nas suas lojas monomarca, sob as marcas: Calzedonia, Intimissimi, Intimissimi Uomo, Tezenis, Falconeri, Signorvino, Atelier Emé e Antonio Marras. Sendo que, estas ou são de propriedade direta ou são geridas como franquias em todo o mundo, estando espalhadas em 56 países e contando com mais de 5300 lojas (Calzedonia Group, 2023).

A primeira marca do Grupo foi a Calzedonia, dando origem ao nome do mesmo, e representando assim a essência da herança da organização. Esta proporciona tendências inovadoras em meias e moda de praia, prezando o acabamento de qualidade, o estilo e os preços acessíveis. Dez anos depois, em 1996, surgiu a Intimissimi para conquistar o mercado da *lingerie* com a aposta na especialização e estilo particulares. Hoje a marca é uma das maiores líderes e fontes de inspiração no setor da roupa íntima (Calzedonia Group, 2023). Para o presente trabalho, serão apenas analisadas estas duas marcas, uma vez que são as que exibem maior notoriedade global, sendo as primeiras, e por vezes as únicas, a serem instituídas nos processos de internacionalização.

5.2.2. Missão, Visão e Valores

O Grupo Calzedonia apoia-se continuamente na sua declaração de missão, visão e valores para a gestão das suas operações. Desta forma, está estipulada a missão de: “Melhorar a qualidade de vida dos nossos parceiros de negócios, clientes e funcionários”.

Instituindo também a visão: “Nós esforçamo-nos para ser uma organização atenciosa e bem gerida para com os nossos parceiros de negócios, clientes e funcionários, e um cidadão corporativo responsável para com a sociedade” (Comparably, 2023). Enfim, seguem-se os valores: “Dinamismo, Autenticidade, Paixão, Visão, Mente Aberta e Colaboração” (Calzedonia, 2023).

5.2.3. Recursos Humanos

Para a organização em questão os funcionários com quem trabalha são o recurso mais importante para a mesma. Assim, no final do ano de 2022, o Grupo Calzedonia continha 44305 funcionários dispersos por todo o mundo, dos quais 61% trabalhavam nas fábricas da organização e 38% desempenhavam funções de vendas. O Sri Lanka emprega 15336 funcionários principalmente fabris e Itália, como sede da organização, contém 4815 trabalhadores nas suas instalações (Calzedonia, 2023).

Importa ressaltar que o Grupo Calzedonia tem investido nas faixas etárias mais jovens, atribuindo-lhes desde logo responsabilidades e gerando incentivos para o seu crescimento interno a partir de carreiras ágeis, meritocráticas e com visão internacional.

5.2.4. Recursos Financeiros

Segundo o Relatório Anual de 2022, o Grupo Calzedonia, no mesmo ano, obteve um volume de receitas de 3047 mil milhões de euros, um aumento que dobrou os valores alcançados há 10 anos, em 2010, onde auferiu 1503 mil milhões de euros. A prosperidade financeira da organização é visível através do seu constante crescimento ao longo da última década, onde no último ano obteve um acréscimo de 21,6% face ao ano de 2021, sendo que só no ano de pandemia se observou um decréscimo (-19,5% em 2020).

Em relação às áreas geográficas onde são geradas mais receitas, é possível constatar que no ano de 2022, em Itália se obteve 41,5% das receitas do Grupo, nos restantes países europeus estão representadas 53,9% e as restantes 4,6% encontram-se em países fora da Europa. Nota-se que com a contínua aposta na internacionalização, as percentagens de Itália têm sofrido um pequeno declínio, enquanto que nos outros países se ampliam (Calzedonia Group Annual Report, 2022).

5.2.5. Recursos de Fornecedores

A maioria da cadeia de abastecimento do Grupo Calzedonia é formada por empresas inerentes ao Grupo que são geridas de forma direta e integral. Pelo que a

organização apenas compra a fornecedores terceiros: matérias-primas, produtos acabados e materiais não essenciais, isto é, aqueles que não estão de modo direto associados à produção das peças de vestuário que vendem nas suas lojas.

Neste seguimento, a organização tem cada vez mais uma preocupação com o processo de compra num grupo que produz produtos de grande consumo e que tem a intenção de manter os preços baixos para os seus consumidores finais. Admitindo também, uma atenção para os gostos e exigências dos seus consumidores, para a segurança e sustentabilidade dos materiais que adquire e para as condições civis de quem os fabrica. De modo a garantir o seu compromisso socioambiental, em 2023 o Grupo começou um processo de classificação ESG da cadeia de fornecimento, este permite-lhes realizar auditorias físicas aos seus fornecedores, certificando-se que estes cumprem os padrões que estão estabelecidos nas políticas do Grupo Calzedonia (Calzedonia, 2023).

5.2.5. Elementos de Marketing-Mix Presentes (Itália)

Produto

As marcas Calzedonia e Intimissimi apresentam ambas uma variedade infinita de produtos nas suas lojas, por essa razão, na seguinte tabela irão apenas referir-se os diferentes tipos de produtos que cada uma contém, não especificando artigo a artigo. Denota-se que a Calzedonia apresenta coleções para senhora, homem e criança, enquanto que na Intimissimi apenas são vendidos produtos para senhora. Tanto uma como a outra produz linhas sazonais, contudo existem sempre linhas contínuas, vendidas todo o ano.

Marca	Tipos de Produto	Características
Calzedonia	○ Leggings e Calças	⇒ Leggings, jeans, calças e grávida
	○ Fitness Top	⇒ Sem costuras e com várias cores
	○ <i>Collants</i> e Meias de Liga	⇒ Transparentes, opacos, fantasia, meias de liga e grávida
	○ Meias	⇒ Altas, curtas, soquetes e invisíveis
	○ Biquínis e Fatos de Banho	⇒ Biquínis, fatos de banho, roupa de praia e acessórios
Intimissimi	○ Soutiens	⇒ Push-up, com e sem alças, almofadados e triangulares
	○ Cuecas	⇒ Brasileiras, clássicas, boxers, tanga e cintura alta
	○ <i>Lingerie</i>	⇒ Combinações, ligas/cintos de ligas, corpetes e bodies femininos

○ Malhas	⇒ Tops, camisas, casacos, camisolas de manga curta/comprida e calças
○ Pijamas	⇒ Pijamas curtos/compridos, robes e camisas de dormir

Tabela IV – Produtos da Calzedonia e Intimissimi (Fonte: Elaboração Própria com base nos *websites* das marcas Calzedonia e Intimissimi)

Preço

O preço é o único elemento do marketing-mix que gera receita, e por essa razão deve ser visto como um instrumento estratégico com apenas o objetivo de criar e capturar valor (Kotler & Armstrong, 2018). Nesta sequência, tanto a marca Calzedonia como a Intimissimi procuram acrescentar ao preço de fabrico uma margem de lucro sob o preço final que será cobrado aos seus consumidores. Ambas procuram apostar na qualidade a preços mais acessíveis, optando por realizar algumas campanhas onde os seus clientes, podem levar quatro artigos pelo preço de três, por exemplo.

Distribuição

No Grupo Calzedonia todo o ciclo de vida do produto, desde a criação até à produção nas suas próprias fábricas, como mencionado anteriormente, bem como a distribuição mundial, é gerido diretamente pela Calzedonia Spa.

Em relação à distribuição, o Grupo refere-se à organização logística como um ativo estratégico para as atividades do mesmo. Desta forma, diariamente, os centros de distribuição preparam artigos de moda e de transporte com destino a reabastecerem as prateleiras dos seus pontos de venda em todo o mundo, sendo que também são enviados semanalmente novos artigos. Este é um processo sustentado pela máxima integração dos variados sistemas informáticos, que estão implicados nas diversas etapas do fluxo de trabalho: a partir da constituição de um pedido no ponto de venda até à verificação da disponibilidade da mercadoria nos centros de distribuição, e posterior movimentação física no armazém. O Grupo conta com três centros de distribuição, dois em Itália e um na Croácia e com mais quatro centros de distribuição regionais, no Brasil, na China, na Polónia e nos Estados Unidos da América (Calzedonia, 2023).

Comunicação

Face à era digital que se vive atualmente, as marcas Calzedonia e Intimissimi apostam em grande escala na sua presença nos meios *online*, onde proporcionam conteúdos digitais novos e cativantes, aproveitando o potencial dos novos meios de

comunicação. Meios estes, como as redes sociais, que contam com bases de fãs e múltiplas interações com as marcas. Na plataforma Instagram, por exemplo, as marcas apostam em influenciadores famosos em todo o mundo, mantendo as suas comunidades sempre atraídas e envolvidas.

As campanhas televisivas fazem também parte dos seus meios de comunicação, onde participam personalidades famosas, como as atrizes Julia Roberts e Sarah Jessica Parker e as modelos Gisele Bundchen e Irina Shayk, que contribuem na consolidação da marca como uma das referências no setor. Enfim, existe igualmente um forte investimento em pósteres de campanhas publicitárias espalhadas pelas ruas dos países onde estão presentes (Calzedonia, 2023).

5.3. Análise SWOT

Posteriormente à elaboração das análises interna e externa, e baseado também na informação recolhida através das respostas ao questionário realizado, torna-se exequível desenvolver a análise SWOT das marcas Calzedonia e Intimissimi no mercado do vestuário na Dinamarca, representada na Tabela V. Com esta, é possível produzir um diagnóstico estratégico das marcas, interligando os pontos fortes e fracos das mesmas com as oportunidades e ameaças do mercado em questão.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> ○ Alta notoriedade na Europa; ○ Aposta numa boa relação qualidade/preço; ○ Preocupação ambiental e social; ○ Situação financeira estável; ○ Controlo total da produção e da distribuição dos produtos; ○ Forte presença nos meios de comunicação; ○ Produtos com um <i>design</i> atual e atraente. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pouca variedade de tamanhos; ○ Fraca representatividade dos corpos femininos; ○ Forma de atendimento por vezes demasiado intrusiva.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ○ O mercado dinamarquês previsivelmente comportar-se-á de forma similar a outros mercados de outros países escandinavos onde a empresa já está presente; ○ O posicionamento será mais rápido, sendo que marcas estão associadas à qualidade e confiança por parte dos consumidores; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Futura elevada concorrência no mercado dinamarquês; ○ A elevada sazonalidade da moda de praia baixará as receitas da marca Calzedonia nos meses com temperaturas menores; ○ O preferencial dado aos produtos nacionais por parte dos consumidores

<ul style="list-style-type: none"> ○ A procura dos produtos será elevada, dado estes não serem de consumo supérfluo; ○ Potencial das redes sociais para promoverem no futuro a introdução das marcas no mercado dinamarquês; ○ A estabilidade política e económica proporcionará um ambiente propício ao sucesso; ○ A comercialização beneficiará da livre circulação de mercadorias por a Dinamarca pertencer à União Europeia. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ dinamarqueses dificultará a entrada no mercado; ○ A distância cultural entre Itália e a Dinamarca complicará, por exemplo, a compreensão de campanhas publicitárias por parte dos consumidores; ○ A utilização de diferentes moedas entre os países dificultará a comercialização.
--	--

Tabela V – Análise SWOT (Fonte: Elaboração Própria)

5.4. Pressupostos

No presente trabalho assumem-se alguns pressupostos, como a contínua estabilidade política e financeira da Dinamarca, onde o PIB continua a crescer sucessivamente, assim como a repartição dos rendimentos pela população continua a ser marcada pela igualdade, isto será traduzido num forte poder de compra dos consumidores dinamarqueses, favorável ao setor do vestuário. Também o nível de instrução dos cidadãos continuará elevado, o que proporcionará a manutenção das baixas taxas de desemprego no país e funcionários mais instruídos. Em suma, pressupõe-se estes fatores-chave com o objetivo de concretizar este projeto nas melhores condições possíveis.

5.5. Estratégia STP

Com a finalidade de criar valor ao público-alvo das marcas, Kotler & Armstrong (2018) definiram que, em primeiro lugar, se devem selecionar os clientes a servir, a partir da divisão do mercado total em segmentos menores (segmentação) e da consequente seleção do segmento ou segmentos a serem inseridos (targeting). De seguida, decide-se uma proposta de valor através da diferenciação da oferta de mercado que cria valor superior ao cliente (diferenciação) e posicionando a oferta de mercado nas mentes dos clientes-alvo (posicionamento).

5.5.1. Segmentação

Não existindo uma única forma de segmentar um mercado, torna-se importante averiguar diversas variáveis de segmentação que podem ser experimentadas de modo isolado ou em combinação, com a intenção de alcançar a melhor forma para visualizar a

estrutura do mercado (Kotler & Armstrong, 2018). Nesta sequência, explorar-se-ão as principais variáveis com base em fatores geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais. Assim, estas variáveis estabelecem-se do seguinte modo:

- **Variável Geográfica:** Indivíduos residentes na Dinamarca com maior atenção para as principais áreas metropolitanas e em redor das mesmas.
- **Variável Demográfica:** Indivíduos maioritariamente do sexo feminino, com mais de 15 anos de idade, com pelo menos o ensino secundário completo (a grande maioria apresenta o ensino superior completo) e que se encontram empregados ou a estudar.
- **Variável Psicográfica:** Indivíduos consumidores de *lingerie* feminina, fatos de banho ou biquínis e meias ou *collants*, que procuram produtos de qualidade, preocupam-se com a sua imagem e não despendem do conforto mesmo que mantenham interesse pela moda.
- **Variável Comportamental:** Indivíduos que são apreciadores e consumidores de um estilo de vestuário mais simples e intemporal, estando na mesma atentos e recetivos às novas tendências, e que procuram uma boa relação qualidade/preço.

5.5.2. Targeting

Após a segmentação de mercado avaliam-se os vários segmentos, com o intuito de decidir quantos e quais os segmentos que as marcas podem melhor servir. Com isto, um mercado-alvo define-se pelo conjunto de consumidores que partilham as mesmas características e necessidades e que a organização opta por atingir. Assim, as marcas podem pretender alcançar: um *target* muito amplo (marketing indiferenciado); bastante restrito (micromarketing); ou algo no meio (marketing diferenciado ou concentrado) (Kotler & Armstrong, 2018).

Neste sentido, o público-alvo das marcas Calzedonia e Intimissimi são os segmentos de consumidores com mais de 15 anos de idade e residentes nas principais áreas metropolitanas da Dinamarca. Estes preocupam-se com a sua imagem, gostando de cuidar deles próprios, mas não despendem da sensação de conforto para isso. São apreciadores de um estilo de vestuário mais simples e intemporal, estando na mesma atentos e recetivos às tendências do mundo da moda e procuram produtos com uma boa relação qualidade/preço.

5.5.3. Posicionamento

Depois de se decidir quais os segmentos de mercado que se irão atingir, deve determinar-se uma proposta de valor, isto é, como se cria valor diferenciado para os segmentos-alvo e que posições se tenciona ocupar nesses mesmos segmentos. Por outras palavras, a posição de um produto é o modo como este é designado pelos consumidores relativamente a características relevantes, ou seja, o lugar que o mesmo ocupa na mente dos consumidores em relação aos produtos concorrentes (Kotler & Armstrong, 2018).

Neste ponto de vista, a Calzedonia e a Intimissimi pretendem posicionar-se no mercado dinamarquês da mesma forma que se posicionam no seu mercado de origem (Itália) e nos outros mercados para onde já se internacionalizaram. A Calzedonia como uma marca de qualidade e especialista no mercado das meias, *collants* e moda de praia, onde oferece estilos originais. E a Intimissimi como uma marca sofisticada e romântica que recorre ao estilo italiano com o objetivo de satisfazer os desejos das mulheres que procuram qualidade e conforto, sem terem de sacrificar o *glamour*. Em suma, ambas procuram que o seu público-alvo as percecionem como marcas criadoras de produtos modernos e com uma excelente relação qualidade/preço.

5.6. Objetivos e Estratégias de Marketing

5.6.1. Objetivos de Marketing

Definem-se os seguintes objetivos quantitativos e qualitativos no âmbito da internacionalização das marcas Calzedonia e Intimissimi para o mercado da Dinamarca, que irá ter como implementação o ano de 2024.

Objetivos Quantitativos	Objetivos Qualitativos
<ul style="list-style-type: none"> ○ Criação de vendas (chegar a 1 milhão de euros); ○ Abrir duas lojas para cada marca, localizadas no maior shopping da capital e na principal rua de compras; ○ Contratar 10 influenciadores digitais nacionais para promover as marcas; ○ Angariar 20.000 seguidores dinamarqueses nas contas oficiais do <i>Instagram</i> das marcas. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Criar notoriedade nas marcas; ○ Atrair o segmento ambicionado; ○ Posicionarem-se no mercado dinamarquês como se posicionam em outros mercados atualmente; ○ Promover a marca a partir dos meios digitais e não digitais (redes sociais, campanhas em pósteres nas ruas, etc); ○ Promover o <i>e-commerce</i>, uma solução para aumentar o número de vendas.

Tabela VI – Objetivos Quantitativos e Qualitativos (Fonte: Elaboração Própria)

5.6.2. Estratégias de Marketing

Para se atingirem os objetivos acima propostos é essencial desenvolver estratégias que permitam o alcance dos mesmos, de forma a ser possível o sucesso de qualquer negócio. Deste modo, com base na Matriz de Ansoff, propõe-se uma estratégia de desenvolvimento de mercado, onde o Grupo Calzedonia vai procurar comercializar os seus produtos já existentes noutra mercado, neste caso na Dinamarca (Ansoff, 1957).

5.7. Seleção da Estratégia do Modo de Entrada

O Grupo Calzedonia, aquando dos seus processos de internacionalização, tem optado por uma estratégia de investimento direto no estrangeiro como modo de entrada em outros mercados. Tendo isto em conta, e a revisão de literatura realizada, na Dinamarca propõe-se que o Grupo também utilize a mesma estratégia, seguindo a regra ingénua de Franklin Root (1994), onde se aplica o mesmo modo de entrada para todos os mercados internacionais. Assim sendo, através do investimento direto no estrangeiro, o Grupo terá o controlo e a influência absolutos sob a gestão da organização no mercado dinamarquês (Comissão Europeia, 2023). Importa ressaltar que na Dinamarca serão apenas estabelecidas instalações comerciais, não sendo necessária a implementação de centros de produção, dado que o Grupo é capaz de distribuir o seu produto diariamente por toda a Europa através dos centros já instalados.

Se a internacionalização for bem-sucedida e os seus principais objetivos forem alcançados, o Grupo Calzedonia pode acabar por se expandir dentro do novo mercado dinamarquês, abrindo mais lojas de ano para ano. Nestes casos, a organização abre portas a mais um modo de entrada, o *franchising*, também acima mencionado. Este contrato não se assenta em quaisquer *royalties* para o franqueado, mas sim numa parceria organizacional cimentada através de um trabalho próximo, facilitado por consultores de área que visitam as lojas regularmente para aconselhar o franqueado sobre estratégias de vendas, *layout* de loja, gestão da loja, etc (Calzedonia, 2023).

5.8. Táticas de Marketing-Mix Propostas (Dinamarca)

Com o propósito de atingir os objetivos acima delineados, a partir das análises interna e externa realizadas às marcas Calzedonia e Intimissimi e ao mercado dinamarquês, determinam-se as seguintes táticas de marketing-mix a serem implementadas na internacionalização das marcas na Dinamarca (Tabela VII).

Elementos de Marketing-Mix	Nº da tática	Táticas de Marketing-Mix
Produto (A)	A1	<p>Proposta de valor (1ª fase) – produtos primordiais da marca: <u>Calzedonia:</u> linha para senhora de meias e <i>collants</i>; biquínis e fatos de banho (consoante a estação). <u>Intimissimi:</u> linha de <i>soutiens</i>; cuecas; <i>lingerie</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Design da etiqueta: mantém-se. ○ Linguagem da etiqueta: adaptar ao idioma nacional.
	A2	<p>Proposta de valor (2ª fase) – adicionar produtos complementares aos básicos: <u>Calzedonia:</u> linha para senhora de <i>leggings</i> e calças; <i>fitness top</i>. <u>Intimissimi:</u> malhas; pijamas.</p>
	A3	<p>Proposta de valor (3ª fase) – adicionar linha para homem e criança: <u>Calzedonia:</u> linha para homem e criança de meias e fatos de banho.</p>
Preço (B)	B1	<p>Estratégia de preço – competição: <u>Calzedonia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Collants</i> – desde DKK 39,00 até DKK 129,00 ¹ ○ Meias – desde DKK 29,00 até DKK 49,00 ○ Biquínis e fatos de banho – desde DKK 119,00 até DKK 549,00 <p><u>Intimissimi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Soutiens</i> – desde DKK 179,00 até DKK 399,00 ○ Cuecas – desde DKK 69,00 até DKK 219,00 ○ <i>Lingerie</i> – desde DKK 79,00 até DKK 599,00 <p style="text-align: right;">¹ (DKK 1 = 0,13€)</p>
	B2	<p>Fazer campanhas promocionais: <u>Exemplo Calzedonia:</u> na compra de 4 <i>collants</i> ou meias, a de menor valor é oferta. <u>Exemplo Intimissimi:</u> na compra de 5 cuecas, a de menor valor é oferta.</p>
	B3	<p>Fazer campanhas promocionais em épocas festivas (Dia dos Namorados, Páscoa, Natal e Passagem de ano)</p>
	B4	<p>Fazer saldos sazonais (verão/inverno)</p>
Distribuição (C)	C1	<p>A distribuição é gerida pela Calzedonia Spa (como nos restantes mercados):</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Os centros de distribuição preparam produtos com a finalidade de repor as lojas e colocar à venda novos artigos; ○ Utilização dos sistemas informáticos do Grupo para os pontos de venda estarem ligados aos centros de distribuição.
	C2	<p>Estabelecer mais duas lojas para cada marca nas áreas metropolitanas da Dinamarca</p>
Comunicação (D)		<p>Redes Sociais – Instagram e Facebook:</p>

	D1	○ Promover nas redes sociais já existentes das marcas a entrada num novo mercado;
	D2	○ Contratar influenciadores digitais nacionais para promoverem as marcas.
		Publicidade:
	D3	○ Desenvolver campanhas publicitárias (cartazes e vídeos) para espalhar pelas ruas com mais afluência (<i>outdoors</i>);
	D4	○ Lançar anúncios na televisão e nas rádios;
	D5	○ Entregar cupões de 10% de desconto em compras nas novas lojas das marcas em entradas de estações de metro, <i>shoppings</i> , faculdades, etc;
		Festivais e Eventos:
	D6	○ Patrocinar festivais locais, de modo a promover a existência da marca no mercado.

Tabela VII – Táticas de Marketing-Mix Propostas (Fonte: Elaboração Própria)

5.9. Implementação e Controlo

Relativamente à implementação e controlo do presente projeto é importante estabelecer uma calendarização das táticas de marketing-mix acima sugeridas, estas serão abaixo apresentadas na Tabela VIII e compreendem um horizonte temporal de um ano, o qual terá início em janeiro de 2024. Para a leitura da mesma deve ter-se em conta que esta foi estruturada mensalmente, que os códigos descritos na mesma se referem a A (Produto), B (Distribuição), C (Preço) e D (Comunicação), sucedendo-se o número alusivo à ação e que os quadrados preenchidos na cor azul assinalam o momento em que a tática será executada. É ainda relevante, definir a forma como serão realizados o controlo e a monitorização do plano de marketing internacional.

5.9.1. Calendarização

Elementos de Marketing-Mix	Táticas de Marketing-Mix	Calendarização do Ano de 2024 (por mês)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Produto	A1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	A2				■	■	■	■	■	■	■	■	■
	A3							■	■	■	■	■	■
Preço	B1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	B2	■		■		■		■		■		■	
	B3		■		■								■
	B4						■	■	■				■

Distribuição	C1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	C2						■								■
Comunicação	D1	■	■												
	D2	■				■				■					
	D3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	D4		■				■				■				
	D5	■								■					
	D6						■	■	■						

Tabela VIII – Calendarização das Táticas de Marketing-Mix (Fonte: Elaboração própria)

5.9.2. *Controlo e Monitorização*

Depois de se implementar o plano de marketing internacional proposto, torna-se primordial implementar uma avaliação e controlo periódicos acerca dos resultados obtidos até então, com o objetivo de detetar lacunas, falhas e problemas que possam ter ocorrido durante o processo de implementação.

Tendo isto em conta, propõe-se uma medição periódica semestral do volume de vendas e, conseqüentemente, do lucro gerado através das mesmas. Sugere-se ainda uma monitorização periódica mensal das redes sociais das marcas Calzedonia e Intimissimi, onde será possível entender o crescimento, ou não, do número de conhecedores das marcas a partir do total de gostos, comentários e conexões. Também através das redes sociais é indispensável estar-se atento semanalmente ao *feedback* dos consumidores das marcas. Por último, levanta-se a importância de semestralmente realizar questionários de satisfação aos clientes no final das suas compras, tanto presencialmente em loja, como *online*. Em suma, no controlo e monitorização do plano de marketing é fundamental observarem-se os objetivos e as datas onde se esperava que os mesmos fossem alcançados, e perceber se assim o foram ou não, através dos resultados da avaliação. Enfim, se existirem imprevistos ou desvios ao que estava planeado, deverá ser alterada a calendarização e ajustarem-se as estratégias.

6. Conclusões e Recomendações

Conforme supramencionado, o presente trabalho teve como propósito fundamental a elaboração de um Plano de Marketing Internacional com vista a expansão do Grupo Calzedonia para o mercado da Dinamarca. Desta forma, na introdução foram definidas duas questões de investigação com a finalidade de sustentarem o objetivo do projeto, e assim se estabelecer a melhor estratégia e planos de ação para o sucesso do processo de internacionalização das marcas Calzedonia e Intimissimi. Posto isto, ressalva-se que a metodologia adotada confirmou ser a mais correta aquando da realização deste projeto, onde foram recolhidos dados qualitativos e quantitativos.

Com isto, relativamente à primeira questão de investigação enunciada, afirmou-se que o modo de entrada mais conveniente para internacionalizar o Grupo para a Dinamarca, numa fase inicial, é a partir do investimento direto no estrangeiro. Assim, as marcas inauguram duas lojas físicas cada uma, tendo total controlo sob toda a comercialização local. Através deste modo, é lhes permitida uma gestão de todas as componentes do processo de venda, bem como também lhes proporciona um contato direto com os seus consumidores, sendo mais rápida a resposta às necessidades dos mesmos. Numa fase posterior, pode também optar-se por mais um modo de entrada, o *franchising*. Este fará parte de um futuro onde foram alcançados os objetivos propostos e, por isso, as marcas pretendem expandir-se dentro do mercado dinamarquês. Ressalva-se que nas lojas franqueadas, o Grupo faz questão de fiscalizar e controlar toda a sua gestão de forma a garantir que todos os parâmetros estabelecidos são cumpridos.

Para dar resposta à segunda questão de investigação, teve-se em conta todas as informações recolhidas nas análises interna e externa do projeto, a estratégia de STP a adotar e os objetivos de marketing estabelecidos. Onde a partir disto, foi possível delinear a estratégia de marketing-mix mais adequada para o Grupo Calzedonia assumir e ter sucesso na entrada no mercado dinamarquês. É ainda importante acrescentar que foram tidas em consideração as diferentes características do mercado em questão, bem como as diferenças nos comportamentos de consumo, não reproduzindo apenas as táticas utilizadas no mercado italiano. Neste sentido, é primordial adaptar as estratégias ao país de destino, nunca esquecendo a missão, visão e valores das marcas.

Por último, recomenda-se que o Grupo continue a apostar no mercado dinamarquês no seu segundo ou terceiro ano de atividade, onde o mesmo pode estabelecer as marcas Tezenis e Intimissimi Uomo, potenciando o crescimento do mesmo.

Referências Bibliográficas

- AICEP Portugal Global – Portugal Exporta. *Vestuário na Dinamarca: Ficha de Entrada no Mercado*. Disponível em: <https://www.portugalexporta.pt/sites/default/files/2023-03/vestuario-dinamarca.pdf>. Acesso em: 6/08/2023.
- AMA. American Marketing Association Dictionary. *Official Definition of Brand*. Disponível em: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter1/4B. Acesso em: 15/09/2023.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. 35(2), 113-24.
- Bastos, Wilson and Sidney J. Levy (2012). A History of the Concept of Branding: Practice and Theory. *Journal of Historical Research in Marketing* 4 (3), 347-368.
- Brodie, J. (2009). 'From Goods to Service Branding: An Integrative Perspective. *Marketing Theory* 9 (1), 107-111.
- Buckley, G. & Casson, C. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan
- Buckley, G. & Casson, C. (2009). The internationalization theory of the multinational enterprise: a review of the progress of a research agenda after 30 years. *International Business Studies* 40, 63–80.
- Calof, J. & Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review* 4(2), 115–132.
- Calzedonia Group Annual Report. *Annual Report*. Disponível em: <https://www.calzedoniagroup.com/en/organization/balance>. Acesso em: 8/08/2023.
- Calzedonia Group. *About us*. Disponível em: <https://www.calzedoniagroup.com/en/the-group/who-we-are>. Acesso em: 8/08/2023.
- Cateora, P & Ghauri, P. (2013). International marketing. *Edinburgh Business School*.
- CHANGE Lingerie. *About us*. Disponível em: <https://www.change.com/en-ca/about-change-lingerie>. Acesso em: 7/08/2023.
- Chantelle. *Our story*, Disponível em: <https://group.chantellelingerie.com/our-story/>. Acesso em: 7/08/2023.

- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2001). Paths to Internationalization Among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach. *European Journal of Marketing* 37(5-6), 796-820.
- Chowdhury, P. (2018). Internationalization and International Business Strategies: A Review of Literature. *AIUB Journal of Business and Economics* 15 (1), 83-119.
- Comissão Europeia. *Access2Markets: Tipos de Investimentos*. Disponível em: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/pt/content/tipos-de-investimentos>. Acesso em: 15/08/2023.
- Comparably. *Calzedonia Group Mission, Vision & Values*. Disponível em: <https://www.comparably.com/companies/calzedonia-group/mission>. Acesso em: 8/08/2023.
- Conejo, F. & Wooliscroft, B. (2015). Brands defined as Semiotic Marketing Systems. *Journal of Macromarketing* 35 (3), 287-301.
- Costa, L. & Figueira, A. (2017). Risco político e internacionalização de empresas: uma revisão bibliográfica. *SciELO* 15 (1).
- Exchange-Rates.Org. *Converter DKK para Euro: Taxa de câmbio da Coroa Dinamarquesa para o Euro*. Disponível em: <https://www.exchange-rates.org/pt/conversor/dkk-eur>. Acesso em: 4/08/2023.
- Filho, A., Freire, M., De Luca, M., & Vasconcelos, A. (2020). Influência da Internacionalização e da Inovação na Competitividade Empresarial. *Internext* 15 (1), 01-18.
- Fundação Francisco Manuel dos Santos. *Rendimentos e Desigualdade*. Disponível em: <https://www.ffms.pt/pt-pt/estudos/rendimentos-e-desigualdade>. Acesso em: 1/08/2023.
- Grant, J. (2006). *The Brand Innovation Manifesto - How to Build Brands, Redefine Markets and Defy Conventions*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Harris, S. & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' Relationships for Internationalization: Functions, Origins and Strategies. *International Business Review* 14, 187-207.
- Hollensen, S. (2016). *Global Marketing* (7th Ed.). Edinburgh, UK: Pearson Education Limited.
- Hunkemoller. *Corporate Info*. Disponível em: <https://www.hunkemoller.com/global/corporate>. Acesso em: 7/08/2023.

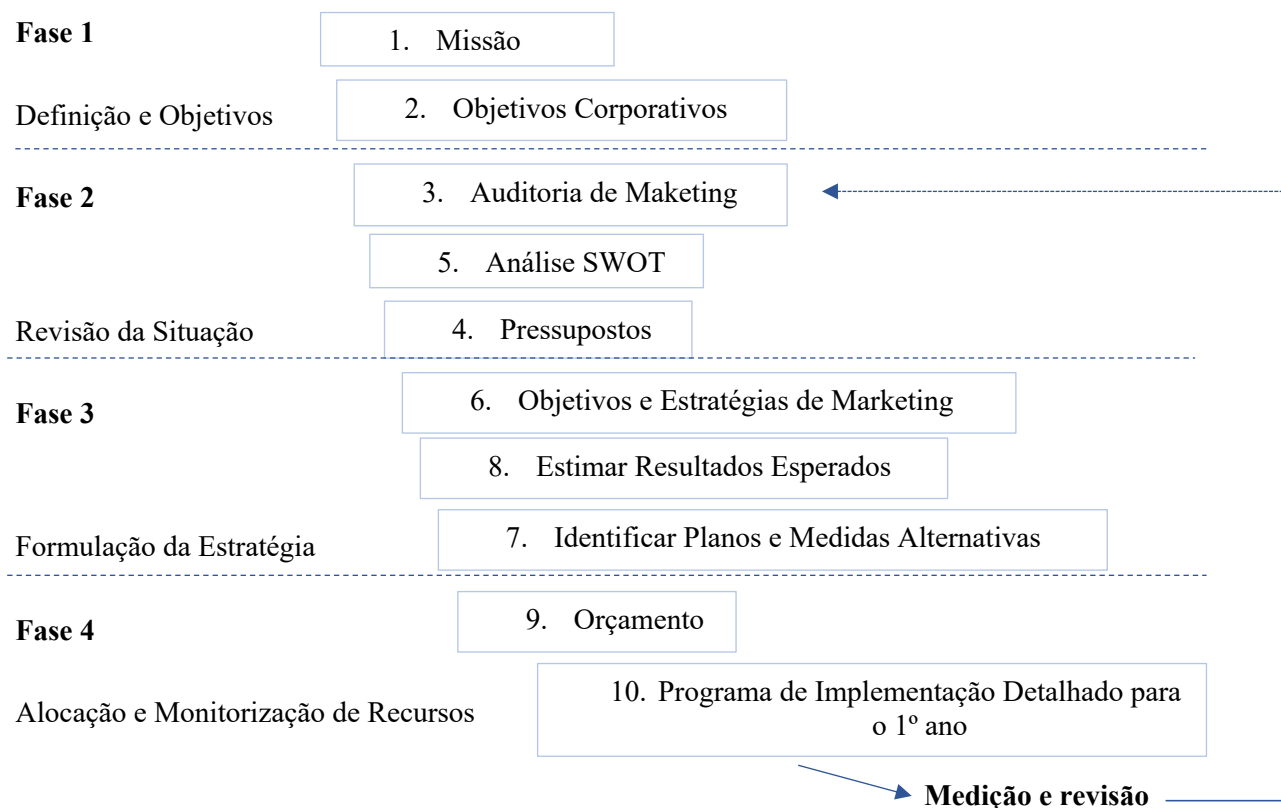
- Indris, S & Primiana, I (2015). Internal And External Environment Analysis On The Performance Of Small And Medium Industries (Smes) In Indonesia. *International journal of scientific & technology research* 4 (4), 188-193.
- Knight, J. (1999) Internationalization of higher education. *Quality of Internationalization in Higher Education*, 13–28.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2010). *Global marketing management* (5th ed). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed.). New Jersey: Pearson Education Limited.
- Malhotra, N. K., Birks, D. F., & Nunan, D. (2017). *Marketing research: an applied approach*, 5th Ed. Edimburgo: Pearson Education Limited.
- McDonald, M. (2007). *Marketing Plans: How to prepare them, how to use them*, 6^a Ed. Oxford: Elsevier.
- McDonald, M. (2008). *Malcolm McDonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy*, 3^a Ed. London e Philadelphia: Kogan Page.
- Ministério das Relações Exteriores da Dinamarca. *Economia e Produção*. Disponível em: <https://brasilien.um.dk/pt/sobre-a-dinamarca/economia-e-producao>. Acesso em: 4/08/2023.
- Morgan, N., Feng, H., & Whitler, K. (2018). Marketing capabilities in international marketing. *Journal of international marketing* 26 (1), 61-95.
- Mose, A. (2016). Analysis of macro and microenvironment on the marketing strategy formulation and the influence to the competitive advantage (case study). *Academy of Strategic Management Journal* 15 (3), 35-41.
- O'Donnell, A., Philp, A., & Mahoney, A. (2021). Direct versus indirect competition in sports: A review of behavioral interventions. *Behavior Analysis: Research and Practice* 21(3), 293–313.
- OECD Better Life Index. *Índice para uma Vida Melhor*. Disponível em: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/pt/paises/denmark-pt/>. Acesso em: 4/08/2023.
- Oswald, R. (2012). *Marketing Semiotics: Signs, Strategies, and Brand Value*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Özsomer, A., Batra, R., Chattopadhyay, A., & Hofstede, F. (2012). A global brand management. *Intern Journal of Research in Marketing* 29, 1-4.

- Pordata (2022). *Índice de Gini (%)* [Base de dados]. Disponível em: [https://www.pordata.pt/europa/indice+de+gini+\(percentagem\)-1541](https://www.pordata.pt/europa/indice+de+gini+(percentagem)-1541).
- Pordata (2022). *População com o ensino superior (ISCED 5-8) em % da população entre os 25 e os 64 anos: total e por grupo etário* [Base de dados]. Disponível em: [https://www.pordata.pt/europa/populacao+com+o+ensino+superior+\(isced+5+8\)+em+percentagem+da+populacao+entre+os+25+e+os+64+anos+total+e+por+grupo+etario-3239](https://www.pordata.pt/europa/populacao+com+o+ensino+superior+(isced+5+8)+em+percentagem+da+populacao+entre+os+25+e+os+64+anos+total+e+por+grupo+etario-3239).
- Pordata (2022). *População desempregada por duração do desemprego (%)* [Base de dados]. Disponível em: [https://www.pordata.pt/europa/populacao+desempregada+por+duracao+do+desemprego+\(percentagem\)-1883-2057](https://www.pordata.pt/europa/populacao+desempregada+por+duracao+do+desemprego+(percentagem)-1883-2057).
- Pordata (2022). *Produto Interno Bruto (Euro)* [Base de dados]. Disponível em: [https://www.pordata.pt/europa/produto+interno+bruto+\(euro\)-1786](https://www.pordata.pt/europa/produto+interno+bruto+(euro)-1786).
- Transparency Internacional. *Corruption Perceptions Index*. Disponível em: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022/index/dnk>. Acesso em: 15/06/23.
- Triumph. *Our History*. Disponível em: <https://www.triumph.com/corporate/>. Acesso em: 7/08/2023.
- Ritzer, G. (2007). *The Blackwell Companion to Globalization*, 1ª Ed. Oxford: Blackwell Publishing.
- Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*, 6ª Ed. Harlow: Pearson.
- Statista. *Clothing and footwear industry in Denmark - statistics & facts* [Base de dados]. Disponível em: <https://www.statista.com/topics/6864/clothing-and-footwear-industry-in-denmark/#topicOverview>.
- Stier, J. (2003). Internationalization, ethnic diversity and the acquisition of intercultural competencies. *Intercultural Education* 14(1), 77-91.
- Styles, C. & Ambler, T (1995). Brand Management. *Financial Times Handbook of Management*, S. Crainer, ed. London, UK: Pitman.
- União Europeia. *Dinamarca*. Disponível em: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/denmark_pt. Acesso em: 15/06/23.

- United Nations. *E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government*. Disponível em: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf>. Acesso em: 6/08/2023.
- Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan*, 3ª Ed. London e Philadelphia: Kogan Page.
- Wood, M. (2017). *Essential Guide to Marketing Planning*, 4ª Ed. United Kingdom: Pearson.
- World Competitiveness Center. *World Competitiveness Ranking*. Disponível em: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/>. Acesso em: 15/06/23.

Anexos

Anexo A: Processo do Plano de Marketing (McDonald, 2008)



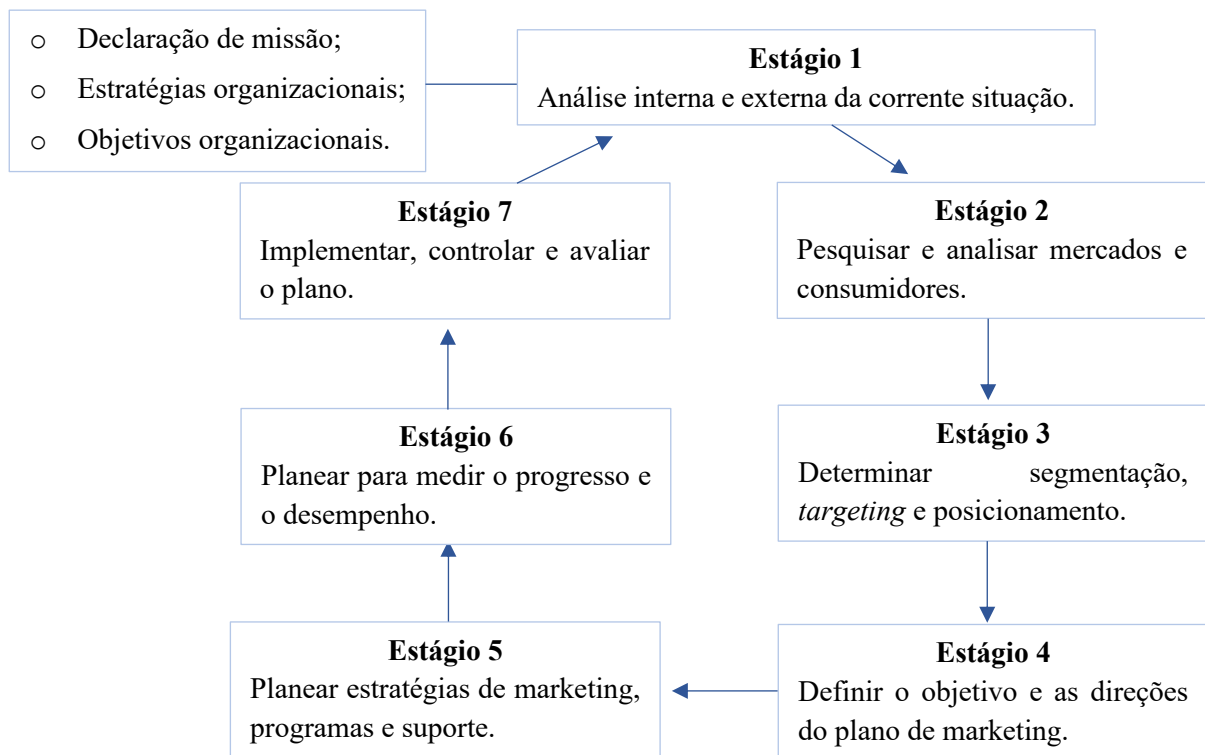
Fonte: Elaboração própria, adaptado de Mc Donald (2018, p, 39)

Anexo B: Processo do Plano de Marketing (Westwood, 2006)

1. Introdução;
2. Resumo Executivo;
3. Análise da Situação
 - pressupostos;
 - vendas (histórico/orçamento) – mercados estratégicos;
 - produtos principais;
 - principais áreas de vendas.
4. Objetivos de Marketing;
5. Estratégias de Marketing;
6. Horários;
7. Promoção de Vendas;
8. Orçamentos e Conta de Lucros e Perdas;
9. Controles e Procedimentos de Atualização;
10. Apêndices.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Westwood (2006, p, 108)

Anexo C: Processo do Plano de Marketing (Wood, 2017)

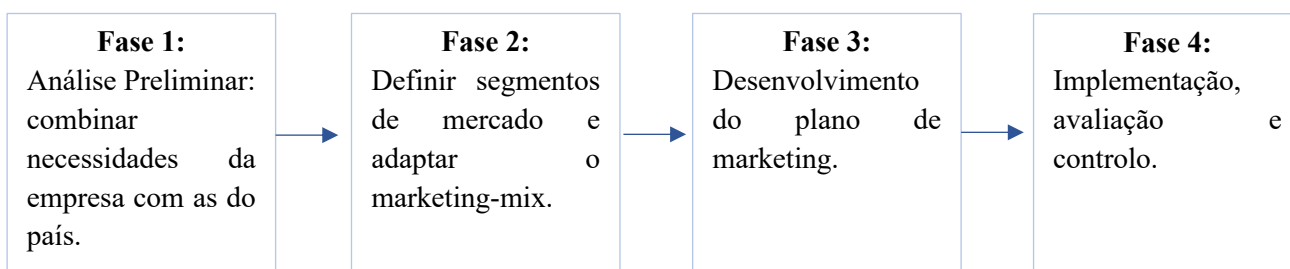


Fonte: Elaboração própria, adaptado de Wood (2017, p, 7)

Anexo D: Processo do Plano de Marketing (Kotler & Armstrong, 2018)

1. Resumo Executivo;
2. Situação Atual do Marketing;
3. Análise das Oportunidades e Ameaças;
4. Objetivos e Questões Essenciais;
5. Estratégia de Marketing;
6. Programas de Ação;
7. Orçamentos;
8. Controlo.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kotler & Armstrong (2018, p, 81)

Anexo E: Processo do Plano de Marketing (Cateora & Ghauri, 2013)

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Cateora & Ghauri, 2013

Anexo F: Processo do Plano de Marketing (Hollensen, 2016)

1. Objetivo do Plano de Marketing Internacional - Missão e Visão da Empresa;
2. Análise Interna e Análise Externa;
3. Análise SWOT;
4. Seleção do Mercado Externo;
5. *Targeting* e Posicionamento;
6. Objetivos de Marketing;
7. Estratégia de Modo de Entrada;
8. Estratégias de Marketing-Mix Internacional – 4 P's;
9. Programas de Ação;
10. Orçamentação;
11. Controlo.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Hollensen, 2016

Anexo G: Guião do Questionário

No âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Ciências Empresariais no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa, o presente questionário tem como objetivo estudar o comportamento dos consumidores de vestuário (meias e *collants*, roupa íntima e fatos de banho e biquínis), assim como compreender qual a sua posição em relação às marcas Calzedonia e Intimissimi.

Nota-se que este questionário tem uma duração média de cinco minutos e todos os dados recolhidos no mesmo serão anónimos, onde a confidencialidade dos mesmos será garantida. Relembra-se que não existem respostas ou erradas. Obrigada pela sua colaboração.

- 1. É consumidor de *collants* ou meias?**
 - i) Sim;
 - ii) Não.
- 2. Com que frequência compra *collants* ou meias?**
 - i) Nunca;
 - ii) Semanalmente;
 - iii) Mensalmente;
 - iv) Entre duas a seis vezes por ano;
 - v) Entre sete a onze vezes por ano;
 - vi) Anualmente;
- 3. Em que marcas costuma comprar *collants* ou meias?**
 - i) Nenhuma;
 - ii) Calzedonia;
 - iii) Tezenis;
 - iv) Primark;
 - v) Marcas de desporto (Adidas, Nike, etc);
 - vi) “Lojas chinesas”;
 - vii) Outra opção.
- 4. É consumidor de biquínis ou fatos de banho?**
 - i) Sim;
 - ii) Não.
- 5. Com que frequência compra biquínis ou fatos de banho?**
 - i) Nunca;
 - ii) Semanalmente;
 - iii) Mensalmente;
 - iv) Entre duas a seis vezes por ano;
 - v) Entre sete a onze vezes por ano;
 - vi) Anualmente.
- 6. Em que marcas costuma comprar biquínis ou fatos de banho?**
 - i) Nenhuma;
 - ii) Calzedonia;
 - iii) Tezenis;
 - iv) Women’secret;
 - v) Triumph;

- vi) Primark
- vii) Marcas nacionais (Missus, Canté, etc);
- viii) Outra opção.

7. É consumidor de *lingerie* feminina?

- i) Sim;
- ii) Não.

8. Com que frequência compra *lingerie* feminina?

- i) Nunca
- ii) Semanalmente;
- iii) Mensalmente;
- iv) Entre duas a seis vezes por ano;
- v) Entre sete a onze vezes por ano;
- vi) Anualmente.

9. Em que marcas costuma comprar *lingerie* feminina?

- i) Nenhuma;
- ii) Intimissimi;
- iii) Tezenis;
- iv) Triumph;
- v) Women'secret;
- vi) Primark;
- vii) Marcas Nacionais;
- viii) Outra opção.

Opinião: Nesta secção do questionário inserem-se questões acerca da sua opinião pessoal.

10. Assinale o grau de importância que atribui aos seguintes critérios na compra de vestuário, sendo que 1 corresponde a “Nada Importante” e 5 a “Muito Importante”.

- i) Preço;
- ii) País de origem;
- iii) Qualidade dos materiais;
- iv) Design;
- v) Tendências;
- vi) Notoriedade da Marca.

11. Conhece as marcas de vestuário Calzedonia e Intimissimi?

- i) Conheço ambas;
- ii) Conheço a marca Calzedonia;
- iii) Conheço a marca Intimissimi;
- iv) Não conheço nenhuma.

12. Assinale a sua opinião relativamente à marca Calzedonia, sendo que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”.

- i) Eu conheço bem a marca e os artigos que esta vende;
- ii) Esta marca destaca-se das suas marcas concorrentes com facilidade;
- iii) Eu consigo lembrar-me rapidamente de algumas características desta marca;
- iv) Eu considero-me fiel aos artigos desta marca;
- v) Eu recomendaria esta marca.

13. Assinale a sua opinião relativamente à marca Intimissimi, sendo que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”.

- i) Eu conheço bem a marca e os artigos que esta vende;
- ii) Esta marca destaca-se das suas marcas concorrentes com facilidade;
- iii) Eu consigo lembrar-me rapidamente de algumas características desta marca;
- iv) Eu considero-me fiel aos artigos desta marca;
- v) Eu recomendaria esta marca.

Pessoal: Nesta secção do questionário é pedido que preencha os seus dados pessoais.

14. Qual a sua idade?

- i) 0 a 14 anos;
- ii) 15 a 24 anos;
- iii) 25 a 34 anos;
- iv) 35 a 44 anos;
- v) 45 a 54 anos;
- vi) 55 a 64 anos;
- vii) + de 65 anos.

15. Qual o seu género?

- i) Feminino;
- ii) Masculino;
- iii) Outro.

16. Qual o seu nível de escolaridade?

- i) Sem nível de escolaridade;

- ii) Ensino básico – 1º ciclo;
- iii) Ensino básico – 2º ciclo;
- iv) Ensino básico – 3º ciclo;
- v) Ensino secundário;
- vi) Ensino superior.

17. Qual a sua profissão?

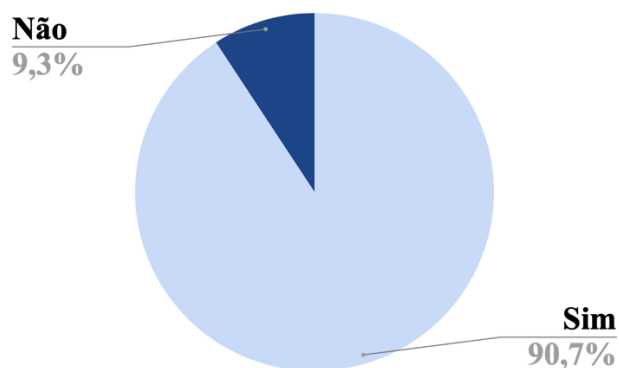
- i) Desempregado;
- ii) Estudante;
- iii) Empregado;
- iv) Estudante e empregado;
- v) Reformado.

18. Quais as redes sociais que mais utiliza?

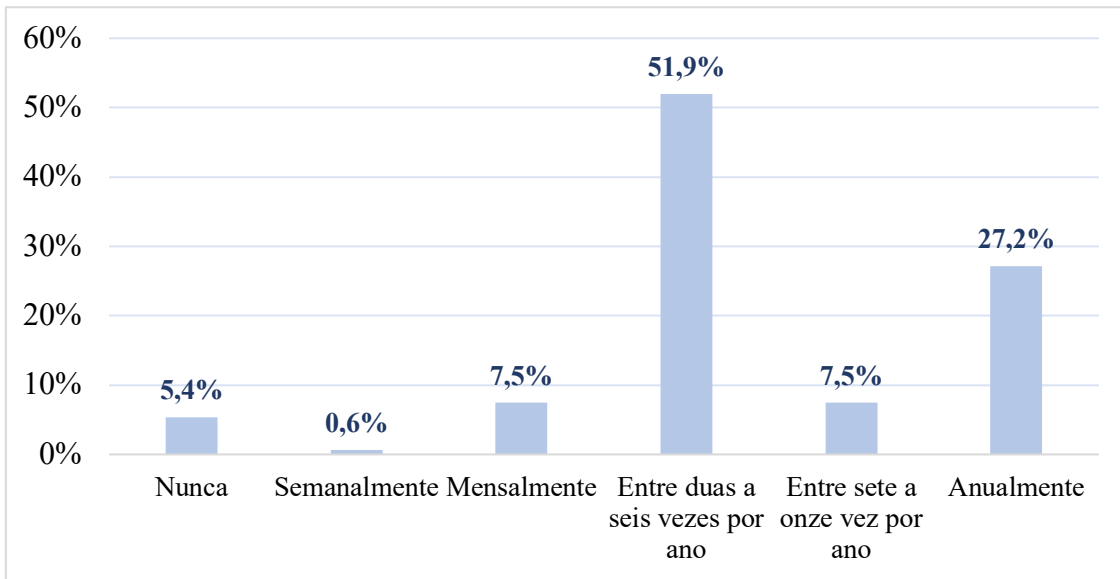
- i) Não utilizo;
- ii) Youtube;
- iii) Facebook;
- iv) Twitter;
- v) LinkedIn;
- vi) Instagram;
- vii) Tik-Tok;
- viii) Pinterest,
- ix) Outras.

Anexo H: Resultados do Questionário

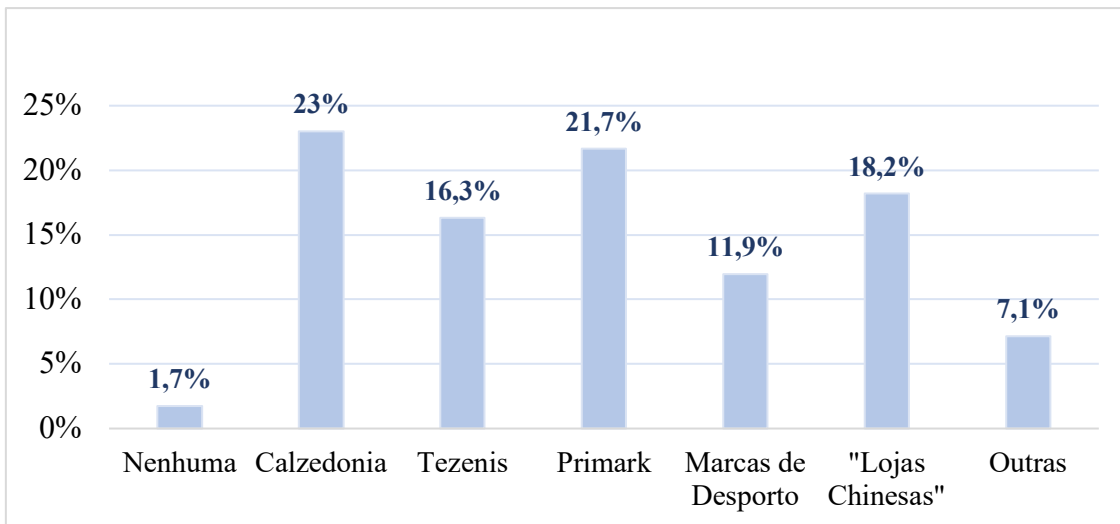
Q1. É consumidor de *collants* ou meias? (N=335)



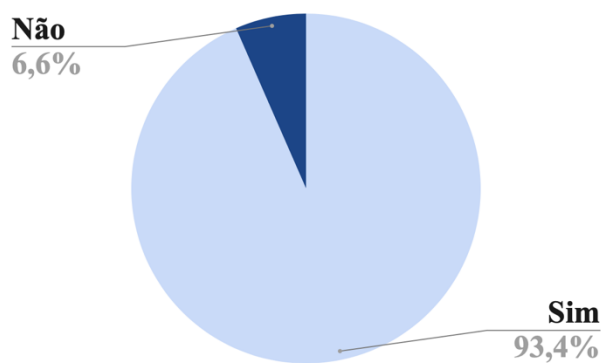
Q2. Com que frequência compra *collants* ou meias? (N=335)



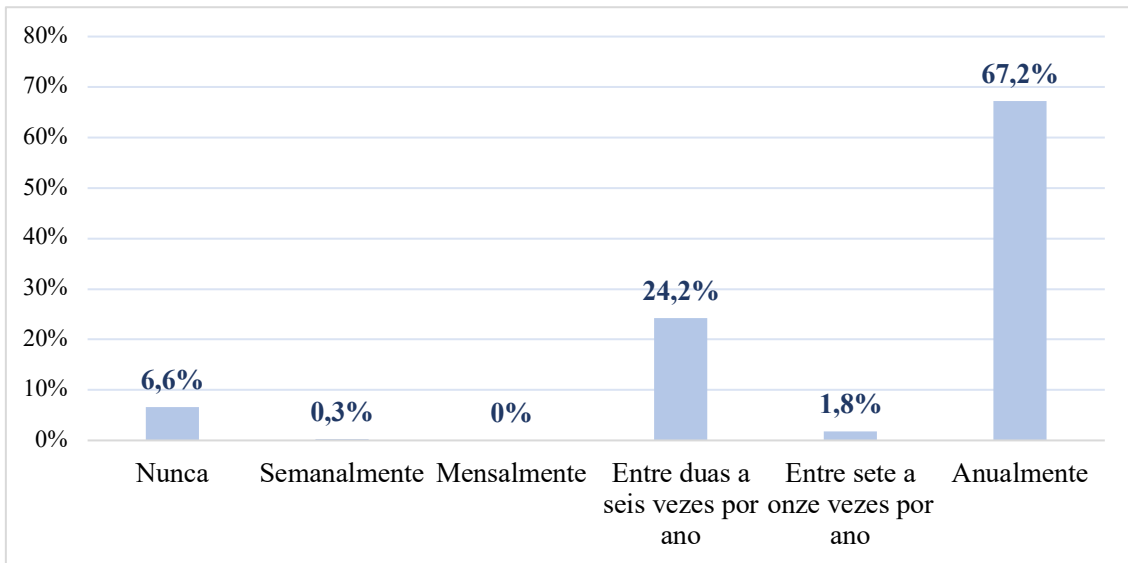
Q3. Em que marcas costuma comprar *collants* ou meias? (N=335)



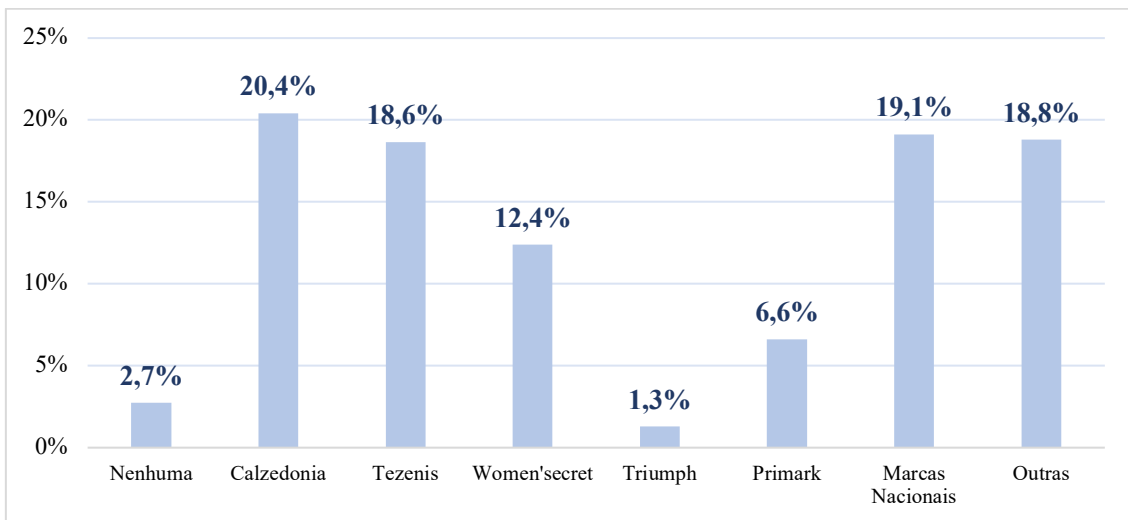
Q4. É consumidor de biquínis ou fatos de banho? (N=335)



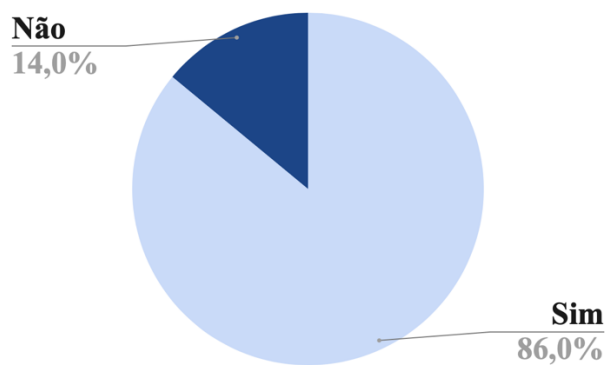
Q5. Com que frequência compra biquínis ou fatos de banho? (N=335)



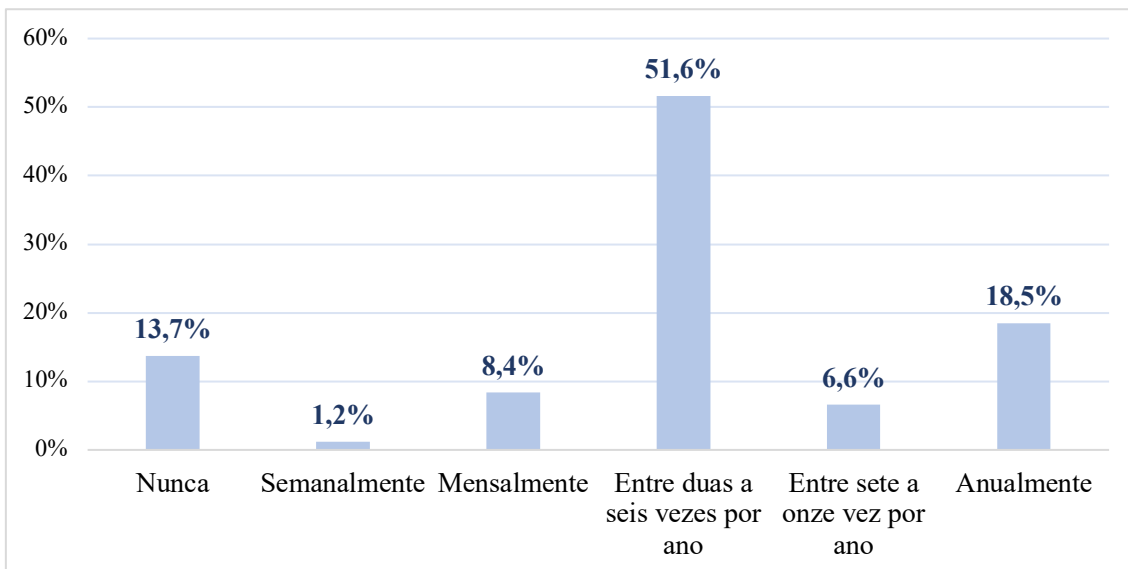
Q6. Em que marcas costuma comprar biquínis ou fatos de banho? (N=335)



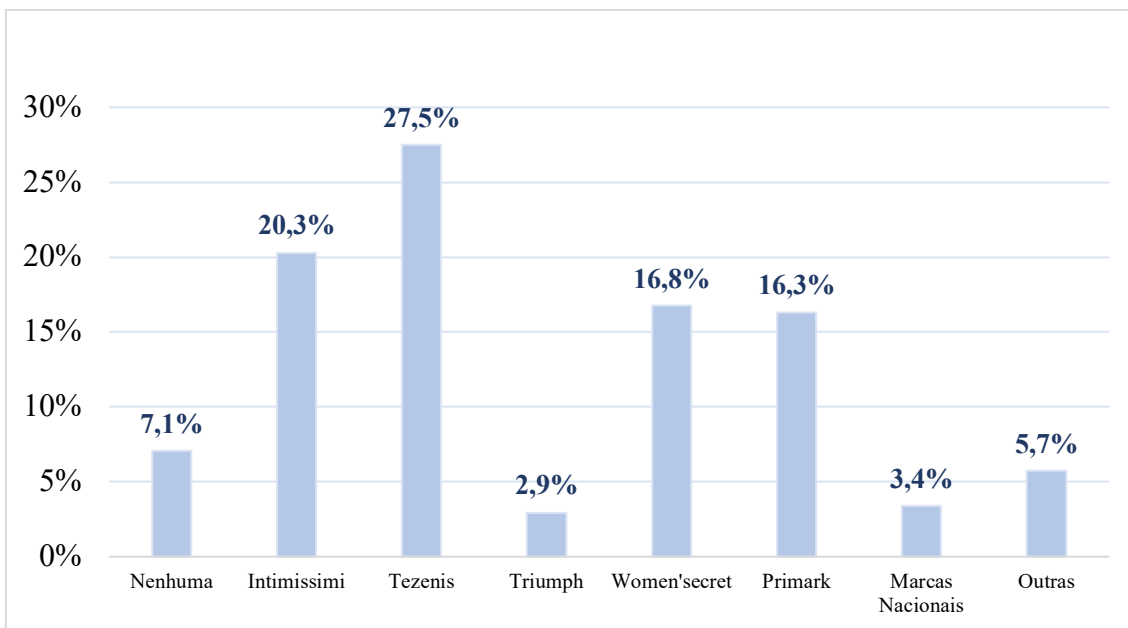
Q7. É consumidor de *lingerie* feminina? (N=335)



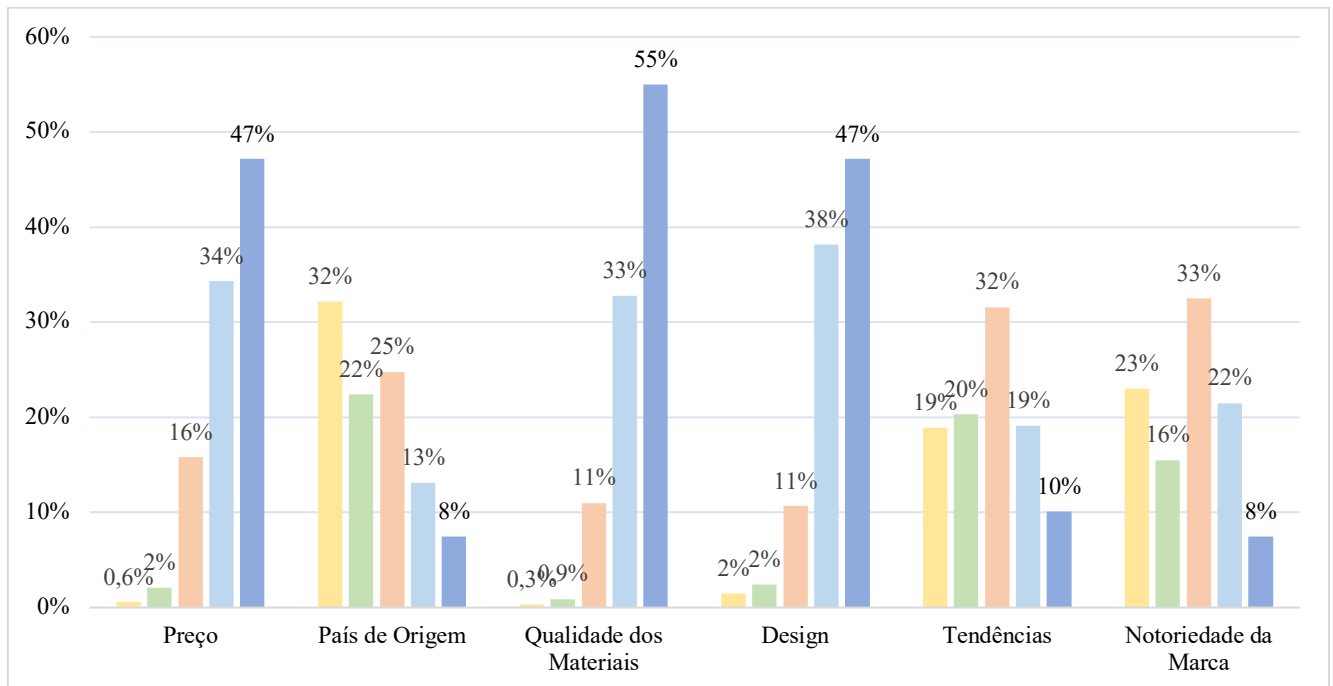
Q8. Com que frequência compra *lingerie* feminina? (N=335)



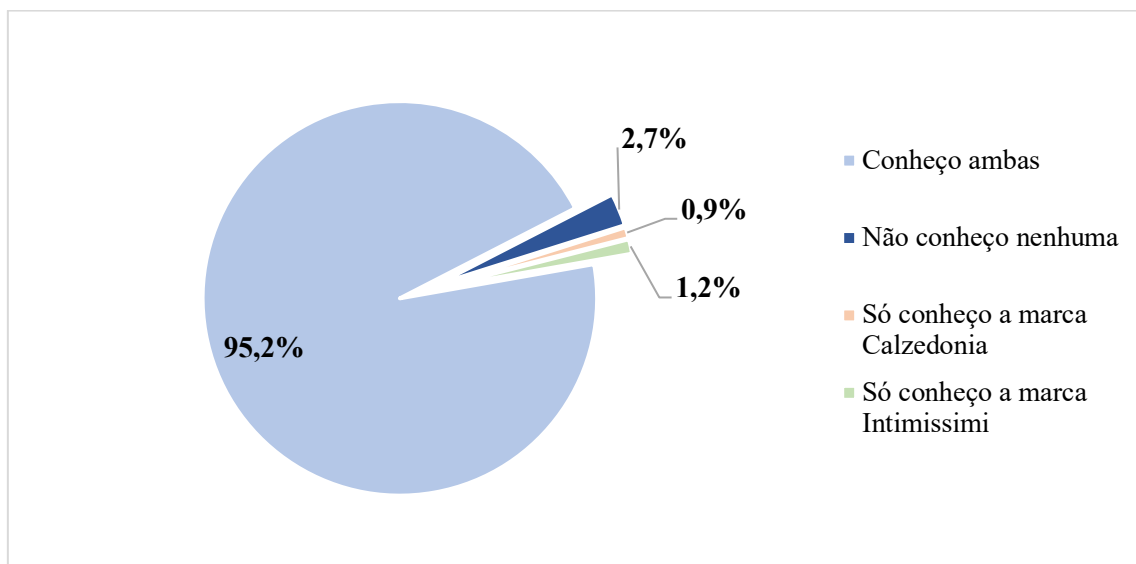
Q9. Em que marcas costuma comprar *lingerie* feminina? (N=335)



Q10. Assinale o grau de importância que atribui aos seguintes critérios na compra de vestuário, sendo que 1 corresponde a “Nada Importante” e 5 a “Muito Importante”. (N=335)



Q11. Conhece as marcas de vestuário Calzedonia e Intimissimi? (N=335)



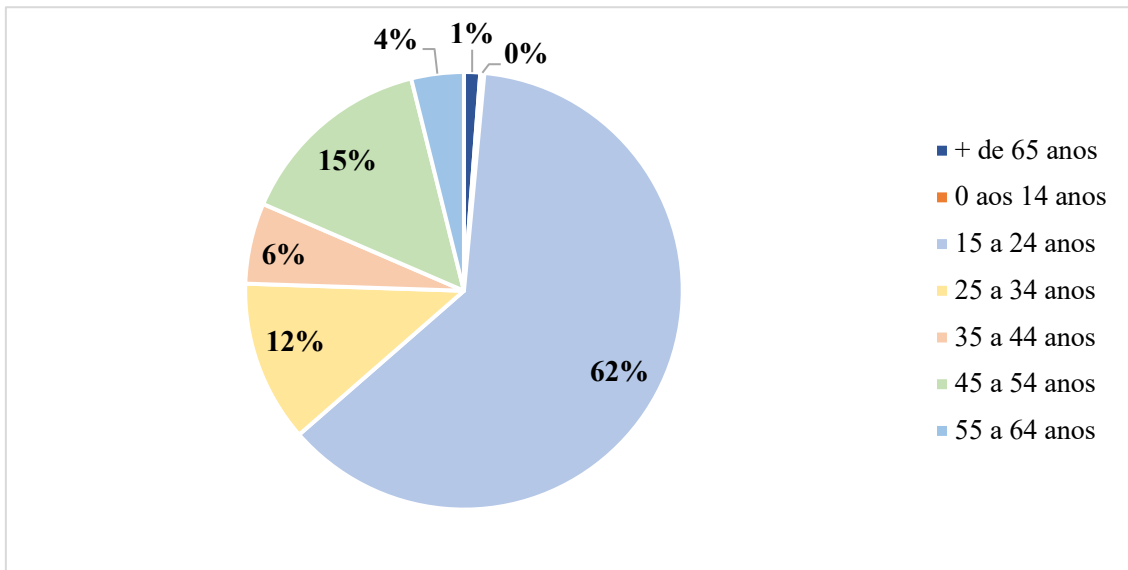
Q12. Assinale a sua opinião relativamente à marca Calzedonia, sendo que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”. (N=322)

	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Nem discordo nem concordo (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)	Média
Eu conheço bem a marca e os artigos que esta vende.	2,8%	8,4%	29,2%	31,4%	28,3%	3,4
Esta marca destaca-se das suas marcas concorrentes com facilidade.	4,3%	14,3%	45,3%	27,3%	8,7%	3
Eu consigo relembrar-me rapidamente de algumas características desta marca.	8,7%	16,8%	34,5%	29,2%	10,9%	2,9
Eu considero-me fiel aos artigos desta marca.	43,2%	19,6%	28,6%	5%	3,7%	1,9
Eu recomendaria esta marca.	5,6%	9,6%	36,6%	30,7%	17,4%	3,2

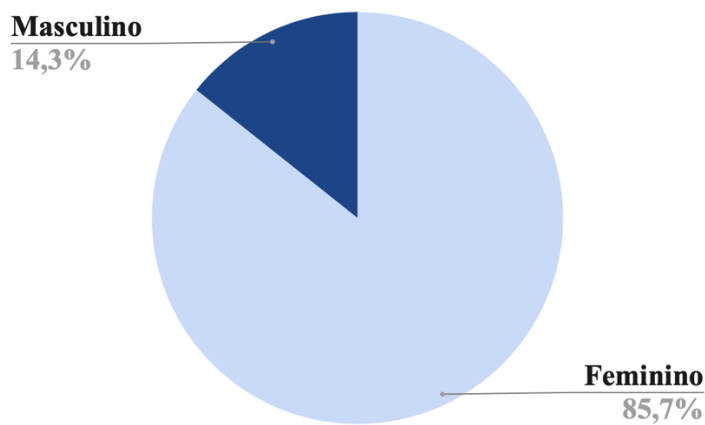
Q13. Assinale a sua opinião relativamente à marca Intimissimi, sendo que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”. (N=323)

	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Nem discordo nem concordo (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)	Média
Eu conheço bem a marca e os artigos que esta vende.	4,9%	12,6%	33,7%	28,2%	20,6%	3,3
Esta marca destaca-se das suas marcas concorrentes com facilidade.	5,2%	12,9%	34,4%	31,3%	16,3%	3,2
Eu consigo relembrar-me rapidamente de algumas características desta marca.	8%	16,3%	31%	27,9%	16,9%	3,1
Eu considero-me fiel aos artigos desta marca.	38,3%	19,3%	26,1%	8%	8,3%	2,1
Eu recomendaria esta marca.	4,6%	9,8%	31%	30,7%	23,9%	3,4

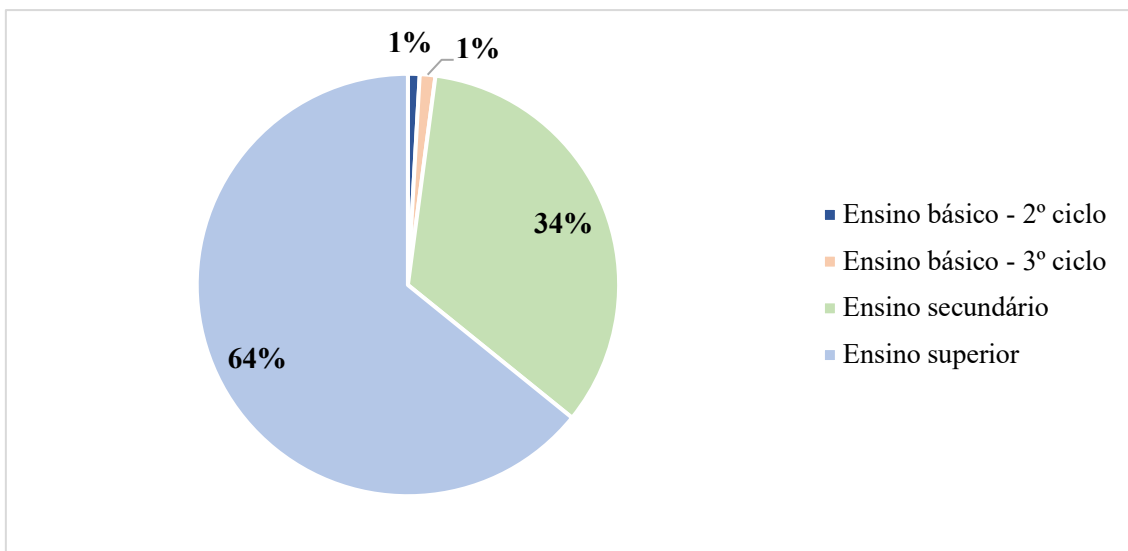
Q14. Qual a sua idade? (N=335)



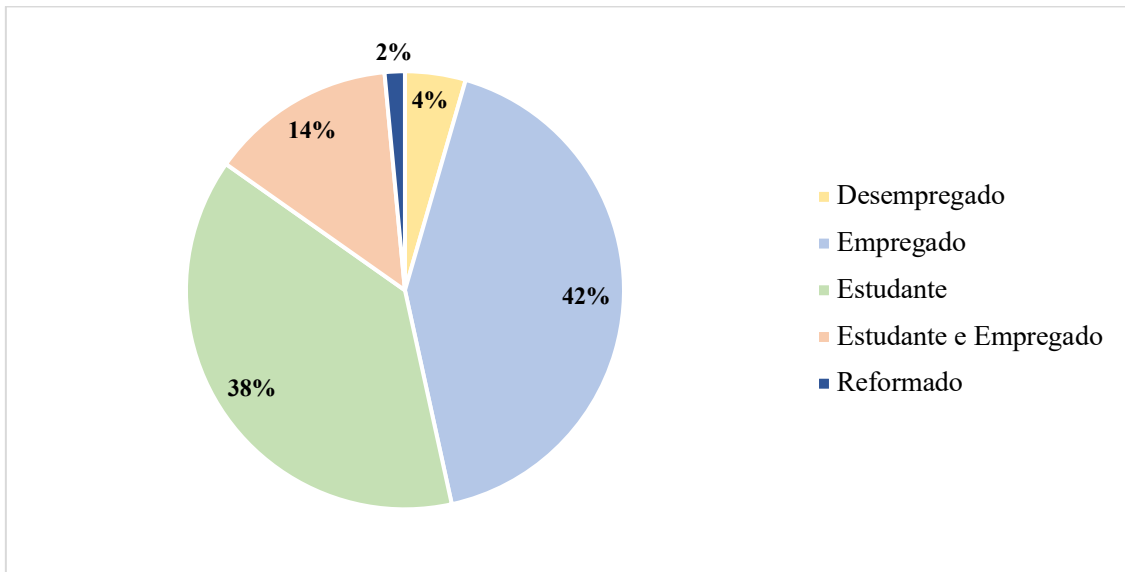
Q15. Qual o seu género? (N=335)



Q16. Qual o seu nível de escolaridade? (N=335)



Q17. Qual a sua profissão? (N=335)



Q18. Quais as redes sociais que mais utiliza? (N=335)

