ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

CASO PEDAGÓGICO – INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA FLY LONDON

Ana Paula Mónica de Sousa

Tese de Mestrado em Gestão

Orientador(a):

Prof. Doutor Nuno Reis Teixeira, Prof. Convidado, no Mestrado em Marketing Management do INDEG - ISCTE Business School

Outubro 2013

Sumário

A crescente Globalização e a intensificação da concorrência através do aparecimento de novas economias emergentes têm provocado fortes alterações no mercado global, nos diversos sectores.

Assim, o sector do calçado é um dos mercados no qual tem sido notória a expressão do processo de globalização, na medida em que passámos de uma atividade quase-artesanal baseada no "saber-fazer" para uma indústria em crescimento, virada para o exterior.

Note-se no entanto que, apesar da difícil situação económica em que Portugal se encontra e da falta de competitividade de algumas indústrias transformadoras portuguesas, o sector do calçado português tem vingado os mercados internacionais, apresentando-se atualmente como o setor que detém o segundo calçado mais caro do mundo.

O presente caso de estudo vem, neste sentido, analisar a gestão de marca efetuada nos últimos anos no sector do calçado, bem como as estratégias de internacionalização adotadas, de forma a perceber quais os fatores que levaram ao sucesso das empresas deste sector e quais os procedimentos a implementar atualmente de forma a manter esta posição no mercado.

De forma a efetuar esta análise foi selecionada uma marca de sucesso do sector do calçado, a Fly London, pelo que será efetuada uma análise ao sector num período temporal mais distante, de 1974 a 1994, e uma análise ao sector atual, de forma a perceber o contexto em que o sector foi crescendo e qual a estratégia disruptiva que permitiu que o sector mantivesse esta posição atual.

Em face do exposto, este caso pretende, de uma forma geral, permitir que os alunos/formandos experimentem tomadas de decisão no âmbito da gestão da marca atual, nomeadamente ao nível da comunicação e dos efeitos país-de-origem, tendo por base a análise de fatores e de estratégias bem sucedidas que foram tomadas no passado para essa mesma marca.

Palavras-chave: Marca; Internacionalização; Comunicação; Efeito país-de-origem

Sistemas de Classificação JEL: M16 – *International Business Administration*; **M31** - Marketing

Abstract

The growing globalization and the intensification of competition due to the appearance of new emerging economies have been creating major changes in the global market in many sectors.

Therefore, the shoe market is one of those which has been greatly marked by the process of globalization, in a way that we have moved from one activity which was based almost in arts and crafts and whose main idea was "know-how-to-do" and nowadays we see a growing industry, focused on the expansion to foreign countries.

We realise that, although the country is facing a severe economic crisis and despite the lack of competition between some Portuguese transforming industries, the sector of Portuguese shoes has marked its place on international markets and now has the second place in the rating of the most expensive shoes of the world.

This study-case intends to analyse the brand management made in the past few years in the shoe sector, as well as the internationalization strategies that have been adopted, in a way to understand what factors contribute to the success of the companies in this sector and what procedures should be implemented in the present in order to maintain that position in the market.

To perform this analysis, a successful brand in the shoe market was selected – Fly London – and there will be two distinct analysis: an analysis of a more distant period of time, from 1974 to 1994 and an analysis of the present time, in order to understand in what kind of context the brand has been growing and what disruptive strategy allowed the sector to maintain this present position.

Consequently, this case intends, in a general way, to enable the students to try decision-making in the field of current brand management, namely on the levels of communication and the effects of the country of origin, having as a base the analysis of successful factors and strategies that were adopted in the past for that same brand.

Key Words: Brand; Internationalization; Communication; Origin-country effect

JEL Classification Systems: M16 – *International Business Administration*; **M31** - Marketing

Agradecimentos

A procura por querer sempre fazer mais e melhor, é algo que é inerente ao ser humano e que leva a que estejamos todos os dias em constantes desafios.

A finalização deste trabalho marca o término de uma das fazes mais importantes da minha vida e representa uma conquista de um longo caminho percorrido. A realização desta tese a par do trabalho profissional que estou a executar, foi de facto um grande desafio que só foi superado graças ao meu esforço e dedicação e ao apoio que tive de muitos e grandes amigos.

Assim, gostaria de agradecer a algumas pessoas que tornaram esta conquista estimulante e possível, pois, sem elas, esta não teria sido alcançada.

À minha família, e em especial, ao meu pai e à minha mãe, por tudo o que sempre fizeram por mim, pelo apoio que me deram ao longo de todo o percurso académico e pela paciência que sempre tiveram comigo, mesmo nos momentos de maior desânimo.

Ao meu orientador, Nuno Reis Teixeira, por todo o apoio e acompanhamento, pela sua constante disponibilidade e motivação e pela sua visão prática que me permitiu avançar com este projeto, mesmo estando a trabalhar.

Às minhas amigas e aos meus amigos que sempre estiveram por perto, a apoiar-me e motivar-me, não me deixando desistir mesmo nos momentos mais difíceis deste trabalho.

Ao Dr. António Alves, Diretor da marca Fly London, que se disponibilizou a apoiar-me neste projeto, colaborando na solicitação de informação necessária à realização do mesmo.

Em especial, ao meu falecido irmão, que mais do que ninguém, gostaria de ter tido a oportunidade de acompanhar este ciclo académico concluído.

Índice

1. CASO PEDAGÓGICO FLY LONDON 1

1.1. INTRODUÇÃO 1

1.2. HISTÓRIA DO CASO FLY LONDON 2

1.3. ANÁLISE DO SECTOR DO CALÇADO 4

1.3.1. Sector do calçado a nível mundial entre 1974 e 1996 4

1.3.2. Sector do calçado português entre 1974 e 1994 7

1.4. HISTÓRIA DA FLY LONDON 13

1.4.1. Grupo Kyaia 13

1.4.2. Fly London 14

1.5. A FLY LONDON ATUALMENTE 16

1.5.1. Caracterização da Marca 16

1.5.2. A Marca no mundo 17

1.5.3. Comunicação da Marca 18

1.5.4. Fatores Críticos de Sucesso da Marca 19

1.6. PLAYERS DE MERCADO 19

1.7. SEGMENTAÇÃO DA FLY LONDON 20

1.8. POSICIONAMENTO DA FLY LONDON 20

1.9. INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA 21

1.10. QUESTÕES DO CASO 24

1.11. ANEXOS DO CASO 24

1.11.1. Anexo I – Indústria do calçado no mundo 26

1.11.2. Anexo II – Indústria do calçado portuguesa de 1974 a 1996 27

1.11.3. Anexo III – Lista dos principais países destino das exportações portuguesas, em volume 28

1.11.4. Anexo IV – Lista dos principais países destino das exportações portuguesas, em valor 29

1.11.5. Anexo V - Cadeia de Valor global da indústria do calçado 30

1.11.6. Anexo VI – História de Fortunato Frederico 31

1.11.7. Anexo VII - Indicadores Económicos 33

1.11.8. Anexo VIII - Objetivos comerciais da Fly London 33

1.11.9. Anexo IX - Sector do Calçado atual a nível mundial 34

1.11.10. Anexo IX - Sector do calçado português atual 39

1.11.11. Anexo X: Players de Mercado 42

2. REVISÃO DA LITERATURA 46

2.1. O MERCADO GLOBAL E OS SEUS ATORES 46
2.1.1. Conceito de Mercado 46
2.1.2. Análise externa e interna do mercado 46
2.2. MARCA 47
2.2.1. Conceito de Marca 47
2.2.2. Criação da Marca 50
2.2.3. Brand Identity 51
2.2.4. Brand Equity 53
2.2.5. Brand Strategy 53
2.2.6. Efeitos País-de-Origem na marca 54
2.2.7. Fatores que moderam o impacto do efeito país-de-origem na avaliação dos produtos 56
2.2.8. Efeitos país-de-origem na indústria portuguesa do calçado 56
2.3. INTERNACIONALIZAÇÃO 58
2.3.1. Conceito de Internacionalização 58
2.3.2. Razões para optar por um processo de internacionalização 59
2.3.3. Escolha dos países de implantação 61
2.3.4. Formas de entrada no mercado internacional 63
2.3.5. Riscos da internacionalização 69

3. COMUNICAÇÃO 70
3.1. CONCEITO DE COMUNICAÇÃO 70
3.2. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO 71
3.3. MEIOS DE COMUNICAÇÃO 71
3.4. PUBLICIDADE 73
3.4.1. A elaboração de uma campanha publicitária 73

4. NOTA PEDAGÓGICA 76
4.1. TEMA 76
4.2. RESUMO DO CASO 76
4.3. PÚBLICO-ALVO DO CASO 77
4.4. OBJETIVOS PEDAGÓGICOS 77
4.5. FERRAMENTAS DE ANÁLISE PARA ELABORAÇÃO DO CASO 78
4.6. PLANO DE ANIMAÇÃO 78
4.7. QUESTÕES DE ANIMAÇÃO A COLOCAR PELO DOCENTE AOS ALUNOS 81
4.8. APOIO À RESOLUÇÃO DO CASO 82
4.9. EPÍLOGO 97
4.10. ANEXOS DA NOTA PEDAGÓGICA 106
4.10.1. Anexo I: Etapas de uma campanha publicitária 106

4.10.2. Anexo II: Slides de apoio à resolução do caso 107
4.10.3. Anexo III: Slides de resolução do caso 108
5. CONCLUSÃO 121
6. BIBLIOGRAFIA 123

1. Caso Pedagógico Fly London

1.1. Introdução

A crise económica, a quebra do poder de compra das famílias e o desemprego aliados à quebra de confiança nas instituições públicas, tais como governos e partidos políticos, são alguns dos fatores que caracterizam a atual situação económica do país. A existência de mercados cada vez mais competitivos e as crescentes dificuldades apresentadas pelas empresas portuguesas na produção a preços competitivos, são problemas cada vez mais recorrentes das empresas portuguesas.

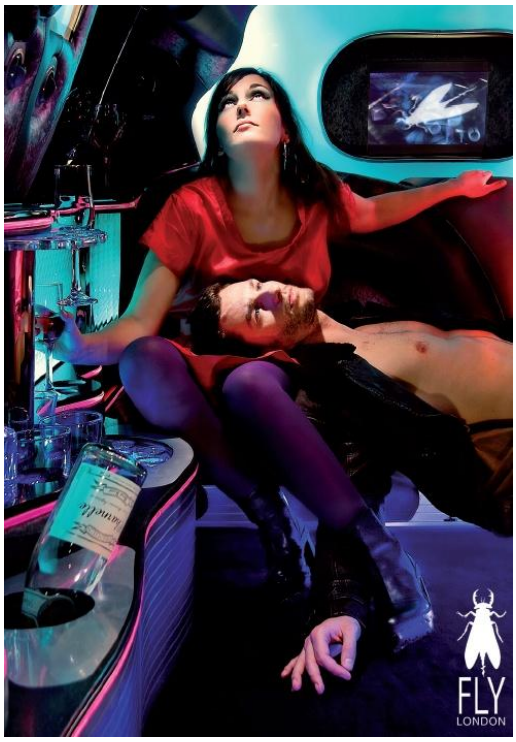


Figura 1 – Imagem de campanha publicitária de Fly London

Assim, de forma a ultrapassar estes problemas, tornou-se imperativo para as empresas portuguesas a criação de novas estratégias de mercado que permitissem um posicionamento adequado. A criação de marcas reconhecidas, a aposta em produtos de qualidade e de luxo e a internacionalização das empresas/marcas foram algumas das soluções apresentadas no mercado nacional.

Fly London, marca portuguesa de calçado pertencente ao Grupo Kyaia, criada em 1994, é um exemplo de uma das marcas que optou por um posicionamento estratégico de forma a ultrapassar as dificuldades acrescidas do mercado nacional.

A Fly London apresentou-se como uma marca diferenciadora, não só pela aposta na inovação, mas também pelo facto de esta marca ter iniciado a sua comercialização no mercado Britânico, ao invés do seu mercado de origem. A aposta na inovação e na criação de produtos que seguem as últimas tendências, permitiu que a marca se posicionasse entre as melhores no Mercado internacional da moda. Assim, tendo em conta a sua essência, a principal característica da marca resume-se na sua originalidade, pois a empresa aposta neste fator desde o design até á combinação das cores de cada produto. Para além disso, note-se que, fatores como o nome, o logo e o slogan foram também fundamentais no posicionamento da

empresa. Assim, a Fly London é uma marca portuguesa de sucesso internacional que apresenta um forte potencial para continuar a crescer.

1.2. História do Caso Fly London

Estamos num dos principais escritórios do Porto, no qual está prestes a começar uma reunião com os gestores de comunicação (GC) e de marca (GM) da Fly London, com a nova Diretora de Marketing/Marca (DM) e com o CEO do Grupo Kyaia.

A presente reunião tem como objetivo, não só a realização de um balanço atual da evolução da marca no mercado, como também, a apresentação da proposta de trabalho criativo efetuada por Filipa Correia, a nova Diretora de Marketing/Marca da Fly London, responsável pelo portfólio de produtos da marca. A recente tomada de posição de Filipa Correia na empresa, levou à criação de um desafio para a mesma. Assim, foi-lhe proposto que, num prazo de cerca de 8 a 10 meses, apresentasse uma proposta de valor que permitisse o crescimento e o aumento do reconhecimento da marca no mercado nacional e internacional.

CEO: "A produção de sapatos é uma das indústrias tradicionais mais antigas do país, que tem ultrapassado a crise verificada em Portugal pelo facto de ter apostado desde cedo na exportação. A Fly London é uma das principais marcas do mercado internacional, mas nós queremos continuar a apostar no crescimento das vendas e no incremento da reputação da marca."

GM: "Sim, é necessário dar a conhecer mais a marca no mercado nacional e internacional e deve-se apostar no facto de esta ser uma marca portuguesa para impulsionar o consumo no mercado nacional."

Diretora Marketing: "Concordo com o que foi dito e, por isso, considero que a proposta que vos vou apresentar poderá dar uma resposta a todos esses desafios. A crescente popularidade dos produtos típicos portugueses, a valorização dos produtos nacionais e o crescimento verificado no Turismo para Portugal são fatores muito positivos do nosso país que deveríamos aproveitar para a realização de novas estratégias de marca. De forma a aproveitar estes fatores, penso que poderíamos apostar no lançamento de uma edição especial da marca Fly

London, com edição limitada, que tivesse como conceito/identidade a produção de calçado com características tipicamente portuguesas. Nesta coleção iríamos apostar na inovação e irreverência da marca através do destaque de atributos típicos portugueses, permitindo que a marca fosse reconhecida no mercado internacional como um produto português. O que acham da ideia?"

CEO: "Parece-me uma ideia original e inovadora, mas que deverá ser estudada. A nossa marca destaca-se pelo facto de ser uma marca internacional e global, pelo que muitas vezes não é reconhecida como portuguesa. É necessário perceber se a associação da marca a uma marca portuguesa poderá causar prejuízos em termos de *brand equity* para a mesma."

GC: "Sim, parece-me que poderá ser uma grande proposta e penso que todos esses efeitos negativos que poderiam advir, também poderão ser colmatados com a comunicação a ser efetuada. A marca necessita de uma forte aposta na comunicação via publicidade, pois é um dos meios mais importantes do mercado atual."

DM: "Concordo. Por último, queria ainda propor que, de forma a efetuar uma análise mais aprofundada da viabilidade do projeto, seria importante analisar a história da marca, o lançamento da mesma no mercado internacional e a evolução do setor aquando a sua entrada no mercado internacional, pois considero que seria importante fazer um balanço da evolução da marca no mercado, de forma a perceber quais os fatores críticos deste sector."

CEO: "Sim, esta parece-me uma excelente ideia. Parabéns Filipa, penso que estas propostas poderão ter grande sucesso no futuro. Assim, iria solicitar que se reunisse com a restante equipa de marketing e de comunicação e analisassem todas as questões que foram sendo colocadas nesta reunião. Da minha parte, poderão contar com o meu apoio na realização da análise das condições do mercado aquando a entrada da marca no mercado internacional, bem como, da forma de entrada no mesmo e as decisões que foram sendo tomadas."

1.3. Análise do Sector do Calçado

1.3.1. Sector do calçado a nível mundial entre 1974 e 1996

> *"O processo de globalização da economia mundial verificado nos últimos anos abrange de uma forma notória a indústria do calçado nas suas múltiplas vertentes"* (Calçado reivindica novo estatuto, N.º 175, Março 2011).

Com efeito, nos inícios da década de 90, a pressão competitiva exercida pelos mercados asiáticos emergentes, com os custos de mão-de-obra mais baixos e as alterações drásticas nos padrões de consumo, marcados pela volatilidade, com impacto imediato na redução dos ciclos de desenvolvimento dos produtos e no volume das encomendas, levaram ao esgotamento do modelo de posicionamento tradicional do sector, altamente focalizado na produção (Calçado reivindica novo estatuto, N.º 175, Março 2011).

A deslocalização da produção para países em desenvolvimento, onde os custos de mão-de-obra são mais baixos e a disponibilidade de matérias-primas é maior, tornou-se um requisito para as empresas do sector do calçado, ao invés de um fator diferenciador.

Assim, enquanto que os países produtores de calçado, tendo como foco os baixos custos de produção, tendem a perder competitividade, os países que sustentam vantagens competitivas relevantes nas etapas de criação, *design*, marketing e coordenação da cadeia de produção e distribuição, conseguem manter um papel ativo na cadeia de valor.

A transformação de uma atividade quase-artesanal baseada no *"saber-fazer"*, numa indústria em crescimento, virada para o exterior, trouxe várias implicações para os diversos mercados a nível mundial.

Assim, em 1994, o continente asiático apresentava-se como o gigante da produção detendo 67,8% da produção mundial (APPICAPS - Associação portuguesa dos industriais de calçado, 1996). Note-se que a posição da Europa face ao mercado asiático foi sendo cada vez mais distante, pois, o espaço europeu que detinha 34,3% da produção em 1984, detinha apenas 15,7% em 1995, sendo a Itália o quarto maior produtor a nível mundial.

Figura 2 – Lista dos maiores produtores, em termos de quantidade, a nível mundial em 1994

País	Produção ao nível mundial (%)
China	38,2
Brasil	6
Índia	5,5
Itália	4,8
Indonésia	4,4
Tailândia	3,6
Japão	2,5
Coreia do Sul	2,1
Espanha	1,9

Fonte: Reporte Estatístico 1977-1996 APPICAPS – *The portuguese footwear industry*

Ao nível da União Europeia, para além da Itália, é de salientar também a Espanha, a França e Portugal como os países com maior taxa de produção. Assim, apesar de o Continente Asiático, mais particularmente o país - China, se apresentar como o líder na produção, com mão-de-obra barata e produção a baixo custo, é de destacar a produção verificada nos países europeus que, através da aposta na inovação tecnológica, conseguiram produzir mais em menos tempo.

Por sua vez, a produção de calçado verificada nesta época em África e na Oceânia, apresenta valores residuais, facto que demonstra que estes são continentes maioritariamente importadores.

Figura 3 – Distribuição da produção por continente em 1994

Continente	Produção (%)
África	2,9
América	13,4
Ásia	67,8
Oceânia	0,2

Fonte: Reporte Estatístico 1977-1996 APPICAPS – *The portuguese footwear industry*

Note-se porém que, esta realidade verificada até então, começou a inverter-se a partir dos anos de 1984/5 pois, o mercado da China continuou a apresentar taxas de crescimento cada

vez maiores na produção de calçado, ao invés dos continentes europeu e americano, que apresentaram um decréscimo na produção.

No que respeita à procura mundial, medida pelo consumo aparente no sector do calçado, é de destacar que, no período de 1984 a 1994, este apresentou uma tendência de crescimento no continente asiático e americano, contrariamente aos outros continentes que apresentaram descidas no consumo de calçado.

Não obstante o verificado, note-se que o continente asiático continua a ser aquele que detém uma menor taxa de consumo.

As diferenças apresentadas ao nível da distribuição, da produção e do consumo de calçado, demonstram também que a dinâmica das exportações tem aumentado a sua expressividade no mercado mundial pois, as variações apresentadas ao nível da produção mundial aliadas à abertura dos mercados europeus, levou à intensificação das trocas do calçado.

Assim, à semelhança do verificado na produção do sector do calçado, a China (e o respetivo continente asiático), apresenta-se como o maior exportador a nível mundial, seguida pela Itália, com um volume de exportação muito inferior ao verificado pela China. A Tailândia, a Indonésia, o Taiwan e a Coreia do Sul são outros fornecedores asiáticos que representam grande relevância a nível de exportações mundiais tal como Espanha e Portugal, que representam dois importantes fornecedores a nível mundial do continente europeu.

Figura 4 – Lista dos países com maiores taxas de crescimento das exportações, no período de 1984-1994

País	Taxa de crescimento das exportações (%)
Indonésia	74,9
China	33
Tailândia	23
Colômbia	19,6
Bélgica	17,3
Irlanda	16,1
Dinamarca	14,3
EUA	13
Holanda	10,9
Canadá	7,2

Figura 5 – Lista dos maiores exportadores a nível mundial, em termos de quantidade, em 1994

País	Maiores exportadores a nível mundial (%)
China	59,2
Itália	7,4
Tailândia	4,7
Indonésia	4,6
Brasil	2,8
Espanha	2,4
Coreia do Sul	2,2
Taiwan	1,8
Índia	1,7
Portugal	1,5

Fonte: Reporte Estatístico 1977-1996 APPICAPS – *The portuguese footwear industry*

1.3.2. Sector do calçado português entre 1974 e 1994

A indústria portuguesa de calçado tem vindo a impor-se ao longo dos anos. A antecipação da visão de dezenas de empresários relativamente ao futuro da indústria e ao dinamismo comercial da mesma, permitiu a larga mudança que se foi verificando ao longo dos anos 70, 80 e 90 (APPICAPS - Associação portuguesa dos industriais de calcado, 1996).

Assim, a resposta rápida ao mercado, a qualidade dos produtos e dos processos de fabrico, o *design*, a imagem e o controlo dos custos de produção foram os elementos chave para o desenvolvimento do sector neste período.

Os sistemas de incentivo do Ministério da Economia para o sector, consubstanciaram-se fatores muito importantes para o crescimento da indústria do calçado, na medida em que permitiram às empresas apostar na inovação tecnológica e, consequentemente, produzir cada vez mais, em menos tempo e com menos riscos. A modernização tecnológica, o reforço das

iniciativas de produção de equipamentos para a indústria e a consolidação da rede de infraestruturas tecnológicas, foram, desta forma, os objetivos de uma parceria estratégica, realizada entre o governo e as empresas portuguesas do sector do calçado, que permitiram o crescimento do sector.

Por outro lado, o desenvolvimento do Centro de Formação Profissional da Indústria (CFPI) do Calçado, criado em 1965, através de um protocolo celebrado entre o Fundo de Desenvolvimento de Mão-de-Obra, o Grémio Nacional dos Industriais de calçado e a Federação Nacional do Sindicato dos Operários sapateiros, foi também um fator fundamental no desenvolvimento da qualificação dos colaboradores da indústria do calçado.

Face ao apresentado, a análise da evolução registada nas principais variáveis económicas do sector do calçado, no período de 1974 a 1994, demonstram a expansão e o dinamismo deste mercado.

- **Número de empresas e Emprego**

O crescimento da indústria do calçado, verificou-se quer pelo aumento do número de empresas ligadas ao sector do calçado, quer pelo acréscimo do número de pessoas empregadas no mesmo.

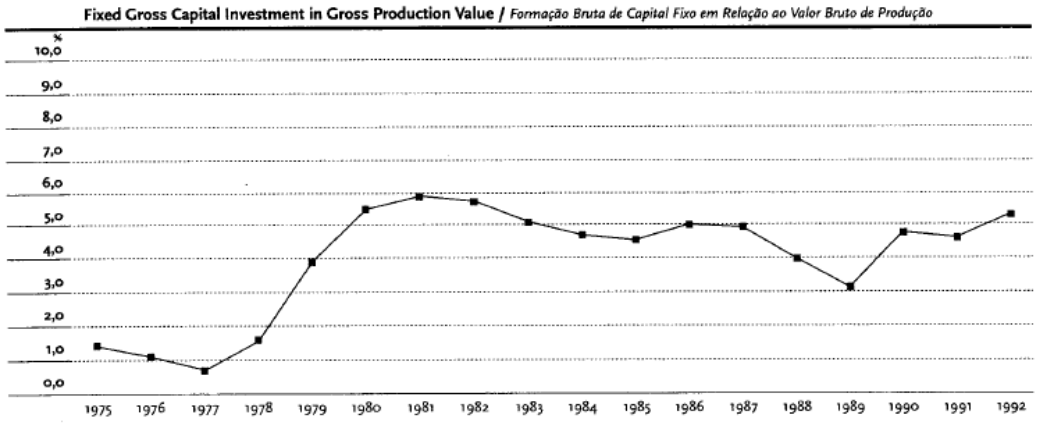
O crescimento de 36% do número de empresas ligadas ao sector, através do aumento de 673 para 1628 empresas, no período de 1974 a 1994, demonstrou que os empresários portugueses começaram a apostar cada vez mais na indústria do calçado, tendo aumentado o número de empresas jovens e melhorado a qualificação dos colaboradores, registando-se também uma progressão significativa de quadros superiores, profissões qualificadas e semiqualificadas (APPICAPS - Associação portuguesa dos industriais de calçado, 1996).

- **Investimento**

A aposta na modernização tecnológica consubstanciou-se um fator cada vez mais importante na indústria do calçado pois, as empresas perceberam que o investimento em máquinas

industriais, que permitissem o aumento da produtividade e, consequentemente, a diminuição do custo de produção, era um fator crucial para a competitividade no mercado internacional.

Gráfico 1 – Formação bruta de capital fixo em relação ao valor bruto de produção, no sector do calçado português, no período de 1974 a 1992



Fonte: Reporte Estatístico 1977-1996 APPICAPS – *The portuguese footwear industry*

Note-se que este foi um investimento contínuo e que, as empresas foram investindo uma percentagem do valor da produção em inovação tecnológica, permitindo desta forma que a indústria do calçado, intensiva em mão-de-obra, apresentasse níveis de investimento semelhantes aos da indústria transformadora, ultrapassando inclusive estes níveis nos anos de 1984 a 1986.

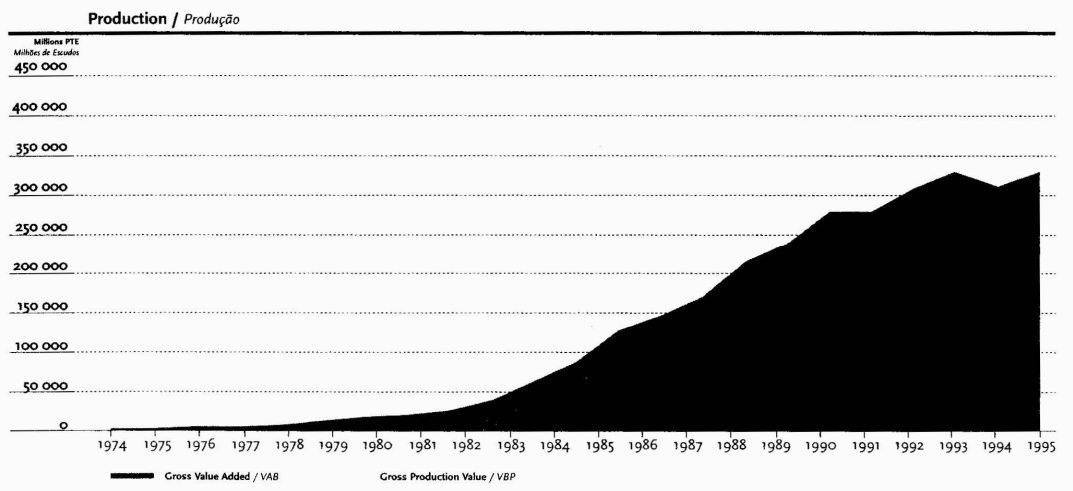
Ao longo dos anos foi também efetuado um reajustamento tecnológico que levou a que os empresários percebessem que precisavam de equipamentos para produzir pequenas quantidades em curtos espaços de tempo e necessitavam de novas tecnologias da informação e comunicação, que permitissem que a informação chegasse mais depressa.

- **Produção**

O dinamismo da indústria do calçado consubstancia-se em taxas de crescimento de produção cada vez mais elevadas. O aumento da taxa de produção verificado de 1974 a 1993, demonstra o posicionamento que o sector do calçado foi vindo a deter ao longo dos anos.

Assim, ainda que em 1974 a expressão da produção do calçado fosse reduzida, apresentando uma produção de cerca de 15 milhões de pares de sapatos, em 1993 este apresentava já valores de produção na ordem dos 101 milhões de pares de sapatos.

Gráfico 2 – Produção em valor do sector do calçado português, no período de 1974 a 1995



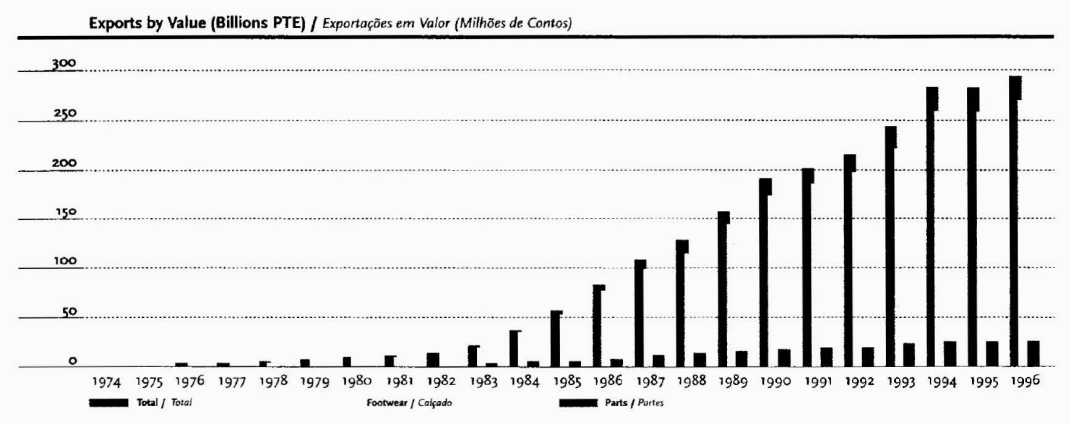
Fonte: Reporte Estatístico 1977-1996 APPICAPS – *The portuguese footwear industry*

Este forte crescimento deveu-se, não só, ao aumento da capacidade produtiva, como também, ao aumento do preço registado no calçado em Portugal, pois as empresas portuguesas apostaram desde cedo na produção de calçado de qualidade a preço médio-alto. Para além disso, note-se que, o aumento de 20% por ano da taxa de produtividade foi também um aspeto muito importante para o crescimento do sector do calçado, que permitiu o aumento da taxa de recuperação da remuneração média por colaborador, num período em que o sector ficou mais sujeito à concorrência internacional, não só pela integração europeia, como também pela liberalização e globalização dos mercados.

- **Exportações**

A capacidade de resposta aos desafios permanentes colocados nos mercados internacionais, nomeadamente, às crescentes exigências por parte dos consumidores, permitiram que a indústria portuguesa do calçado conquistasse de forma eficaz o mercado internacional. Tendo em conta que, em 1974, as exportações de calçado não ultrapassavam os 5 milhões de pares de sapatos, e que, passados 21 anos, as exportações de calçado atingiam já os 85 milhões de pares de sapatos, é de notar que a indústria do calçado nacional deu de facto um salto para o mercado internacional.

Gráfico 3 – Exportações em valor do sector do calçado português, no período de 1974 a 1996



Fonte: Reporte Estatístico 1977-1996 APPICAPS – *The portuguese footwear industry*

Relativamente à distribuição geográfica das exportações de calçado português pelo mercado internacional, é de notar que, "*shoes from Portugal*" têm como mercado preferencial os países da Europa, nomeadamente pertencentes à União Europeia, facto que demonstra a capacidade dos produtos nacionais entrarem em mercados de qualidade e de gama média/alta.

Figura 6 – Lista dos países destino das exportações portuguesas, em termos de quantidade, em 1995

País	Exportação (%)
Alemanha	26,9
Reino Unido	17,9
França	14,3
Dinamarca	7,1
Suécia	5
Holanda	4,8
Estados Unidos	4,5
Suíça	3,8
Rússia	2,6
Noruega	2,1

Fonte: Reporte Estatístico 1977-1996 APPICAPS – *The portuguese footwear industry*

Assim, nos anos de 1984/1995, mais de 90% da produção era destinada aos mercados da União Europeia, nomeadamente ao Reino Unido, França, Alemanha e Dinamarca que constituem os mercados preferenciais da época (*vide* Anexo III). Relativamente às exportações para o continente asiático, é de notar que, apesar de este se apresentar já como um mercado potencial de exportações, nesta época, estas ainda não detinham grande expressão, pelo que eram apenas exportadas pequenas quantidades de sapatos para a Arábia Saudita e para a China. Neste sentido, na tabela infra poderão encontrar os mercados que se apresentavam com maiores taxas de crescimento de exportação em 1995.

Figura 7 – Lista dos países com maiores taxas de crescimento anual das exportações portuguesas, em termos de quantidade, em 1995

País	Taxa de crescimento anual das exportações (%)
Rússia	96,3
Japão	92,3
Israel	90,2
Itália	36,6
Canadá	26,5
Suíça	23,5
Espanha	15,1

Fonte: Reporte Estatístico 1977-1996 APPICAPS – *The portuguese footwear industry*

- **Importações**

Relativamente às importações, é de notar que estas também apresentam taxas de progressão elevadas, não só pelo facto de, em 1974, apresentarem valores inexpressivos, como também, pelos efeitos da abertura do mercado nacional. Assim, apesar de em 1974 as importações de calçado representarem apenas 65 mil escudos, em termos de valor, passados dez anos estas representavam já 147 mil escudos, o equivalente à importação de 170 mil pares de sapatos. Tendo em conta os rácios apresentados de quantidade *vs* valor do calçado importado e exportado, é de notar que, existe uma tendência de exportar calçado a preço muito mais elevado do que o preço do calçado importado.

Assim, Espanha apresenta-se como o principal mercado importador para Portugal pois, com a abertura dos mercados nacionais, Espanha aproveitou o seu posicionamento face a Portugal e aumentou a sua quota de exportação para Portugal.

A América, África e Oceânia detêm uma reduzida expressão em termos de importações nacionais, sendo apenas de referir a importância dos países do Mercosul.

Por último, e à semelhança do verificado anteriormente, é de destacar a posição do continente asiático nas importações nacionais, dado que esta detém uma posição privilegiada. A China, o Vietname e a Coreia do Sul são países que detêm uma posição muito importante nas importações de Portugal, pois apesar de em termos de valor estes não constituírem os principais mercados importadores, em termos de quantidade estes detêm uma grande expressão.

1.4. História da Fly London

1.4.1. Grupo Kyaia

O grupo Kyaia, começou por ser uma empresa produtora de grandes séries de calçado para marcas internacionais, sendo a sua competitividade baseada na vantagem do custo da mão-de-obra, tal como a maior parte das empresas que operavam no sector do calçado nos anos 80 (A Fly é uma mosca que pode voar para o infinito, 2010).

Figura 8 – História do Grupo

História do Grupo Kyaia				
1984: Criação do Grupo Kyaia com a denominação Fortunato O. Frederico & Ca Lda..	**1989:** Início dos projetos de deslocalização, criando a sua primeira fábrica, em Paredes de Coura, Guimarães e a outra no exterior no Paquistão.	**1994:** Aquisição da marca própria Fly London.	**2005:** Kyaia adquire a Foreva e passou a participar em toda a cadeia de valor do calçado, desde a produção até à comercialização do mesmo.	**2006:** Kyaia lança uma nova marca - Softinos.

Antecipando o esgotamento desse modelo e dispondo de uma grande experiência de produção, distinguida por exigentes padrões de qualidade, o grupo começou desde cedo a reforçar a sua capacidade produtiva através da melhoria de processos organizacionais, introdução de estruturas flexíveis, inovação tecnológica, investindo na compra e, muitas vezes, no co-desenvolvimento de várias tecnologias de suporte (nomeadamente CAD/CAM software; tecnologias de corte por jacto de água e laser; armazéns automáticos robotizados, *One Step Production Process, ShoeID* entre outros).

Em face do exposto, note-se que o grupo Kyaia anteviu a evolução do sector do calçado e deslocou progressivamente o seu modelo para produção de pequenas séries e de elevada qualidade, desenvolvendo capacidades e tecnologias capazes de aumentar a eficiência produtiva e o valor acrescentado dos produtos fabricados - apostando também na criação e distribuição marcas próprias.

O Grupo Kyaia é, desta forma, um grupo do sector do calçado que tem vindo a crescer ao longo dos anos e que incorpora uma das marcas de sapatos mais vendida no mundo.

Recentemente, o grupo Kyaia procedeu também à aquisição da rede de lojas Foreva, facto que levou a que, o presidente do grupo, destacasse esta aquisição como a maior conquista e o maior risco do Grupo. Fortunato Frederido refere que *"ter comprado um Titanic [Foreva] que estava no fundo do mar, ter salvo do desemprego mais de 160 marinheiros e, ao fim de quatro anos de árduo trabalho, ter posto o Titanic a navegar em águas tranquilas"* (Alexandre, 2012) foi a sua maior conquista até hoje.

O Grupo Kyaia tem vindo a crescer exponencialmente ao longo dos anos, sendo que começou com um montante de faturação de € 30.000,00 (150 mil contos) e atualmente comporta um volume de negócios de cerca de 55 milhões de euros. A empresa passou de 20 para 600 colaboradores, e hoje em dia é detentora da oitava marca de sapatos mais vendida no mundo: a Fly London.

A principal sociedade do Grupo *"atingiu em 2010 vendas de 30,6 milhões de euros e um resultado líquido de 3,55 milhões, com autonomia financeira de 52%. Em 2011 as vendas situaram-se nos 31,08 milhões de euros. Mantendo a vocação de internacionalização que a acompanha desde a fundação, faz mais de 85% das vendas no exterior"* (Alexandre, 2012).

1.4.2. Fly London

Fly London é uma marca de calçado, criada em 1994 pelo empresário Fortunato Frederico (AnexoV), que se apresenta como a oitava marca de sapatos mais vendida no mundo. Esta é uma marca portuguesa de sucesso, do mercado "*young fashion industry*", que iniciou a sua comercialização em Londres e que, apenas entrou no mercado nacional no final de 1998. *"Uma zanga no avião entre os dois sócios, ingleses, que estavam prestes a lançar um projeto arrojado no calçado, atirou para Portugal aquela que viria a ser uma das marcas mais famosas nessa área"* (Carvalho, 2012).

A presença de Fortunato Frederico na feira de Dusseldorf (feira na qual a marca iria ser apresentada) bem como, o objetivo de criar uma marca inovadora, representada por sapatos

menos pesados, casuais, cómodos, mole jovens e urbanos levou à aquisição da Marca Fly London aos sócios ingleses.

Assim, o objetivo inicial de exploração do mercado inglês, antes da exploração do mercado nacional, aliado à origem inglesa do projeto Fly London permitiu que, Fortunato Frederico, percebesse de imediato que essa seria uma boa oportunidade de negociação, procurando desta forma os respetivos criadores do projeto e efetuando a compra da mesma.

Posteriormente à aquisição da marca, o empresário português procurou o técnico inglês envolvido no projeto da Fly London, de forma a propor-lhe a realização dos desenhos dos sapatos inovadores que Fortunato Frederico pretendia produzir. Sendo este técnico um designer inovador, e tendo em conta que Frederico queria produzir sapatos inovadores, apenas foi apenas necessário adaptar a produção na sua fábrica à lógica do designer.

O objetivo da marca consiste assim em *"apresentar linhas modernas, ecléticas, mas intemporais, não fortemente ligadas a uma estação ou a uma tendência, mas assentes na procura individual de pequenos detalhes de várias fontes criando uma identidade mais forte e única"* Carvalho, (2012).

Para além disso, note-se que a marca não está apenas ligada ao calçado, mas também a uma linha de roupa e acessórios. Apesar do objetivo primordial ser a criação de calçado inovador, durante a estação Outono/Inverno 2010/2011, a FLY London elevou a sua ambição e lançou uma coleção de vestuário unissexo FLY London.

A produção Fly London está centralizada em Guimarães, na sede do grupo Kyaia, bem como na fábrica de Taiwan, através de uma parceria que detém à cerca de quatro anos com um agente chinês. O empresário refere que há modelos que saem da fábrica de Guimarães e outros que são exportados da unidade de Taiwan, sendo que o grupo Kyaia recebe 'royalties' dessas encomendas. Contudo, note-se que o agente chinês ficou responsável pela comercialização nos mercados do Extremo Oriente.

1.5. A Fly London atualmente

1.5.1. Caracterização da Marca

Inserida no mercado de calçado de moda jovem, a Fly London caracteriza-se por apresentar, em todas as suas coleções, produtos originais tanto no *design* como nos materiais adotados, não descorando a preocupação com a comodidade, mantendo-se desta forma na vanguarda da moda internacional.

Os produtos marca Fly London, realçam-se pela originalidade do *design,* das solas e dos modelos às combinações de cores e materiais. Uma característica que a marca considera muito importante prende-se também com a comunicação estabelecida com o público-alvo, desde o material promocional que coloca nos pontos de venda à publicidade nas revistas, *dossiers* de imprensa, etc.

O objetivo da Fly London de criar calçado de forma inovadora, com um *design* arrojado, mas, ao mesmo tempo, confortável e de grande qualidade, demonstra o rumo que a marca segue e justifica parte do seu sucesso internacional.

Assim a empresa estabelece como "slogan interno" o seguinte: "*Ever changing, ever developing*". Esta expressão tem como principal objetivo o envolvimento de todos os stakeholders neste processo, pois Fortunato Frederico considera que o envolvimento dos colaboradores neste projeto é muito importante.

Figura 9 – Slogan Interno da marca

A designação adotada – Fly London - identifica a filosofia da marca e de quem a usa:

- FLY: Voar, liberdade, leveza, movimento, viajar, conhecer o Mundo, trocar experiências
- LONDON: Londres e o seu modo de vida londrino, único no Mundo

Logo:

A representação de uma mosca simboliza a força, a vitalidade, a liberdade e a leveza *"voar ou viajar"*, aliado ao estilo de vida urbano e moderno de Londres e à origem inglesa da marca. A identidade da marca fica assim completa e facilita a entrada da marca nos mercados estrangeiros. O lema *«Don"t walk, Fly»* é, neste sentido, um complemento à identificação da marca, facilitando desta forma a identificação da marca no mundo.

Figura 10 – Imagem representativa do logo da marca

Público-alvo da Fly London:

O público-alvo da Fly London situa-se, maioritariamente, no grupo etário dos 15-35 anos, homens e mulheres. Este grupo de indivíduos carateriza-se por pessoas com interesses, *hobbies*, profissões ou atividades nos mundos da moda, da música, das novas tecnologias e do desporto. Contudo, é de notar que, um dos principais objetivos da marca consiste na obtenção de um target cada vez mais abrangente, facto que levou a que, em todas as estações, fossem efetuados trabalhos de pesquisa, com o objetivo de procurar novos nichos que ainda não estejam a ser explorados e se enquadrem nos padrões da marca.

1.5.2. A Marca no mundo

Fly London é uma das marcas portuguesas de calçado mais reconhecida no mundo, que tem vindo a concentrar a sua aposta nos mercados estrangeiros.

A marca detém, atualmente, uma grande expressão no mercado nacional e internacional, sendo que, neste momento, é vendida em mais de 2000 lojas no mundo, e está presente em 55 países. Em Portugal, a Fly London é vendida em mais de 70 lojas, sendo que a empresa detém, inclusive, algumas lojas próprias nas principais cidades de consumo: Lisboa, Porto, Londres, Copenhaga e Berlim. Note-se que, apesar da obtenção de uma rede de lojas próprias não constituir, para já, um dos objetivos

Figura 11 – Loja própria da marca, Lisboa, Portugal

da empresa e de ter como filosofia a criação de lojas, apenas nos locais onde o mercado cresce exponencialmente, a Fly London abriu em 2012 uma loja em Guimarães e a segunda loja na capital britânica, em Oxford Street.

"Esta é a segunda loja da marca portuguesa em Londres, depois da abertura, em Setembro de 2010, de uma loja em Convent Garden. A decoração do novo espaço transmite a imagem única e singular da Fly London, combinando audácia, ecletismo e intemporalidade", refere a marca em comunicado, onde se sublinha que:

"a abertura desta loja em Londres, num momento em que a cidade capta a atenção mundial enquanto capital olímpica, ocorre pouco depois do lançamento da Pop Up Store em Guimarães no âmbito da Capital Europeia da Cultura e reflete a evolução da Fly London"", Alexandre (2012).

Para além disso, note-se que, a loja inaugurada no centro histórico de Guimarães adquiriu características muito específicas que demonstram a identidade da marca. Esta loja assume uma posição híbrida entre espaço comercial e plataforma artística pois, os elementos decorativos e a geografia da loja permitem uma caracterização própria da marca. A colocação de cortinas plásticas leves e translúcidas que permitem um jogo de iluminação (colorida) e o suporte dos recursos multimédia, são exemplos de elementos diferenciadores desta loja que causam muito impacto na imagem de marca.

1.5.3. Comunicação da Marca

A comunicação efetuada pela marca é um processo muito cuidado e rigoroso, pelo que, a empresa considera que existem determinadas características que devem aparecer em todas as ações desenvolvidas pela marca:

- Simplicidade;
- Irreverência;
- Dinamismo;
- Criatividade.

A imagem de marca das campanhas é escolhida para todas as estações, de acordo com a coleção que se está a lançar no momento, de forma a refletir todas as características acima

mencionadas e transparecendo o objetivo da campanha. Pretende-se sempre a criação de uma imagem simples, mas com uma grande criatividade, fazendo com que essas campanhas não passem despercebidas nos meios de comunicação utilizados.

Note-se que, um dos meios de comunicação muito utilizado pela marca, e que detém grande importância neste sector, está relacionado com a participação nas principais feiras internacionais de moda. A Fly London participa com *stand* próprio nas diversas feiras bianuais, tais como: *Bread & Butter*, Berlim; *Vision*, Copenhaga; *Moda Footwear*; *Magic,* Las Vegas; *Sole Commerce*, Nova Iorque; *PURE*, Londres; G.D.S, Dusseldórfia.

1.5.4. Fatores Críticos de Sucesso da Marca

A Fly London apresenta determinados fatores característicos que são considerados cruciais para o negócio que desenvolve, entre os quais podemos destacar:

- Notoriedade da marca – o facto de a marca estar estabelecida em mais de 55 países e de ser reconhecida pelo respetivo público-alvo, é de facto, um fator crítico de sucesso da Fly London;
- Qualidade do produto
- Capacidades de design e inovação – a aposta em designers especializados, criativos e inovadores, que desenham e criam produtos inovadores, representa uma grande vantagem competitiva face aos seus concorrentes;
- Rede de distribuição – a aposta no mercado internacional, requer a aposta numa rede de distribuição eficaz, que permita que os produtos sejam distribuídos de uma forma rápida e eficaz para os postos de venda locais;
- Flexibilidade produtiva – a capacidade que as empresas têm de se enquadrar nas tendências da moda e a adaptação aos ciclos de vida dos produtos cada vez mais curtos, é um fator crítico de sucesso da Fly London, aumentando desta forma a capacidade de resposta às necessidades dos clientes.

1.6. *Players* de Mercado

O conhecimento dos *players* de mercado, do sector do calçado, que concorrem com a Fly London, é um fator fundamental na definição da estratégia de posicionamento da mesma.

Assim, não obstante o facto de a empresa não identificar diretamente as marcas concorrentes, a análise do mercado, no geral, permitiu aferir que, as marcas que apresentam o mesmo posicionamento estratégico que a Fly London, no que respeita ao mercado do calçado, são principalmente a Xuz, a Cubanas, a DKODE, a Melissa, a Xti e a Myst (Anexo II).

1.7. Segmentação da Fly London

Uma das decisões estratégicas da empresa relativamente à Marca Fly London está relacionada com a segmentação do mercado a nível internacional pois, é fundamental para a organização conhecer os seus públicos, de forma a se adaptar melhor e agir sobre eles de forma mais eficaz.

Tendo em conta o objetivo de criar grupos de clientes com características homogéneas, a empresa segmentou o mercado, a nível internacional, de acordo com os seguintes critérios, e respetivas características:

- Sócio Demográficos: Idade e rendimento, incluindo desta forma os homens e mulheres jovens, dos 15 aos 35 anos e que pertencem às classes A, B ou C1;
- Sócio Cultural: Estilo de vida, estando a marca associada a um estilo de vida urbano e moderno (muitas vezes associado ao estilo de vida moderno londrino). Este grupo de indivíduos carateriza-se ainda por pessoas com interesses, *hobbies*, profissões ou atividades nos mundos da moda, da música, das novas tecnologias e do desporto.

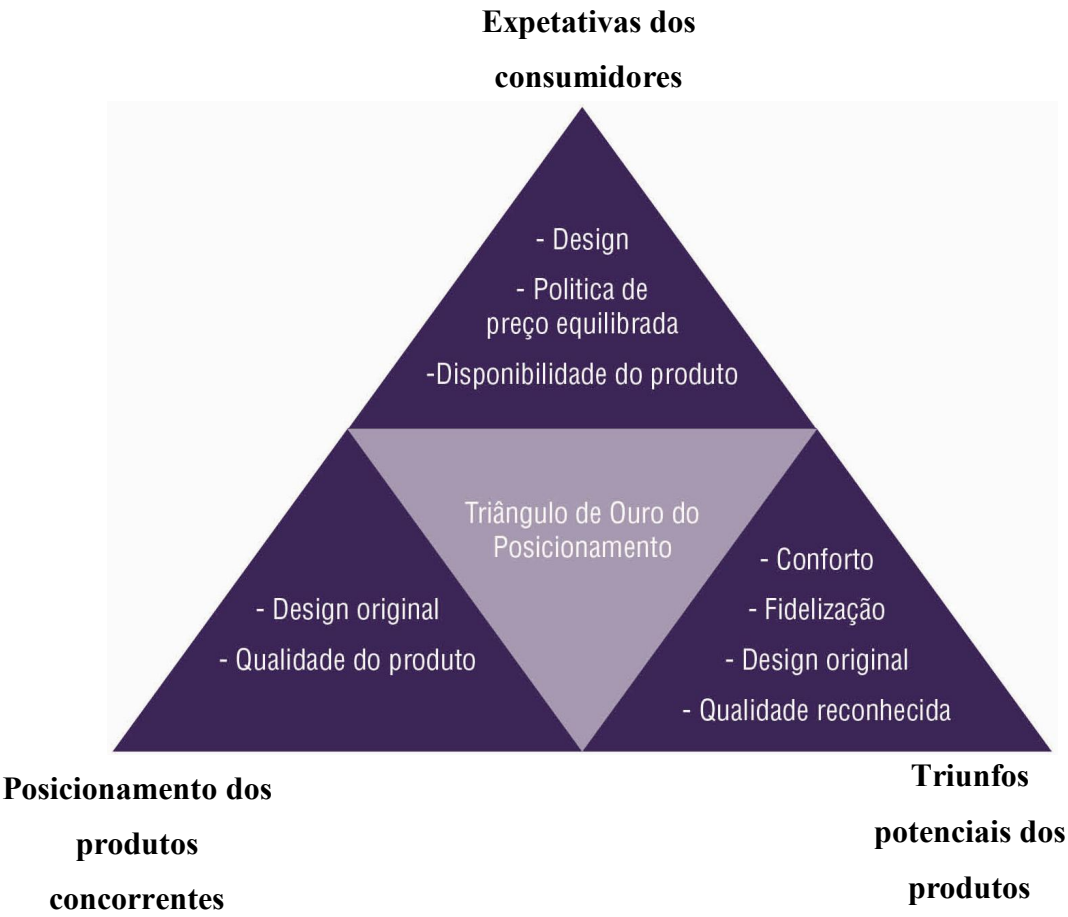
1.8. Posicionamento da Fly London

O posicionamento da marca no mercado foi outra decisão estratégica, bem sucedida, da empresa, que lhe permitiu o sucesso nos mercados internacionais.

As diversas fases de crescimento e maturidade da marca variam de país para país, e implicam um esforço de marketing acrescido pois, manter a marca numa plataforma posicional estável é mais difícil do que introduzir a marca num determinado mercado, dado que exige uma permanente comunicação, não só com os consumidores finais, como também com os mercados organizacionais.

Assim, a Fly London pretende definir o seu posicionamento tendo por base os seguintes atributos:

Figura 12: Triângulo de Ouro do posicionamento da Fly London



A estratégia da marca consiste em, pensar de forma global e, posteriormente, agir localmente, fator que leva a que o seu posicionamento permaneça único, devido aos valores associados à marca.

Em face do exposto, a marca posicionou-se no mercado com o lema «Don"t walk, Fly», complementando desta forma a identificação da marca e facilitando assim a identificação da mesma no mundo.

1.9. Internacionalização da Marca

A Fly London é uma marca direcionada para o mercado global desde o início da sua criação. Não obstante a sua origem portuguesa, a marca começou a ser comercializada no estrangeiro,

em Londres, na medida em que Fortunato Frederico escolheu inicialmente um público-alvo mais restrito, e criou uma coleção de sapatos muito direcionada aos homens da cidade londrina. O público-alvo inicial da marca era limitado ao sexo masculino, sendo que, mais tarde, a marca alargou a atividade à produção e comercialização de calçado para mulheres. A cidade londrina foi a escolhida para o início da comercialização da marca pois, tal como o nome indica, esta foi uma marca cuja criação teve origem em Londres (o nome e o logo foi criado por designers londrinos). Para além disso, o facto de o Grupo Kyaia deter já uma rede de distribuição associada neste país para a exportação de outras marcas do grupo e o facto de este ser um dos principais mercados exportadores da indústria nacional da época, facilitou o processo e a decisão.

Após a análise do mercado e do público-alvo a atingir, a marca ajustou a sua cadeia produtiva, definiu os produtos a exportar e consolidou a marca junto do público-alvo a atingir, obtendo desta forma grande sucesso no mercado de Londres.

A expansão da comercialização da marca para Portugal e, posteriormente, para novos mercados no estrangeiro resultou, desta forma, do sucesso obtido pela marca no mercado estabelecido e do objetivo de expansão e crescimento que a marca tinha para outros mercados.

A Fly London foi efetuando diversos estudos de mercado e analisando os diferentes tipos de consumidores em cada mercado, de forma a adequar a sua estratégia de comunicação e o modelo de distribuição da marca, aos diferentes tipos de mercados e consumidores.

Assim, desde os Estados Unidos ao Japão, passando pela maioria dos países europeus, a Fly London conseguiu captar a atenção de todos os países nos quais se estabeleceu, estando atualmente presente em mais de 2.000 pontos de venda diferentes, divididos por cerca de 50 mercados diferentes.

A marca optou inicialmente por não criar lojas próprias e adotar um modelo de distribuição de exportação. Assim, a Fly London avalia o mercado e, posteriormente, analisa a possibilidade de exportar os seus produtos para agentes diretos nesse país.

Não obstante o verificado, nem sempre é possível vender diretamente para os agentes pois, fatores como a dimensão do mercado, a falta de conhecimento dos agentes desse mercado ou os custos de distribuição são muitas vezes obstáculos para a exportação direta para os

mesmos. Neste sentido, a Fly London é, muitas vezes, obrigada a optar por vender para um distribuidor ou para um retalhista que, posteriormente, redistribui os produtos pelo mercado.

Este modelo de distribuição da marca é simplificado e a empresa prefere, sempre que possível, o recurso a agentes que representem a empresa junto dos retalhistas sendo a faturação, a expedição, e entrega na loja organizada diretamente pela empresa.

Figura 13 – Relação da marca com os diversos distribuidores, agentes ou retalhistas por país

Mercado	Relação	Mercado	Relação
Austrália	Distribuidor	**Itália**	Distribuidor
Áustria	Distribuidor	**Japão**	Agente
Bélgica	Agente	**Kosovo**	Retalhista
Bulgária	Retalhista	**Luxemburgo**	Distribuidor
Canadá	Distribuidor	**Malta**	Retalhista
Channel Islands	Agente	**Montenegro**	Distribuidor
Chipre	Retalhista	**Nova Zelândia**	Distribuidor
Croácia	Distribuidor	**Irlanda do Norte**	Agente
Republica Checa	Retalhista	**Noruega**	Agente
Dinamarca	Agente	**Polónia**	Agente
Reino Unido	Agente	**Portugal**	Agente
Eslovénia	Distribuidor	**República da Irlanda**	Agente
Estónia	Agente	**Rússia**	Distribuidor
Ilhas Faloé	Agente	**Escócia**	Agente
Finlândia	Agente	**Sérvia**	Distribuidor
França	Agente	**Eslováquia**	Retalhista
Alemanha	Distribuidor	**Coreia do Sul**	Agente
Grécia	Distribuidor	**Espanha**	Distribuidor
Greenland	Agente	**Suécia**	Agente
Holanda	Agente	**Suíça**	Distribuidor
Hong Kong	Agente	**Taiwan**	Distribuidor
Húngria	Retalhista	**Turquia**	Distribuidor
Islândia	Agente	**Ucrânia**	Distribuidor
Israel	Distribuidor	**EUA**	Distribuidor
País de Gales	Agente		

Fonte: Informação disponibilizada pela Fly London

O sucesso da internacionalização da marca e a posição sólida alcançada nos principais mercados deve-se à aposta da marca numa relação de proximidade com o distribuidor ou agente de cada mercado. Cada um deles participa ativamente no desenvolvimento de cada coleção, com importantes *inputs,* e assume responsabilidades na seleção dos pontos de venda.

O seu contributo para o planeamento da estratégia é também crucial, na medida em que, são os distribuidores ou agentes locais que melhor conhecem as exigências do seu mercado, as práticas comerciais dos seus retalhistas bem como as características e preferências dos consumidores.

1.10. Questões do Caso

1. Analise o sector do calçado ao nível do mercado global, no período de 1994-1996, tendo por base a realização de uma análise SWOT.
2. Avalie qual a melhor forma de entrada da Fly London no mercado internacional.
3. Dos mercados com maior relevância no sector do calçado apresentados no caso, e tendo por base a informação disponibilizada, defina quais os países em que a marca se deve inicialmente estabelecer (note-se que o Reino Unido está excluído desta questão dado que foi o país originário).
4. A origem dos produtos é um fator cada vez mais importante no processo de tomada de decisão dos consumidores. Indique e justifique se a marca deve, ou não, ser apresentada no mercado internacional como uma marca de origem portuguesa.

A criação desta edição especial proposta pela Diretora de Marketing vai requerer a execução de uma campanha publicitária forte que permita a obtenção dos objetivos.

5. De forma a obter um *team guide* relativo à campanha publicitária que se irá efetuar, desenvolva um Briefing que possa ser enviado para a agência publicitária.

1.11. Anexos do Caso

Anexo I – Indústria do calçado no mundo

Anexo II – Indústria do calçado portuguesa de 1974 a 1996

Anexo III – Lista dos principais países destino das exportações portuguesas, em volume

Anexo IV – Lista dos principais países destino das exportações portuguesas, em valor

Anexo V – História de Fortunato Frederico

Anexo VI – Indicadores Económicos

Anexo VII – Objetivos comerciais da Fly London

Anexo VIII – Sector do Calçado atual a nível mundial

Anexo IX – Sector do calçado português atual

Anexo X – *Players* de Mercado

1.11.1. Anexo I – Indústria do calçado no mundo

Figura 14 - Indústria do calçado no mundo

Footwear Industry in the European Union and the Rest of World – 1994
Indústria de Calçado na União Europeia e no Mundo – 1994

	Production *Produção*		Exports *Exportações*		Imports *Importações*		Net Exports *Saldo Comercial*	Apparent Consumption (AC) *Consumo Aparente (CA)*	
	Quant. Structure		Quant. Structure		Quant. Structure		Quantity	Quantity	AC/Hab
	Quant.	*Estrutura*	*Quant.*	*Estrutura*	*Quant.*	*Estrutura*	*Quantidade*	*Quantidade*	*CA/Habitante*
	M pairs *M pares*	%	M pairs *M pares*	%	M pairs *M pares*	%	M pairs *M pares*	M pairs *M pares*	Pairs/per capita *pares/per capita*
European Union / *U. Europeia*	1 126,8	11,5	948,4	16,2	1 429,8	27,6	-481,4	1 611,0	4,3
1. **Germany** / *Alemanha*	49,0	0,5	59,2	1,0	392,7	7,6	-333,5	383,0	4,7
2. **Austria** / *Áustria*	12,7	0,1	15,0	0,3	46,0	0,9	-31,0	50,0	6,3
3-4. **Belgium-Lux.** / *Bélgica-Lux.*	1,8	0,0	39,6	0,7	85,0	1,6	-45,4	47,0	4,5
5. **Denmark** / *Dinamarca*	6,3	0,1	7,6	0,1	25,6	0,5	-18,0	25,0	4,8
6. **Spain** / *Espanha*	190,4	1,9	142,3	2,4	42,2	0,8	100,1	84,0	2,1
7. **Finland** / *Finlândia*	5,0	0,1	3,0	0,1	17,0	0,3	-14,0	19,0	3,7
8. **France** / *França*	155,0	1,6	62,5	1,1	245,4	4,7	-182,9	339,0	5,9
9. **Greece** / *Grécia*	12,5	0,1	3,6	0,1	25,3	0,5	-21,7	34,0	3,3
10. **Holland** / *Holanda*	5,4	0,1	47,8	0,8	120,2	2,3	-72,4	78,0	5,1
11. **Ireland** / *Irlanda*	1,0	0,0	8,9	0,2	25,1	0,5	-16,2	17,0	4,7
12. **Italy** / *Itália*	471,3	4,8	429,9	7,4	138,3	2,7	291,6	180,0	3,2
13. **United Kingdom** / *Reino Unido*	105,6	1,1	35,7	0,6	217,0	4,2	-181,3	287,0	4,9
14. **Sweden** / *Suécia*	1,0	0,0	4,0	0,1	35,0	0,7	-31,0	33,0	3,8
15. **Portugal** / *Portugal*	109,8	1,1	89,3	1,5	15,0	0,3	74,3	35,0	3,5
America / *América*									
1. **Brazil** / *Brasil*	590,0	6,0	165,0	2,8	4,0	0,1	161,0	429,0	2,7
2. **Canada** / *Canadá*	23,0	0,2	6,0	0,1	87,0	1,7	-81,0	104,0	3,7
3. **Colombia** / *Colômbia*	65,0	0,7	6,0	0,1	1,0	0,0	5,0	60,0	1,7
4. **United States** / *Estados Unidos*	234,0	2,4	34,0	0,6	1 426,0	27,6	-1 392,0	1 626,0	6,2
5. **Mexico** / *México*	172,0	1,8	5,0	0,1	26,0	0,5	-21,0	193,0	2,1
Asia / *Ásia*									
1. **China** / *China**	3 756,0	38,2	3 461,0	59,2	1 456,0	28,1	2 005,0	1 696,0	1,4
2. **South Korea** / *Coreia do Sul*	210,0	2,1	126,0	2,2	14,0	0,3	112,0	98,0	2,2
3. **Philippines** / *Filipinas*	150,0	1,5	24,0	0,4	1,0	0,0	23,0	127,0	1,8
4. **India** / *Índia*	540,0	5,5	100,0	1,7	0,0	0,0	100,0	440,0	0,5
5. **Indonesia** / *Indonésia*	436,0	4,4	268,0	4,6	2,0	0,0	266,0	170,0	0,8
6. **Japan** / *Japão*	245,0	2,5	6,0	0,1	339,0	6,6	-333,0	578,0	4,6
7. **Pakistan** / *Paquistão*	175,0	1,8	9,0	0,2	0,4	0,0	8,6	166,4	1,3
8. **Thailand** / *Tailândia*	350,0	3,6	277,0	4,7	1,0	0,0	276,0	74,0	1,2
9. **Taiwan** / *Taiwan*	145,0	1,5	108,0	1,8	8,0	0,2	100,0	45,0	2,1
10. **Turkey** / *Turquia*	154,0	1,6	27,0	0,5	5,0	0,1	22,0	132,0	2,1
Europe / *Europa*	1 539,0	15,7	1 035,0	17,7	1 642,0	31,7	-607,0	2 170,0	2,8
Africa / *África***	287,0	2,9	5,0	0,1	36,0	0,7	-31,0	132,0	2,1
America / *América*	1 319,0	13,4	246,0	4,2	1 555,0	30,1	-1 309,02	629,0	3,4
Asia / *Ásia*	6 659,0	67,8	4 555,0	77,9	1 880,0	36,3	2 675,0	3 995,0	1,3
Oceania / *Oceânia*	22,0	0,2	4,0	0,1	61,0	1,2	-57,0	78,0	3,6
Total / *Total*	9 826,0	100,0	5 845,0	100,0	5 174,0	100,0	671,0	9 004,0	1,9

* Includes Hong Kong ** South Africa, Tunisia and Zimbabwe
* *Inclui Hong Kong* ** *África do Sul, Tunísia e Zimbabwe*

Fonte: Reporte Estatístico 1977-1996 APPICAPS – *The portuguese footwear industry*

1.11.2. Anexo II – Indústria do calçado portuguesa de 1974 a 1996

Figura 15 - Indústria do calçado portuguesa de 1974 a 1996

Portuguese Footwear Industry
Indústria de Calçado Portuguesa

	1974	1984	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Industry / *Indústria*									
Companies / *Empresas*									
– **number** / *número*	673	971	1 455	1 475	1 507	1 477	1 628		
Employment / *Emprego*									
– **number** / *número*	15 299	30 850	60 721	56 417	58 716	57 469	59 099		
Production / *Produção*									
– **million pairs** / *milhões de pares*	15	48	102	102	106	101	110		
Gross Production Value / *Valor Bruto de Produção*									
– **million PTE** / *milhões de escudos*	2 472	63 932	239 200	278 809	279 984	*308 795	*329 987	*311 591	*331 441
Foreign Trade / *Comércio Externo*									
Exports / *Exportações*									
– **million PTE** / *milhões de escudos*	620	32 891	170 630	180 270	197 460	216 821	257 392	253 175	**263 794
– **million pairs** / *milhões de pares*	5,2	31,1	77,2	79,6	84,5	82,2	89,4	85,3	**88,7
Imports / *Importações*									
– **million PTE** / *milhões de escudos*	65	148	10 194	13 490	14 963	16948	19 464	23 688	**23 509
– **million pairs** / *milhões pares*	2,8	0,2	10,0	12,8	14,2	14,7	15,0	20,7	**24,0
Trade Balance / *Balança Comercial*									
– **million PTE** / *milhões de escudos*	555	32 742	160 436	166 780	182 497	199 415	237 926	229 487	**240 285
– **million pairs** / *milhões pares*	2,4	30,9	67,2	66,8	70,3	67,5	74,4	64,6	**64,7
Coverage Rate (value) / *Taxa de Cobertura (valor)*	954%	22 223%	1 674%	1 336%	1 320%	1 246%	1 322%	1 069%	**1 122%
Share of Imports in Aparent Consumption / *Peso das Importações no Consumo Aparente*	22%	1%	29%	36%	40%	44%	42%		
Proportion of Exports in Production (pairs) / *Taxa de Exportação (pares)*	34,7%	64,8%	75,7%	78,0%	79,7%	81,4%	81,3%		

* **Estimates** / *Estimativas APICCAPS*
** **Provisional Data** / *Valores provisórios*

Fonte: Reporte Estatístico 1977-1996 APPICAPS – *The portuguese footwear industry*

1.11.3. Anexo III – Lista dos principais países destino das exportações portuguesas, em volume

Figura 16 - Lista dos principais países destino das exportações portuguesas, em volume

Footwear Exports by Quantity • 20 Principal Markets – Geographical Distribution
Exportações de Calçado em Quantidade • 20 Maiores Mercados – Distribuição Geográfica

	1984		1995		
	Quantity *Quantidade*	Structure *Estrutura*	Quantity *Quantidade*	Structure *Estrutura*	Annual Growth Rate *Taxa de crescimento Anual*
	Pairs Pares	%	Pairs Pares	%	%
1. **Germany** / *Alemanha*	4 917 576	15,8	22 174 984	26,9	14,7
2. **United Kingdom** / *Reino Unido*	5 591 055	18,0	14 769 881	17,9	9,2
3. **France** / *França*	5 105 370	16,4	11 801 496	14,3	7,9
4. **Denmark** / *Dinamarca*	1 133 708	3,6	5 846 167	7,1	16,1
5. **Sweden** / *Suécia*	3 517 387	11,3	4 114 610	5,0	1,4
6. **Holland** / *Holanda*	2 715 293	8,7	3 942 359	4,8	3,4
7. **United States** / *Estados Unidos*	1 358 688	4,4	3 700 242	4,5	9,5
8. **Switzerland** / *Suiça*	309 852	1,0	3 153 480	3,8	23,5
9. **Russia** / *Rússia*		0,0	2 182 495	2,6	*96,3
10. **Norway** / *Noruega*	1 606 778	5,2	1 725 834	2,1	0,7
11. **Belgium-Lux.** / *Bélgica-Lux.*	1 000 617	3,2	1 368 348	1,7	2,9
12. **Austria** / *Áustria*	293 005	0,9	1 312 557	1,6	14,6
13. **Canada** / *Canadá*	93 191	0,3	1 236 436	1,5	26,5
14. **Italy** / *Itália*	29 447	0,1	910 925	1,1	36,6
15. **Japan** / *Japão*		0,0	660 880	0,8	**92,3
16. **Spain** / *Espanha*	135 645	0,4	635 730	0,8	15,1
17. **Finland** / *Finlândia*	648 535	2,1	508 731	0,6	-2,2
18. **Ireland** / *Irlanda*	204 870	0,7	470 028	0,6	7,8
19. **Angola** / *Angola*	474 431	1,5	348 604	0,4	-2,8
20. **Israel** / *Israel*		0,0	289 136	0,4	*90,2
Others / *Outros*	1 984 680	6,4	1 286 395	1,6	
Total / *Total*	**31 120 128**	**100,0**	**82 439 318**	**100,0**	**9,3**

* Growth Rate for 1992/95
* *Taxa crescimento para o período 1992/95*
** Growth Rate for 1985/95
** *Taxa crescimento para o período de 1985/95*

Fonte: Reporte Estatístico 1977-1996 APPICAPS – *The portuguese footwear industry*

1.11.4. Anexo IV – Lista dos principais países destino das exportações portuguesas, em valor

Figura 17 - Lista dos principais países destino das exportações portuguesas, em valor

Footwear Exports by Value • 20 Principal Markets – Geographical Distribution
Exportações de Calçado em Valor • 20 Maiores Mercados – Distribuição Geográfica

	1984		1995		
	Value / *Valor*	Structure / *Estrutura*	Value / *Valor*	Structure / *Estrutura*	Annual Growth Rate / *Taxa de crescimento anual*
	thousand PTE / mil escudos	%	thousand PTE / mil escudos	%	%
1. **Germany** / *Alemanha*	4 890 011	14,9	65 840 341	26,0	26,7
2. **United Kingdom** / *Reino Unido*	5 470 086	16,6	46 016 039	18,2	21,4
3. **France** / *França*	4 150 795	12,6	39 462 684	15,6	22,7
4. **Denmark** / *Dinamarca*	1 424 014	4,3	20 788 878	8,2	27,6
5. **Sweden** / *Suécia*	4 132 457	12,6	12 312 754	4,9	10,4
6. **Holland** / *Holanda*	2 905 288	8,8	11 235 569	4,4	13,1
7. **United States** / *Estados Unidos*	2 315 080	7,0	11 018 751	4,4	15,2
8. **Switzerland** / *Suiça*	342 333	1,0	8 376 675	3,3	33,7
9. **Russia** / *Rússia*		0,0	7 010 761	2,8	*110,4
10. **Norway** / *Noruega*	1 941 558	3,5	5 053 681	2,0	9,1
11. **Belgium-Lux.** / *Bélgica-Lux.*	1 144 392	3,2	4 242 815	1,7	12,7
12. **Austria** / *Áustria*	330 173	1,0	3 744 968	1,5	24,7
13. **Canada** / *Canadá*	85 204	0,3	3 121 167	1,2	38,7
14. **Japan** / *Japão*		0,0	2 699 128	1,1	**143,9
15. **Italy** / *Itália*	43 599	0,1	2 433 346	1,0	44,1
16. **Spain** / *Espanha*	46 080	0,1	1 884 874	0,7	40,1
17. **Ireland** / *Irlanda*	218 540	0,7	1 502 848	0,6	19,2
18. **Finland** / *Finlândia*	640 301	1,9	1 400 208	0,6	7,4
19. **Angola** / *Angola*	465 873	1,4	978 218	0,4	7,0
20. **Israel** / *Israel*		0,0	832 695	0,3	*149,7
Others / *Outros*	2 345 306	7,1	3 218 633	1,3	2,9
Total / *Total*	**32 891 090**	**100,0**	**253 175 033**	**100,0**	**20,4**

* Growth Rate for 1992/95
* *Taxa crescimento para o período 1992/95*
** Growth Rate for 1985/95
** *Taxa crescimento para o período de 1985/95*

Fonte: Reporte Estatístico 1977-1996 APPICAPS – *The portuguese footwear industry*

1.11.5. Anexo V - Cadeia de Valor global da indústria do calçado

De um modo geral, a cadeia de valor da indústria de calçado tem vindo a sofrer algumas alterações ao longo dos anos pois, o sector tem vindo a desenvolver competências a montante e a jusante da cadeia de valor, que permitem que um sector focado na produção comece a focar-se na procura de novas vantagens competitivas.

A cadeia de valor da indústria do calçado difere de acordo com o tipo de produto com o qual se está a trabalhar. Porém, note-se que, de uma forma geral, a atividade de produção ainda permanece muito dependente de mão-de-obra intensiva, pelo que, segundo Cunha (2008), a possibilidade de fragmentação do processo de produção em etapas distintas e discretas, contribui para viabilizar o seu deslocamento geográfico para países onde a mão-de-obra é mais barata.

A facilidade de deslocalização da produção permitiu que, de uma forma geral, a estrutura da cadeia de valor seja considerada do tipo ***buyer-driven***, o que significa que, empresas ou marcas reconhecidas são responsáveis pelo desenvolvimento e pela comercialização dos produtos, mas por norma não os fabricam. Para estas empresas, a principal fonte dos lucros não está na escala de produção, mas sim na capacidade de produzir valor por meio de pesquisa, *design*, vendas, *marketing* e serviços financeiros, bem como da articulação de sua rede global de fornecedores e *traders* (Guidolin).

Para além disso, note-se que, as principais alterações que se têm vindo a sentir na cadeia de valor da indústria do calçado assentam nas seguintes fases:

- ***Design* e conceção do produto** - com o controlo da componente criativa e a integração do design como elemento de diferenciação do produto;
- ***Branding* e *marketing*** - com a criação/aquisição e gestão de marcas;
- **Distribuição e retalho** - abertura de canais próprios de comercialização, criação e reforço de parcerias com agentes, lojas de retalho etc.

A aposta no sector através de *I&D*, *design*, vendas, *marketing* e serviços financeiros, bem como, da gestão adequada de fornecedores e clientes são fatores fundamentais na cadeia de

valor da indústria do calçado, fazendo com que as atividades de marketing e vendas prevaleçam sobre as atividades operacionais na cadeia de valor.

O sector do calçado passou assim de um modelo de produção em larga escala, para um modelo de produção flexível, variável, de pequenas séries e de resposta rápida às solicitações do mercado.

As estratégias das empresas estão cada vez mais focalizadas no cliente final verificando-se, desta forma, a permanência de dois grandes grupos de consumidores, que se distinguem pela preferência por produtos de gama baixa ou produtos de gama média/alta.

Assim, a aposta na deslocalização da produção para países do médio Oriente e mão-de-obra a baixo custo ou, por outro lado, os elevados investimentos em tecnologias, *know-how* de design e marketing, irá depender do posicionamento da empresa no mercado bem, como do público-alvo que esta pretende atingir.

1.11.6. Anexo VI – História de Fortunato Frederico

Figura 18 – Fortunato Frederico, Presidente do Grupo Kyaia

Fortunato Frederico é um empresário português de renome que cresceu e ganhou prestígio através do lançamento de uma marca de sapatos inovadora.
Aos 14 anos, Fortunato sai do seminário, onde aprendeu a filosofar e a ser competitivo, e ingressa na fábrica Campeão Português, a *"universidade do calçado em Portugal antes do 25 de Abril"*. Em 1972, o empresário deixa o seu primeiro emprego e começa como vendedor de máquinas, sendo que, o seu único propósito é começar a participar nas feiras internacionais e conhecer a indústria do calçado no estrangeiro. Fortunato marcou também a sua presença em Angola através da prestação de serviço militar. Esta passagem permitiu que Fortunato Frederico discutisse várias vezes a existência da Guerra com os seus colegas, e fê-lo sonhar com a criação da sua própria marca, delineando toda a sua estratégia em Angola.

Em 1976, o empresário funda a sua própria empresa, em sociedade. Não obstante, passados oito anos, Fortunato decide realizar o seu sonho de criar uma marca própria, constituindo

desta forma uma nova empresa Kyaia, em conjunto com Amílcar Monteiro, na qual, mais tarde, lança a Fly London. O nome de Kyaia surgiu assim como forma de homenagem aos momentos vividos em Angola.

Fortunato é também presidente da Associação do Calçado – APICCAPS desde 1998, tornando esta associação uma referência no País. Entre 2000 e 2003 Fortunato presidiu também a CEC (Confederação Europeia da Indústria de calçado), tendo lançado o *World Footwear Congress* (fórum mundial de reflexão), e é ainda vice-presidente da CIP - Confederação da Indústria Portuguesa, membro do Conselho Superior Associativo da AEP - Associação Empresarial de Portugal e membro do Conselho de Administração de Guimarães Capital Europeia da Cultura.

Prémios:

Fortunato Frederico tem também recebido diversos prémios ao longo da sua carreira pois, o seu percurso profissional e o sucesso que tem obtido nos mercados nacionais e internacionais, levou a que Fortunato Frederico fosse considerado um empresário de renome. Como presidente da APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos desde 1998, Fortunato tem recebido vários prémios GAPI, atribuídos pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial e Centro Tecnológico do Calçado de Portugal.

Em 2012 foi também considerado Líder na Internacionalização, na iniciativa da consultora *Leadership Business Consuting*, *"Os Best Leader Awards*". O critério principal deste resultado prende-se com o impacto positivo que têm nas organizações onde trabalham e nas pessoas que lideram.

O Grupo Kyaia foi também o vencedor da categoria *Best Enterprise Solution,* da edição do prémio *Retail Technology Europe Award*, entregue em 2011 pelo EHI *Retail Institute*. Este prémio tem como objetivo o reconhecimento das melhorias efetuadas pelo Grupo, decorrentes da utilização da tecnologia RFID em toda a cadeia logística da FLY London.

1.11.7. Anexo VII - Indicadores Económicos

Relativamente ao grupo Kyaia, verificou-se que, em 2011, o grupo apresentou um volume de negócios de 56 milhões de euros, aumento de 6% face a 2010.

Por sua vez, a Fly London tem sido um dos principais contributos para os resultados do grupo, pois a marca tem vindo a apresentar indicadores de crescimento favoráveis. Não obstante, note-se que a Fly London não consegue isolar os efeitos provenientes da situação económica verificada nos diversos países onde está representada, pelo que se considera que será expectável os resultados não evoluírem como seria espectável.

Apesar da quebra de 7% verificada em 2011 nas vendas em Portugal, a Fly London apresentou um crescimento das vendas globais de cerca de 17%, para 28 Milhões de Euros (Pereira, 2012). A Fly London vendeu para mais de 50 países e as vendas para os EUA aumentaram 60%, face ao período homólogo de 2010. O Reino Unido continua a ser o mercado de eleição como mercado de exportação.

De acordo com Fortunato Frederico, *"depois de "mais de cinco anos a trabalhar o mercado norte-americano sem vender um par, finalmente esse esforço está a dar resultados""*. O empresário refere em várias entrevistas que, o mercado norte-americano tem *"das mulheres mais difíceis que conheci*" (Pereira, (2012)) pois, foi muito difícil o crescimento nesse mercado. De forma a dinamizar as vendas aos retalhistas norte americanos, a Fly London agendou para 2012 a presença em 13 feiras sectoriais nos EUA. A marca pretende dar-se a conhecer nos diversos eventos de Nova Iorque e Las Vegas e a Fly pretende também apostar na participação em '*shows*' regionais em Atlanta, São Francisco, Chicago, entre outras cidades.

1.11.8. Anexo VIII - Objetivos comerciais da Fly London

A Fly London tem percorrido um longo caminho no sentido da sua renovação e modernização, ao longo dos seus cerca de 30 anos de existência.

De acordo com a Fly London, como nos trabalhos de Hércules, a superação de cada barreira deu, de imediato, lugar a um novo objetivo e novos enigmas. Não apenas pela crescente

ambição mas também, porque o mundo à sua volta se foi transformando, quantitativa e qualitativamente, apareceram novos concorrentes, o mercado globalizou-se, os clientes sofisticaram-se e tornaram-se ainda menos fiéis. Tendo alcançado um patamar de qualidade relativamente elevado, enquanto potência produtora e exportadora, a Fly London enfrentou o desafio de alargar o seu âmbito de atividade a outras fases da cadeia de valor e de abordar os mercados de forma diferente. A marca própria foi, neste sentido um fator muito importante para vencer esses desafios. Os produtos com a marca própria adquiriram uma qualidade intrínseca e reputação que é reconhecida, não só pelos retalhistas, mas também pelos consumidores finais.

Assim, tendo em conta o caminho percorrido pela marca e dada a sua estratégia futura, os principais objetivos comerciais da marca são os seguintes:

- Assegurar a sustentabilidade da marca
- Aumentar a rentabilidade
- Expandir a distribuição da marca a novos mercados.

1.11.9. Anexo IX - Sector do Calçado atual a nível mundial

A crescente Globalização e o aparecimento de novas economias emergentes têm provocado fortes alterações no mercado global do calçado.

A recente aposta no mercado de luxo e a criação de grandes marcas internacionais são, neste sentido, fatores muito importantes no desenvolvimento atual do sector, na medida em que, estes criaram novas tendências e facilitaram a rápida difusão das mais recentes tendências da moda por todo o mundo. As empresas tendem a realizar enormes investimentos em inovação e em marketing, apostando nas características funcionais do produto, no *design*, na reputação da marca, nos canais de distribuição, na relação qualidade-preço e no serviço pós-venda. Estes fatores permitem que a oferta de uma empresa se diferencie da dos concorrentes e traduz-se numa maior disposição a pagar por parte dos consumidores.

Por conseguinte, e de forma a alterar a lógica de atuação do passado, o sector do calçado, tem apostado no reforço da sua base produtiva, adequando-a às novas exigências de produção, através da cooperação mais estreita com parceiros de I&D.

Em suma, e apesar do sector do calçado apresentar, ainda, traços artesanais de produção, a busca constante por vantagens competitivas tornou-se assim um elemento fundamental neste mercado dado que este evoluiu de uma cultura prevalecente de produção para uma cultura de design e marketing.

Produção a nível mundial

A crescente competição no mercado do calçado fez com que ocorressem mudanças significativas nas posições dos principais *players* mundiais. A deslocalização da produção para países com custo de mão-de-obra inferior fez com que, países como Inglaterra, França, Alemanha e Itália, que detinham a liderança com o elevado nível de industrialização, perdessem a sua posição no mercado para países como a Coreia, a China e Hong-Kong (APICCAPS *Portuguese Footwear*, 2012).

Assim, de acordo com os estudos efetuados pela APPICAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (2012), a produção de calçado a nível mundial em 2011, atingiu cerca de 21 biliões de pares de sapatos, sendo que, o mercado Asiático é o que apresenta maior concentração, detendo 87% da produção mundial (13 mil milhões de pares de sapatos), tal como é possível aferir na figura abaixo.

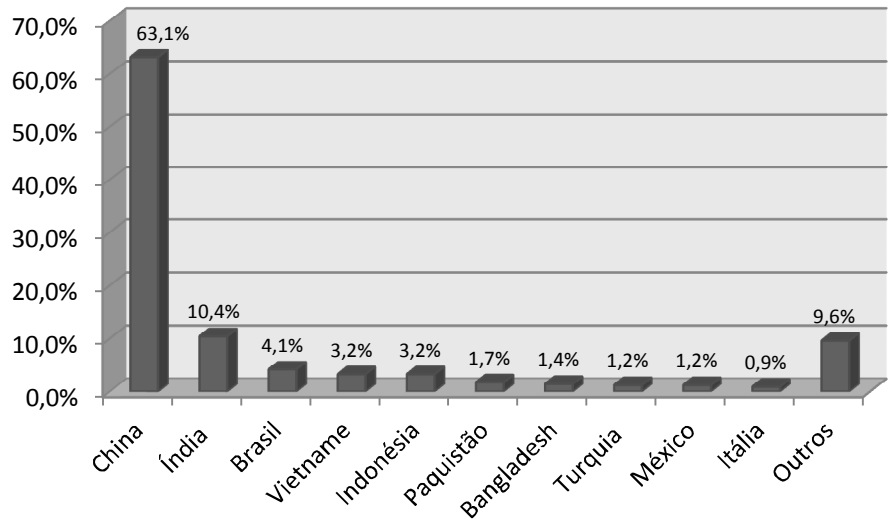
Figura 19 – Distribuição da produção de calçado por continente em 2011

Fonte: *2012 YearBook*, APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

A concentração da produção no continente Asiático deve-se em grande parte à aposta das empresas na produção de calçado na China (60% da produção mundial), devido aos baixos custos de produção.

Relativamente ao ano de 2012, note-se que manteve-se a tendência verificada anteriormente no sector, pois o "gigante" chinês manteve a liderança mundial. Na lista dos 10 maiores produtores de calçado mundial, apenas um desses países tem origem Europeia, Itália, com uma produção de cerca de 199 milhões de pares de sapatos (redução de 8 milhões face ao período homólogo) (APPICAPS, 2013).

Gráfico 4 – Distribuição da produção do sector do calçado a nível mundial (quantidade) em 2012



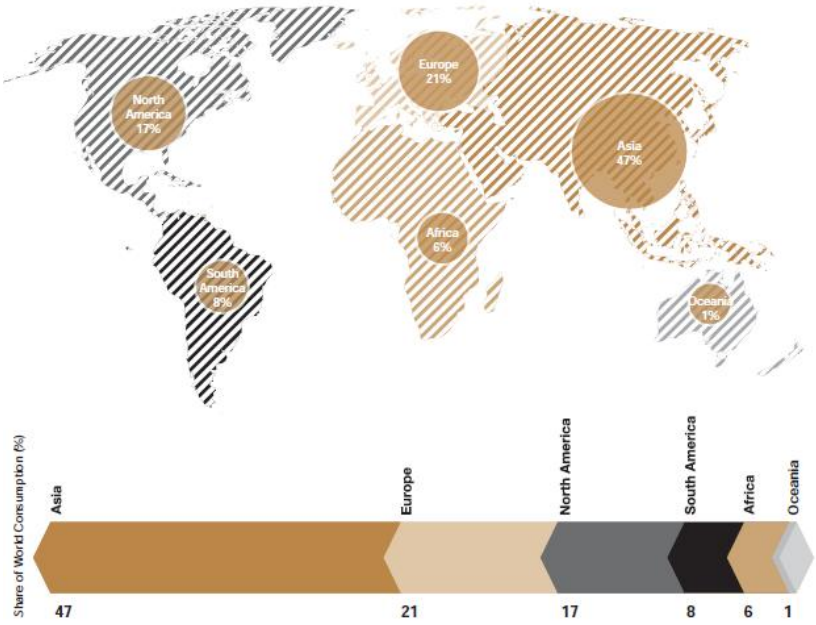
Fonte: *World Footwear 2013*- APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos, in Diário Económico

Os países europeus como Itália passaram assim a diferenciar-se por fatores como a qualidade, o design do produto, a marca, a capacidade de prever tendências da moda, a flexibilidade produtiva, a redução de prazos de entrega e a comunicação da marca, fatores que os levou as empresas a apostarem numa gama média/alta de calçado.

Consumo a nível mundial

Relativamente à distribuição do consumo no sector do calçado, esta apresenta uma distribuição um pouco diferente, pois apesar do Continente Asiático deter 87% da produção, este detém apenas 47% do consumo mundial (APICCAPS *Portuguese Footwear*, 2012).

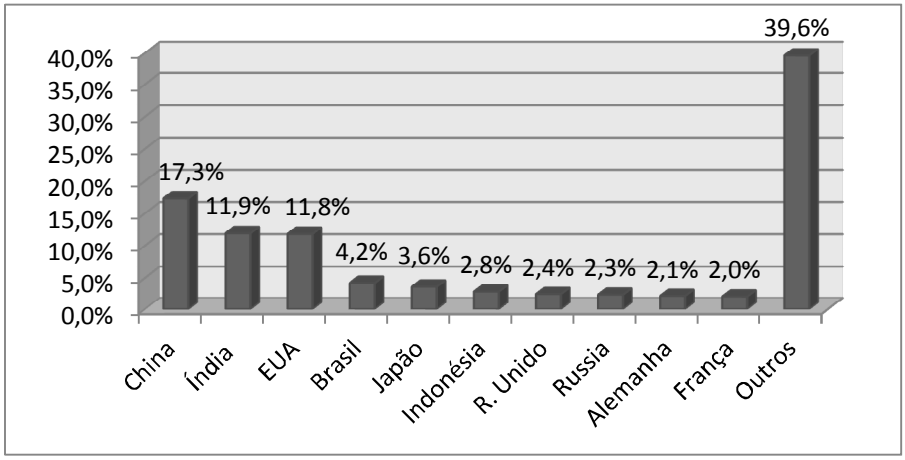
Figura 20 – Distribuição do consumo de calçado por continente em 2011



Fonte: *World Footwear - 2012 YearBook*, APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

Relativamente ao ano de 2012 e, de acordo com os dados disponibilizados pela APPICAPS (2013), os maiores compradores de calçado a nível mundial são a China, Índia e EUA, detendo conjuntamente uma quota de mercado superior a 40%. Á semelhança do verificado em anos anteriores, o continente Europeu detém uma posição diferente no que respeita à distribuição do consumo, fator que justifica a presença de três países europeus na lista dos dez maiores compradores de calçado mundial (APPICAPS, 2013).

Gráfico 5 – Distribuição do consumo no sector do calçado a nível mundial (quantidade) em 2012



Fonte: *World Footwear 2013*- APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos, in Diário Económico

Importações e Exportações a nível mundial

O crescimento do comércio de calçado para o exterior permitiu a diversificação dos mercados, o aumento da rede de clientes e a consequente redução da dependência do mercado. Assim, o fenómeno das importações e exportações do calçado apresenta uma forte influência na dinâmica do sector.

De acordo com o estudo citado anteriormente (APPICAPS, 2013), o Continente Asiático apresentou-se como o líder nas exportações do calçado detendo 84% do volume de exportações mundiais em 2011. Além disso, os preços baixos praticados na China demonstraram que, apesar de o continente Asiático ser o maior exportador de calçado em termos de volume, em termos de valor isto não se verifica na mesma proporção.

Por sua vez, a Europa revelou-se o segundo maior exportador a nível mundial em termos de quantidade, apresentando uma quota de mercado muito distante de cerca de 11% do volume de exportações mundiais. Não obstante, em termos de valor, a Europa detém uma posição ainda mais determinante nas exportações, sendo que no conjunto dos 15 maiores exportadores mundiais, 9 desses países são europeus (correspondendo a 31% da exportação global).

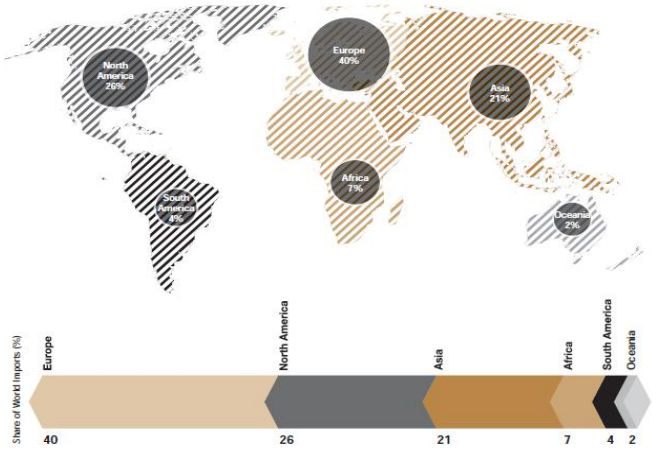
Figura 21 – Distribuição das exportações de calçado por continente em 2011

Fonte: *2012 YearBook*, APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

Relativamente à distribuição do volume de importações a nível mundial, a Europa lidera o ranking das importações com uma quota de 40%, seguido da América do Norte e da Ásia com quotas de 26% e 21%, respetivamente. Note-se no entanto, que a tendência no continente

europeu tem sido decrescente em detrimento de um aumento da quota de importações do calçado no continente africano.

Figura 22 – Distribuição das importações de calçado por continente em 2011



Fonte: *2012 YearBook*, APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

1.11.10. Anexo IX - Sector do calçado português atual

O sector do calçado português é uma das histórias de sucesso da indústria portuguesa. O design, a qualidade de fabrico e a criação de marcas próprias foram os fatores de sucesso da indústria portuguesa que permitiram o desenvolvimento deste negócio e a venda de sapatos "*made in Portugal*" nos mercados internacionais, aos preços mais elevados.

> "*Hoje, o triunfo dos sapatos portugueses baseia-se num triângulo: qualidade, design e relação de confiança com os clientes. "O design português tem procura mundial", valoriza Ute Windhausen-Kiss, co-Diretora da GDS, uma das maiores feiras mundiais do sector que decorreu, na primeira semana do mês, em Dusseldorf, na Alemanha. Segundo a especialista, apenas a Itália ultrapassa Portugal a nível de procura."* (Silva, 2012).

De facto, a aposta na qualidade, no design e na relação de confiança com os clientes, aliada à criação de marcas próprias e à inovação tecnológica, permitiu a abertura do sector aos mercados internacionais e o sucesso do calçado português nos mesmos.

Portugal apresenta-se entre os 10 maiores exportadores de calçado para quase todas as categorias, exceto para o calçado de borracha e de plástico e para os de têxtil. De acordo com estatísticas apresentadas para o ano de 2011 (APICCAPS *Portuguese Footwear*, 2012), a indústria portuguesa foi a 11.ª maior exportadora de calçado mundial e a 29.ª importadora de calçado, factos que se revelam muito positivos dado o contexto económico em que nos encontramos. Apesar de Portugal se encontrar em 22.º lugar no rank de produtores mundiais, este apresenta valores bastante elevados, factos que demonstram que a indústria portuguesa vende cerca de 95% da sua produção para o exterior. Note-se que o sector do calçado continua a ter um contributo positivo para o saldo da balança comercial, tendo contribuído com 528 milhões de euros nos primeiros seis meses de 2012.

Assim, de acordo com os estudos efetuados, Portugal exportou cerca de 65 milhões de e importou cerca de 56 milhões pares de sapatos.

O calçado português tem adquirido cada vez maior importância e renome nos mercados internacionais, especialmente no mercado europeu, facto que permitiu um aumento de cerca de 21 % das exportações em 2011, e um aumento do preço médio de exportação para 32 dólares. Este resultado positivo nas exportações deve-se em grande parte às importações por parte de países como a Holanda, França, Alemanha, Espanha e Reino Unido, que representam os principais parceiros de Portugal, no que respeita à indústria do calçado.

Figura 23 – Principais parceiros exportadores de Portugal, em 2011

Export Markets	Million USD	Value Share	Million Pairs	Quantity Share
France	550	26%	15	23%
Germany	390	19%	10	16%
Netherlands	294	14%	8	12%
Spain	234	11%	14	21%
UK	166	8%	5	8%

Fonte: *World Footwear - 2012 YearBook*, APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

Relativamente à dinâmica das importações, note-se que a China é um dos principais parceiros do mercado nacional. A proliferação de lojas com produtos origem chinesa é uma realidade que se tem verificado nos últimos anos em Portugal, facto que justifica em parte o aumento das importações de calçado da China.

Figura 24 – Principais parceiros importadores de Portugal, em 2011

Import Origins	Million USD	Value Share	Million Pairs	Quantity Share
Spain	269	44%	18	32%
China	72	12%	25	45%
Belgium	70	11%	2	4%
Italy	63	10%	2	3%
Netherlands	42	7%	2	4%

Fonte: *World Footwear - 2012 YearBook*, APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

Os resultados positivos do sector português verificados em 2011, mantiveram-se no ano de 2012, e o mercado nacional exportou 32 milhões de pares de sapatos, no valor de 747 milhões de euros, o que representa um acréscimo de 3,1% relativamente ao período homólogo (Silva, 2012).

Para além disso é de notar que a indústria portuguesa consolidou, no ano de 2012, a sua posição como exportadora do segundo calçado mais caro do mundo. De acordo com o artigo publicado no Diário Económico (2013), o preço médio de um par de sapatos nacional é de cerca de 22,40 euros (29,90 dólares), sendo este apenas superado por Itália, com um preço médio de 34,30 euros. Não obstante o verificado, é de referir que em 2012 o preço médio do calçado nacional apresentou uma quebra significativa face ao preço de 32 dólares registados em 2011, facto que se justifica essencialmente pela diferença cambial entre as referidas moedas (APPICAPS, 2013).

Por último, note-se que o sector do calçado apresenta-se atualmente como o mais internacionalizado da economia portuguesa e como um dos principais exportadores à escala mundial. A transformação e adaptação à mudança de uma forma contínua, apresentando inovações ao nível do produto, dos processos, marketing e da organização permitiu o crescimento da indústria portuguesa de calçado e consequentemente, o seu sucesso nos mercados internacionais.

1.11.11. Anexo X: *Players* de Mercado

Xuz é uma marca de sapatos e acessórios portuguesa que surgiu em 2008, através da concretização de uma ideia relacionada com a produção de socas.

Figura 25 – Logo da marca Xuz

A aposta de duas portuguesas, Rita e Maria do Carmo na criação de um sapato muito específico, de madeira, que relembrasse os sapatos que usavam quando tinham uns 13, 14 anos, deu origem à criação de uma nova marca de sucesso na indústria nacional do calçado. A produção de um tipo de sapato tão específico e artesanal levou as empresárias a transformar tamancos em botas e, mais tarde, também à comercialização de sandálias.

A originalidade, exclusividade e especificidade dos sapatos Xuz são fatores críticos de sucesso da marca. Esta é uma marca que aposta na produção de pequenas quantidades, a um preço exclusivo (entre 60 e 85 euros umas socas e 160 a 200 euros umas botas) sendo que toda a sua produção é subcontratada a empresas localizadas em Barcelos, São João da Madeira e Felgueiras.

A Xuz é uma marca que tem vindo a adquirir cada vez mais notoriedade nos mercados nacionais e internacionais, facto que permitiu que as suas criações já fizessem parte das escolhas da revista *Vogue* italiana.

Ver mais informações em www.xuz.com

Cubanas é uma marca de sapatos e acessórios portuguesa, criada em 2005, como expressão de um novo conceito e uma nova linha de pensamento – *"Revoluciona la Vida"*. A marca pertence ao grupo But Fashion, que apresenta algumas particularidades pois o nome é inglês, mas os fundadores são portugueses. O grupo não detém nenhuma fábrica mas tem uma rede de cerca de 11 lojas em Portugal, que lhe permite, posteriormente, exportar os seus produtos para mais de 15 países.

Figura 26 – Logo da marca Cubanas

A marca tem sede em Alcanena e as coleções são criadas por uma equipa de quatro *designers,* em articulação com a informação recolhida pela rede de lojas quanto à preferência dos

consumidores. Assim, o fabrico dos produtos é posteriormente subcontratado à indústria nacional, localizada maioritariamente na região do norte.

A marca cubanas tem como objetivo o lançamento de uma marca de calçado mais arrojada que combinasse design e conforto. Os objetivos fulcrais da marca estão relacionados com a internacionalização da mesma, dado que os empresários pretendem continuar a apostar na proliferação da marca por novos mercados, nomeadamente através da abertura de 2 lojas em Itália e Arábia Saudita, e na criação de uma loja online, com entregas asseguradas para quase todos os países do mundo.

O sucesso da marca é algo notório, pois a marca tem vindo a ganhar cada vez mais reconhecimento nos mercados externos, de acordo com o empresário António Marques, o feedback dos clientes, maioritariamente de mulheres, *"confirma o êxito do projeto"*. Este sucesso levou a que a marca se desenvolvesse a novas vertentes e apostasse na criação de uma linha de acessórios e na criação de uma linha de roupa, dentro da mesma "filosofia" da marca Cubanas (cores alegras, forte componente de moda e conforto).

Ver mais informações em www.cubanas-shoes.com

DKODE é uma marca de calçado portuguesa, criada em 2002, pelo Grupo SOZÉ. A fábrica de calçado SOZÉ, fundada em 1976, apostou na internacionalização dos seus produtos desde muito cedo, aliando o seu know-how tecnológico aos níveis de qualidade impostos pela produção, em regime de Private Label, para marcas de renome internacional.

Figura 27 – Logo da marca DKODE

A sua atividade assentava num modelo industrial, baseado na produção de quantidades em série para clientes de Private Label. Assim, a experiência adquirida ao longo dos anos associada ao elevado investimento em novas tecnologias e em designers qualificados levou o grupo à criação de uma marca própria – DKODE.

A DKODE caracteriza-se assim pela comercialização de calçado urbano, irreverente e contemporâneo garantindo a criação de sapatos com design inovador e qualidade elevada. A marca é dirigida especialmente a uma faixa etária entre os 16 e os 55 anos e distingue-se não

só pela criatividade, como também pela qualidade, funcionalidade e conforto que confere a todas as suas coleções. Assim, a marca tem apostado no reforço da imagem e internacionalização, sendo que os principais mercados exportadores da mesma são a França, a Holanda e a Alemanha.

A marca está presente em cerca de 800 pontos de venda espalhados pela Europa e pertence ao conjunto das cinco marcas portuguesas mais fortemente internacionalizadas, estando por isso presente nas típicas feiras internacionais: MESS AROUND (França), MICAM (Milão), GDS (Alemanha), PURE (Londres), BRANDERY (Barcelona).

Ver mais informações em www.dkode.com

Melissa é uma marca de calçado, acessórios e bolsas, criada em 1979, com uma identidade muito específica. O seu DNA indicia que a Melissa é uma marca colorida, muito otimista e positiva, com muito humor, alto-astral e felicidade.

Figura 28 – Logo da marca Melissa

A Melissa apresenta características muito específicas, pois para a marca o seu consumidor vivência experiências desde as sensoriais, com o inconfundível cheiro dos seus produtos, até às emocionais, ligadas à auto-estima, atitudes e memória afetiva

A marca assinou diversos contratos com grandes nomes internacionais da moda e foi crescendo no mercado internacional. A marca apresenta-se atualmente como uma marca de sucesso que promove experiências de vida e desperta sensações tendo já criado mais de 500 diferentes modelos, fabricados mais de 60 milhões de pares de sapatos e exportado 20 milhões para mais de 80 países.

Ver mais informações em www.melissa.com

Xti é uma marca de calçado, de nacionalidade espanhola, criada no ano 2000. A marca está, neste sentido, ligada à produção de sandálias de couro, botas de couro, sapatos de água, sapatos de borracha, bolsas desportivas, malas de viagem entre outros.

Figura 29 – Logo da marca Xti

A Xti é uma marca recente no mercado, e distinguiu-se no mesmo através de distribuição de calçado com sola de plástico e borracha, apresentando desta forma um tipo de calçado original.

Ver mais informações em www.xti.com

Myst é uma marca portuguesa de calçado feminino, criada por Rui Oliveira, que tem como principal objetivo a criação produtos inspirados nas tradições nacionais.

Figura 30 – Logo da marca Myst

A marca Myst pertence à empresa Mystic Sea, que foi fundada há oito anos, inicialmente voltada para a representação e distribuição de marcas internacionais, como a Diesel e Bjorn Borg, no mercado interno. Apesar de essa vertente continuar a representar o grosso da sua atividade, a aposta numa marca própria para o mercado externo já lhe garantiu os mercados francês e holandês, que são claramente aqueles que compram mais calçado Myst.

A Myst vai desta forma buscar às tradições nacionais inspiração para as suas coleções, pois de acordo com o que foi referido por Rui Oliveira, *"Gostamos de procurar algo nas nossas tradições que possamos recuperar e reinventar para o sapato. É essencialmente contar uma história"*. Cada coleção é, neste sentido, acompanhada por um *kit* de ofertas relacionadas com o tema.

Ver mais informações em www.mystcommunity.com

2. Revisão da Literatura

2.1. O mercado global e os seus atores

2.1.1. Conceito de Mercado

De acordo com Dionísio et al (2004), mercado é uma palavra que é muitas vezes utilizada pelos diversos gestores de marketing em dois sentidos distintos e complementares: por um lado, *"corresponde a um conjunto de dados quantitativos sobre a importância, a estrutura e a evolução das vendas de um produto"* e, por outro lado, corresponde ao *"conjunto dos "públicos" suscetíveis de exercer influência no volume de consumo do produto"*.

A análise do mercado, como conceito abrangente, é um fator muito importante na criação de uma empresa, de uma marca, de um produto, ou simplesmente, na determinação de uma nova estratégia de mercado pois, torna-se crucial o conhecimento aprofundado dos clientes finais, dos compradores dos influenciadores e também dos distribuidores do mercado.

Assim, o mercado pode ser visto como um sistema que, vai evoluindo ao longo do tempo pois, fatores como a conjuntura económica e social, as modas, as variações sazonais, os efeitos da oferta e da procura, entre outros, levam a que os mercados se vão modificando.

2.1.2. Análise externa e interna do mercado

A crescente importância da análise do mercado, nas diversas definições de estratégias das empresas ou das marcas, permitiu o desenvolvimento de ferramentas diferenciadas de análise externa e interna do mesmo.

- **Análise externa:** consiste em descrever e analisar os fatores pertinentes no qual se situa o produto sobre o qual estamos a determinar uma estratégia de marketing. Assim, fatores como o meio envolvente, os clientes, influenciadores, distribuidores e os concorrentes são elementos chave na análise externa do mercado.
- **Análise Interna:** consiste em analisar os recursos que a empresa dispõe, bem como as dificuldades ou fraquezas que poderão limitar a implementação de determinadas estratégias.

2.2. Marca

2.2.1. Conceito de Marca

A marca é um dos ativos cada vez mais valorizados pelas empresas. As trocas comerciais que se realizavam há centenas de anos atrás estavam muito dependentes da pessoa que as estava a efetuar e das respetivas habilidades de comerciante. Assim, a troca comercial surgia associada à imagem da pessoa que estava a vender e não tanto ao produto em si. A crescente necessidade de diferenciar os produtos dos seus concorrentes, bem como, de construir uma identidade associada aos respetivos bens comercializados, permitiu assim a criação de marcas para os produtos.

De acordo com Kotler (2006) a marca é como um nome, termo, signo ou símbolo, ou uma combinação destes que tem a função de identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los dos concorrentes.

À semelhança desta definição, Aaker et al (1998) definiu a marca como *"um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logótipo, marca registada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos."*

Neste sentido, de acordo com Maria João Louro (2000), a marca foi também definida como um identificador do proprietário, aplicado a bens, animais ou a escravos, associando desta forma diversas vantagens para o mesmo, nomeadamente a facilidade com que se identifica os ativos para o proprietário e a identificação da origem dos produtos para os consumidores.

A evolução do conceito de marca permitiu assim que os autores começassem a direcionar o seu foco para a perceção que os consumidores têm da marca, e não tanto para a marca como um nome ou símbolo.

De acordo com Wally Olins (2003), as marcas atingiram um estatuto proeminente e, hoje em dia, implicam um grande envolvimento e associação dos próprios consumidores, consubstanciando-se na demonstração exterior e visível de uma afiliação privada e pessoal que cada pessoa lhe confere. A marca é, muitas vezes, uma forma de nos definirmos a nós próprios e tem um grande significado para as pessoas que partilham as mesmas ideias, onde

quer que vivam. Note-se ainda que, de acordo com este autor, a marca não é exatamente controlada pelos técnicos de marketing, mas sim, pelas perceções que os consumidores adquirem da mesma.

Em concordância com esta perspetiva, Evans (2008) apresenta uma metodologia de construção da marca baseada na relação entre o consumidor-marca e os benefícios do consumidor-marca, enfatizando desta forma o papel dos consumidores na construção da marca.

Assim, e segundo Dionísio et al (2004), a marca é muito mais do que apenas o seu nome. Esta representa *"um ativo negociável de uma organização que tem assumido um papel cada vez mais significativo (...) sendo hoje um sinónimo de competitividade e de permanência no mercado"*.

Não obstante as várias perspetivas do conceito de marca apresentadas, a definição crítica e efetiva da marca é um pouco abrangente e subjetiva. Tal como Kollat (1970) referia nos seus estudos, a existência de diversas definições e entendimentos de um determinado conceito dificulta a comparação, análise e formulação de teorias. Para além disso, de acordo com Churchill, os investigadores devem ser exatos e precisos na formulação de conceitos específicos, pelo que se conclui que o conceito de marca não cumpre com esta teoria.

Neste sentido, Chernatony (2006), após a análise das publicações de literatura relacionadas com a marca nos anos 80 e 90, identificou alguns temas principais como características principais na definição de marca:

- Marca como instrumento legal: tendo em conta que a marca consubstancia-se num investimento da empresa, esta é usada como um meio de proteção face a possíveis imitações.
- Marca como logo: a Associação de Marketing Americana e autores como Watkins e Aaker et al (1998), definem a marca como uma representação gráfica, associando a mesma ao logo e às suas características visuais.
- Marca como empresa: a crescente competição no mercado levou a que as empresas hoje em dia fossem reconhecidas como marcas.
- Marca como redutor de risco: tal como referido por Assael (1995), a existência de uma marca (nova ou com história) associada ao produto, inspira sempre um maior grau de confiança na aquisição do bem por parte do consumidor.

- Marca como um sistema de identidade: Contrariamente às perspetivas da marca como instrumento legal ou logo, Kapferer (1992) define a marca como um sistema de identidade, no qual a marca é a essência do produto e é o que define a sua identidade no tempo e no espaço. Assim, a marca não é um produto, mas sim a essência do produto, pelo que se considera que a gestão da marca deve ser feita de acordo com uma visão integrada, estratégica e consistente.
- Marca como imagem produzida na mente dos consumidores: Boulding (1965) foi dos primeiros autores a chamar a atenção para a importância da imagem percecionada pelos consumidores, pois considera que os consumidores não reagem à realidade, mas sim ao que percecionam da realidade. É neste sentido que Keeble fez a seguinte citação: *"A brand becomes a brand as soon as it comes in contact with a consumer"*.
- Marca como sistema de valor: De acordo com a Teoria do comportamento do consumidor de Reynolds e Gutman (1988), as decisões dos consumidores são influenciadas pelos valores pessoais, culturais e sociais dos mesmos. Neste sentido, a marca é considerada como fator gerador de valor pois os consumidores compram essa marca de forma a encontrar o valor desejado. De acordo com esta perspetiva as marcas individuais são representações de *clusters* de valores.
- Marca como personalidade: diversos autores consideram que uma das formas de manter a marca "única" ou diferenciável no mercado é através dos valores psicológicos que lhe poderão estar associados, nomeadamente nas campanhas de publicidade efetuadas, nas embalagens que dispõe, entre outros. Tudo isto são fatores que distinguem as marcas entre si e que, de certa forma, caracterizam a personalidade da marca.
- Marca como uma relação: tendo em conta o supra exposto, a marca apresenta-se como uma extensão da personalidade da marca, pois os consumidores irão criar uma relação com a mesma, que os levará a comprar novamente aquela marca no futuro.
- Marca como *adding value:* o acréscimo de valor que uma marca oferece a um produto ou serviço é um fator muito importante que distingue as marcas entre si e que justifica, em parte, os preços praticados. Assim, de acordo com Jones (1986), o acréscimo de valor é a parte mais importante do conceito de marca, na medida em que distingue o produto (que tem apenas um propósito funcional) da marca, citando o seguinte: *"a brand is a product that provides functional benefits plus added values that some consumers value enough to buy"*.

- Marca como entidade envolvente: muitos autores categorizam as marcas de acordo com a sua história. Assim, as marcas desenvolvem uma personalidade que permite que a ênfase da marca se vá alterando lentamente da empresa para o consumidor e permite que a marca se vá desenvolvendo de acordo com a fase em que se encontra.

Em suma, a análise dos diversos temas apresentados para o conceito de marca, permitiu aferir que existe um gap na importância atribuída à marca como uma construção multidimensional pois, nem todos os autores têm a mesma perceção do conceito de marca. Não obstante as diferentes interpretações apresentadas, é de notar que a perceção de que as empresas devem trabalhar conjuntamente de forma a assegurar a consistência entre as promessas efetuadas pela marca e as experiências dos consumidores, é uma perspetiva comum a todos os autores, facto que nos leva a concluir que os consumidores optam por uma determinada marca sempre que se identificarem com a mesma, ou sempre que desejem alcançar uma identidade semelhante.

2.2.2. Criação da Marca

De acordo com Keller (1998), o essencial para criar uma marca consiste em escolher um nome, logo, símbolo, *design* da embalagem do produto, ou outro atributo que identifique e diferencie essa marca.

Não obstante, note-se que a marca não é apenas um meio diferenciador mas também um sinal de confiança para o consumidor pois, ao atribuir uma marca ao produto, a empresa está, de certa forma, a responsabilizar-se pela qualidade do produto.

Para além disso, Keller (1998) definiu também 10 fatores que devem ser tomados em conta no processo de criação de marcas:

- A marca deve oferecer um benefício real para os consumidores: os consumidores não compram um produto apenas pelo seu conjunto de atributos, mas sim pela conjugação desses com a imagem da marca, o serviço e muitos outros fatores tangíveis e intangíveis que criam um espectro atrativo;
- O tipo de pessoa e as situações em que se usa a marca, a personalidade da marca, o sentimento que a marca despoleta nos consumidores;
- O preço praticado com a perceção de valor por parte dos consumidores;

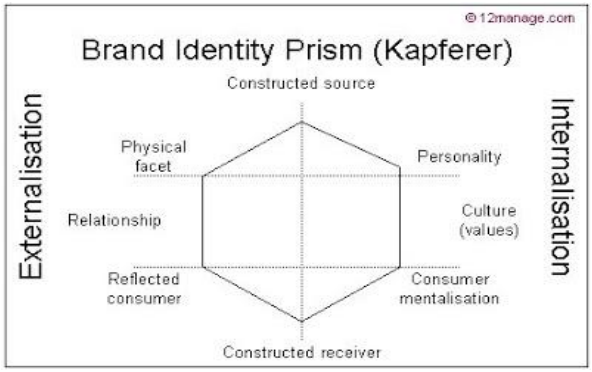
- O posicionamento da marca na mente dos consumidores;
- A consistência da marca, fazendo o balanço certo entre a mudança e continuidade;
- O portefólio de marcas e a respetiva hierarquia, na medida em que a empresa deve criar e manter diferentes marcas para diferentes segmentos do mercado;
- O uso do poder do marketing para a construção do *brand equity* pois as marcas podem muitas vezes estar associadas a pessoas, locais, estilos de vida ou outras características próprias de uma marca;
- A imagem que os consumidores têm da marca;
- O suporte que a marca deve ter para que esta possa evoluir e crescer no longo-prazo; os consumidores devem ter uma boa perceção da marca, de forma a que esta obtenha uma posição íntegra na mente do consumidor;
- A monitorização das fontes de confiança para a marca.

2.2.3. Brand Identity

A conceção da identidade da marca foi um conceito que surgiu pela primeira em 1986, por Kapferer (1992), e que, posteriormente, foi adquirindo grande relevância na literatura de gestão de marcas. A identidade da marca baseia-se num processo psicológico que ocorre na mente dos consumidores aquando do reconhecimento da marca.

Assim, Kapferer (1992) desenvolveu um modelo do Prisma da Identidade da marca, no qual identificou as diferenças entre uma determinada marca e as suas concorrentes, tendo por base 6 principais fatores: Físico, Personalidade, Cultura, Relação, Reflexão e Imagem.

Figura 31 – Prisma de Identidade da Marca de Kapferer



Fonte: Kapferer, Strategic brand management: new approaches to creating and evaluating brand equity, Kogan Page, London, U.K. (European Institute for Brand Management (1992).

De acordo com Kapferer (1992) existem 6 fatores cruciais na definição da identidade da marca que por sua vez estão divididos em dois tipos de grupos:

- Fatores internos (tais como a personalidade, a cultura e a imagem visto que são fatores incorporados na própria marca) *vs* fatores externos (como o físico, a relação e a reflexão que provêm dos aspetos sociais da própria marca);
- Fatores de fonte construtora (como o físico e a personalidade que apresentam a marca como uma pessoa) *vs* fatores de fonte recetora (reflexão e imagem que apresentam a marca como um estereótipo).

Assim, veja-se em pormenor quais os fatores que caracterizam a identidade da marca:

- **Físico**: de acordo com a teoria de Kapferer (1992), a parte física da marca tem por base o conjunto de características físicas que os consumidores associam a essa marca quando o seu nome é pronunciado.
- **Personalidade:** a personalidade da marca é um fator muito importante na definição da sua identidade, na medida em que, esta corresponde ao carácter da marca e é obtida através da comunicação da marca com os respetivos consumidores.
- **Cultura:** corresponde ao sistema de valores e princípios pelos quais se rege a marca aquando da apresentação e comunicação dos seus produtos. Assim, a cultura corresponde à ligação direta existente entre a marca e a empresa dado que esta é, de certa forma, influenciada pela empresa.
- **Relação:** as marcas muitas vezes podem simbolizar uma determinada relação entre as pessoas, pelo que se considera que este é um fator muito importante na identidade da marca.
- **Reflexão:** de acordo com Kapferer (1992), o estereótipo do consumidor de cada marca é também um fator importante caracterizador da sua identidade. Assim, de acordo com a sua perspetiva, a realização de campanhas com o atual target dessa campanha já não é um critério necessário, mas sim a utilização de grupos de pessoas que chamem a atenção do target pretendido.
- **Imagem:** a imagem que a marca passa para os seus consumidores e para o público em geral é também um fator muito importante na caracterização da identidade da marca

pois, os consumidores muitas vezes usam marcas que de certa forma lhe conferem um determinado estatuto.

2.2.4. Brand Equity

Tal como concluído anteriormente, o conceito e a imagem de marca têm vindo a sofrer algumas alterações ao longo dos anos. Assim, os gestores de marca de hoje em dia não se preocupam apenas com o posicionamento e com a "saúde" da marca, mas também com o valor que esta pressupõe.

De acordo com Aaker et al (1998), a imagem de marca é um elemento tático que impulsiona resultados de curto prazo, e é também um elemento estratégico dado que pode constituir a base da vantagem competitiva de uma empresa.

Sendo a marca um ativo cada vez mais importante para as empresas, os atributos tangíveis e intangíveis da marca e da empresa tais como a venda, o atendimento e a qualidade dos produtos são fatores fundamentais na avaliação da marca que, por sua vez, influenciam a saúde da marca. O desenvolvimento destes fatores pressupõe a execução de determinadas atividades estratégicas (definição de posicionamento e arquitetura de marcas) e operacionais (tais como a pesquisa de mercado, comunicação, *design*, entre outras).

Assim, de forma a criar *brand equity* na mente dos consumidores, torna-se fundamental a execução de um *branding* adequado que compreende a visão integrada de todas essas atividades.

2.2.5. Brand Strategy

A definição de estratégias de marca é um fator cada vez mais importante na gestão de uma marca pois, de acordo com Gardner e Levy (1955), os consumidores diferenciam produtos iguais, através de marcas diferentes. De acordo com Catherine Kaputa (2006), a definição de estratégias de marca estabelece uma vantagem competitiva para as empresas no mercado altamente competitivo e dinâmico em que vivemos. Sendo este um fator fundamental na gestão de marcas das empresas, Catherine Kaputa considera que existem as seguintes estratégias de posicionamento da marca:

- *"Be the first"* – Ser o primeiro a entrar num determinado mercado é muitas vezes uma vantagem para as empresas/marcas. As marcas consideradas como *"the first mover"* são marcas que ficam com frequência na memória dos consumidores e que ganham maior relevância no mercado na medida em que causam maior impacto aquando da sua entrada. Assim, o desenvolvimento de produtos/serviços inovadores e a criação de marcas que se posicionem no mercado como as primeiras, é uma das estratégias de marca mais bem sucedidas que, embora impliquem também algumas desvantagens, tem apresentado casos de sucesso no mercado.
- *"Be the Leader"* – o conceito de líder é um conceito muito abrangente nos mercados atuais na medida em que existem muitas formas de definir a empresa ou a marca como líder. Uma empresa pode ser líder nas vendas no mercado global, líder em determinado segmento de mercado, entre outros. A obtenção de uma determinada posição de líder no mercado é também uma estratégia de marca muito importante para as empresas na medida em que, os consumidores são muito influenciados pela posição que a empresa detém no mercado.
- Diferenciação - umas das estratégias mais utilizadas pelas empresas nos mercados atuais está relacionada com o posicionamento que as mesmas detêm no mesmo. As características dos mercados atuais e a crescente exigência dos consumidores fizeram com que a opção pela diferenciação, através do foco em determinados atributos, fosse uma das estratégias mais utilizadas pelas empresas.

2.2.6. Efeitos País-de-Origem na marca

Desde que o comportamento dos consumidores começou a ser estudado, um dos principais assuntos que tem vindo a ser analisado, prende-se com a determinação dos fatores que influenciam os consumidores nas suas decisões de compra. Neste sentido, o efeito país-de-origem é uma das questões que se tem vindo a estudar, de forma a perceber se este constitui ou não uma influência nesse processo.

O país de origem da marca é, em muitos sectores, um fator determinante na definição de uma marca, pois os consumidores associam muitas vezes determinados atributos aos produtos produzidos em determinados países.

Em face do exposto, uma das questões com a qual as empresas, muitas vezes, se deparam é a seguinte: **Será que a imagem do país origem de uma marca, afeta a perceção que os consumidores detêm da mesma?**

O efeito país-de-origem consubstancia-se de um modo geral na influência da informação relativa ao país onde o produto é produzido, nas atitudes e no comportamento com relação a um produto ou a uma marca (Giraldi et al (2007)).

De acordo com Schweiger et al, (1997) e Knight et al (2000)) a imagem do país de origem é normalmente despertada pela expressão *"made in"* e reflete a perceção geral do consumidor sobre a qualidade dos produtos feitos num determinado país.
Krupka, et al (2007) e Hinner (2010) referem que, por norma, a imagem positiva que os consumidores têm de um determinado país, resultam em perceções positivas sobre os produtos e marcas produzidos nesse mesmo país. Assim, Karunaratna et al (2006) definiram a imagem de um país como as perceções gerais e os estereótipos que os consumidores de um país criam relativamente a outro país.

A imagem que os consumidores conferem a um determinado produto pode muitas vezes estar associada a um estereótipo que os consumidores atribuem aos produtos produzidos num determinado país, sendo que estes podem estar associados a:

- Características nacionais
- Contexto económico, político, histórico e/ou cultural.

Muitos foram os estudos efetuados à imagem que os consumidores tinham de determinados produtos de diferentes países, para a análise da temática em questão, entre os quais:

- Televisões produzidas na Indonésia *vs* televisões produzidas no Japão;
- Perceção que os espectadores tinham de filmes produzidos no Brasil por comparação aos filmes produzidos em outros países;

- Produtos Mercedes fabricados na Alemanha por comparação aos produtos Mercedes fabricados nos países menos desenvolvidos.

Assim, importa ainda destacar que, de acordo com os estudos efetuados, o efeito negativo do país-de-origem tende a ter um impacto maior do que aquele que é conferido a um produto com efeito positivo do país-de-origem (Chu, et al 2005).

Apesar da imagem criada pelos consumidores constituir um atributo intangível dos produtos, *"a imagem de um país estrangeiro tem influência sobre as avaliações que os consumidores fazem dos produtos"* (Pharr, (2005)).
Note-se porém que, estudos efetuados comprovam também que, apesar dos fatores do país de origem influenciarem a decisão de compra dos consumidores, fatores como qualidade, preço, experiência e marca influenciam muito mais.

2.2.7. Fatores que moderam o impacto do efeito país-de-origem na avaliação dos produtos

Note-se porém que, os estudos efetuados sobre o tema realçam que o efeito do país-de-origem pode ser atenuado de acordo com diversas variáveis, que podem constituir:

- Categoria do produto
- Nível de envolvimento com o produto
- Etnocentrismo dos clientes
- Familiaridade com os produtos desse país
- Fatores ambientais ou culturais
- Ações de marketing

2.2.8. Efeitos país-de-origem na indústria portuguesa do calçado

A indústria de calçado é um dos sectores no qual se acredita que a origem portuguesa poderá ter um impacto negativo no valor do produto. Neste sentido, o sector do calçado está neste momento a tentar mudar esta tendência e a tentar ultrapassar a perceção negativa que geralmente acompanha os produtos portugueses.

O sector do calçado tem contribuído muito positivamente para a competitividade do país e, atualmente, este é já reconhecido como um dos mercados de calçado mais caros do mundo e também com maior qualidade.

Assim, de acordo com um estudo de âmbito académico, efetuado no período de 2011/2012, relativamente à temática do efeito país-de-origem na indústria do calçado nacional, a performance do sector nacional do calçado tem contribuído positivamente para a reversão da tendência verificada, apresentando desta forma produtos inovadores, de alta qualidade que competem com os melhores *players* a nível mundial.

De uma forma geral, os consumidores portugueses valorizam os produtos nacionais e reconhecem a qualidade dos mesmos. Não obstante o verificado, note-se que a perceção dos consumidores estrangeiros está um pouco distante pois, Portugal está associado a um país com história e hospitaleiro, mas não é reconhecido pelas suas principais indústrias e produtos. Assim, os resultados deste estudo demonstram que, a avaliação dos consumidores estrangeiros, relativamente à imagem dos produtos portugueses, é claramente negativa, facto que se revela também na avaliação da qualidade dos produtos portugueses e na propensão para comprar os mesmos.

Em suma, o efeito país-de-origem nos produtos portugueses é claramente negativo e os estereótipos negativos criados relativamente ao país prevalecem sobre a performance das indústrias. Assim, apesar do efeito negativo para os consumidores estrangeiros, este efeito é positivo para os consumidores portugueses, que gostam de comprar produtos nacionais. Não obstante, note-se que, o efeito país-origem, quando combinado com outros fatores (tais como marca, preço ou qualidade), apresenta um contributo reduzido na decisão de compra do consumidor.

2.3. Internacionalização

2.3.1. Conceito de Internacionalização

> "Os negócios internacionais existem há séculos, mas ganharam impulso e complexidade nas últimas duas décadas. Mais do que nunca, as empresas buscam oportunidades no mercado internacional, tocando a vida de bilhões de pessoas pelo mundo" (Cavusgil et al (2010)).

Assim, a internacionalização é um fenómeno cada vez mais evidente nos dias de hoje que afeta as nossas experiências quotidianas. A crescente busca por novos mercados, novos clientes e novos consumidores passa cada vez mais por decisões estratégicas de internacionalização que implicam a criação de marcas globais. De acordo com Subhash (1995) *"o aumento da competição e as pressões relacionadas com os custos de produção leva a uma aceleração da globalização em muitas indústrias"*. Assim, o desenvolvimento das tecnologias e dos meios de comunicação e a saturação dos mercados domésticos permitiu que as empresas adotassem uma nova estratégia de pensar globalmente e, também, agir globalmente. O crescimento da atividade de negócios coincide assim com o fenómeno mais amplo da globalização de mercados.

O processo de Internacionalização surge assim como um processo complexo e abrangente, facto que leva a que o entendimento sobre o mesmo divirja um pouco de acordo com a posição de cada autor. Apesar de ter sido efetuado um esforço no sentido de criar um modelo deste processo, aplicável a todas as empresas, este não foi conseguido, pois a aplicação aos diversos casos práticos permitiu verificar que existem diversos fatores determinantes a influenciar o processo e a desalinhar as matrizes definidas nas diferentes teorias.

De uma forma geral, o processo de internacionalização pode ser definido como o processo através do qual as empresas estão mais direcionadas para o mercado internacional e começam a ter contactos diretos com o mesmo através de inúmeras transações. No fundo refere-se à troca de bens e serviços através de fronteiras nacionais, a qual envolve tanto os bens tangíveis como os intangíveis (Cavusgil et al (2010)). Assim, enquanto Goulart define a internacionalização como o *"processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora da sua base de origem"*, para Vasconcellos

(2008) a internacionalização refere-se às trocas realizadas além dos limites de uma nação, tendo como principal estratégia a expansão das suas operações.

Não obstante as diversas divergências verificadas relativamente ao conceito de internacionalização, é de destacar que a internacionalização é um fenómeno atual que surge como uma forma de assegurar a competitividade e ajustar o posicionamento estratégico das empresas no mercado global, Martins (2011).

2.3.2. Razões para optar por um processo de internacionalização

O processo de internacionalização das empresas e das marcas tem sido impulsionado e estimulado por diversos fatores, pois o desenvolvimento dos mercados atuais e as crescentes necessidades dos consumidores provocaram grandes mudanças nos processos de tomada de decisão dos consumidores e das empresas.

Figura 32 – Fatores determinante no processo de internacionalização

Determinantes Comerciais • Saturação do mercado nacional e dimensão reduzida do mercado interno • Escassas oportunidades de crescimento no mercado interno • Reduzido número de consumidores no mercado doméstico para determinados produtos	**Determinantes Industriais:** • Obtenção de economias de escala • Redução dos custos de produção • Distribuição de riscos políticos e económicos por diferentes países
Determinantes de oportunidade • Alocação do excesso de produção para outros países • Motivação dos gestores internacionais para a criação e desenvolvimento de novos produtos	**Determinantes do Mercado:** • Abertura dos mercados e as quebras fronteiriças • Possibilidade de praticar diferentes margens de acordo com a elasticidade do preço nos diversos

1.1.1. Avaliação de oportunidades no mercado global

As escolhas que os gestores fazem determinam o futuro das empresas. Assim a decisão de internacionalização de uma empresa ou marca deve ser uma decisão ponderada e analisada tendo por base evidências objetivas e dados tangíveis sobre quais os produtos e serviços oferecer e onde o fazer.

A análise das oportunidades no mercado global e a identificação de oportunidades de marketing ou iniciativas colaborativas são fatores que se demonstram fundamentais na tomada de decisão deste processo. Assim, de acordo com Cavusgil et al (2010), antes de se assumir um substancial investimento em negócios internacionais, uma empresa deve realizar uma avaliação formal, cuja metodologia está dividida de acordo com as seguintes tarefas:

Figura 33 – Principais tarefas na avaliação de oportunidades no mercado global

Tarefa	Critérios de seleção
1. Analisar o preparo organizacional para a internacionalização	Avaliar os fatores necessários ao sucesso nos negócios internacionais: - Recursos financeiros e tangíveis relevantes - Habilidades e competências relevantes -Comprometimento e motivação por parte da alta administração
2. Avaliar a adequação dos produtos e serviços da empresa para mercados externos	Avaliar os produtos e serviços de uma empresa com relação a: - Caraterísticas e requisitos dos consumidores estrangeiros - Regulamentações impostas pelo governo - Expectativas dos intermediários de canal - Caraterísticas das ofertas dos concorrentes
3. Classificar países para identificar mercados-alvo	Avaliar os países candidatos ao ingresso da empresa com relação a: - Tamanho de mercado e taxa de crescimento - Intensidade de mercado - Capacidade de consumo - Recetividade do país às importações - Infra-estrutura adequada para fazer negócios - Grau de liberdade económica - Risco político
4. Avaliar o potencial de mercado sectorial	Avaliar o potencial setorial de mercado no país visando, considerando-se: - Tamanho do mercado, taxa de crescimento - Grau de intensidade competitiva

	- Parreiras tarifárias e não tarifárias - Padrões e regulamentações - Disponibilidade e sofisticação de distribuição - Preferências de consumo singulares - Indicadores de potencial de mercado específicos de um determinado setor
5. Selecionar parceiros de negócios qualificados	Avaliar e selecionar intermediários e facilitadores com base em: - Experiência em manufatura e marketing no sector - Comprometimento com a internacionalização - Acesso a canais de distribuição no mercado - Força financeira - Qualidade da equipa - Conhecimentos técnicos - Infraestrutura e instalações adequadas no mercado
6. Estimar o potencial de vendas da empresa	Estimar o potencial de venda dos produtos ou serviços da empresa em relação a: - Capacitação de terceiros - Acesso a distribuição - Intensidade competitiva - Financiamento - Cronograma e penetração de mercado - Tolerância ao risco da alta administração

Fonte: adaptado de Negócios Internacionais, Pearson (2010)

2.3.3. Escolha dos países de implantação

A escolha dos mercados nacionais é particularmente importante nos estágios iniciais de internacionalização. A opção errada não só resultará em prejuízo financeiro, mas também em custos de oportunidade. Isto é, ao escolher mercados inadequados, a empresa comprometerá recursos que poderiam ter sido aplicados de modo mais lucrativo em outro negócio.

Assim, a classificação dos países para escolher o melhor alvo, é uma decisão fundamental nos negócios internacionais, quer seja para a empresa que esteja interessada em importar, investir ou exportar.

As empresas exportadoras devem, neste sentido, optar por países com baixas barreiras tarifárias, procura constante e intermediários qualificados e devem utilizar estatísticas comerciais que permitam analisar e comparar o tamanho de mercado e que ajudem a medir a viabilidade do mesmo.

Note-se porém que, a informação necessária à classificação de um país depende do tipo de produto e sector económico em questão.

Assim, a empresa pode muitas vezes focar-se num grupo de países em vez de países isolados pois, caso estes apresentem condições de procura semelhantes, regulamentações comerciais e culturais, torna-se mais económico planear uma estratégia de ação em vez de ações distintas para cada país.

De acordo com Cavusgil et al (2010), existem dois métodos simples de selecionar os mercados que lhes oferecem as melhores perspetivas:

- **Eliminação gradual –** começa com um grande número de países para prospeção e, aos poucos, restringe as suas escolhas; inicialmente deve começar com a análise de indicadores macro como demográficos e de rendimento e posteriormente indicadores mais específicos como estatísticas de exportação.
- **Indexação para classificação –** indexar e classificar, atribuindo uma pontuação aos países em função da atratividade geral de mercado; identifica-se um conjunto abrangente de indicadores de potencial de mercado e utiliza um ou mais deles para representar uma variável.

Assim, as variáveis, e respetivos indicadores, que muitas vezes são utilizadas na classificação dos países no índice de indicadores de potencial de mercado emergente são as seguintes Cavusgil et al (2010):

- Tamanho de mercado (população urbana)
- Taxa de crescimento de mercado (taxa de crescimento real do PIB)
- Intensidade de mercado (PIB *per capita*, consumo privado como percentual do PIB)
- Capacidade de consumo de mercado (participação percentual do consumo no rendimento)

- Infraestrutura comercial (facilidade de acesso aos canais de distribuição e marketing através da população por ponto de venda, televisões *per capita*)
- Liberdade económica (política comercial e tributária, política monetária e bancária)
- Recetividade do mercado às importações (importações *per capita*)
- Risco-país (classificação de risco do país)

De acordo com Dionísio et al (2004), os critérios objetivos que devem ser utilizados na escolha dos países dividem-se em três grupos:

Figura 34 – Critérios de seleção dos países de implantação

Potencial de Mercado	Regulamentação	Avaliação dos riscos políticos
- Situações e tendências demográficas - Situação económica geral - Dimensão e tendências de mercado - Análise dos fatores culturais e sociais - Análise da concorrência - Características dos canais de distribuição e de comunicação	- Barreiras à entrada - Regulamentação relativamente ao preço - Restrições aos movimentos de capitais - Possibilidade de obter ajudas dos poderes políticos - Legislação social, nível de salários - Regulamentação da publicidade	- Análise relativamente à estabilidade política e institucional do país - Riscos de alterações de legislação

Fonte: Lindon, D., Lendrevie, Dionísio, P., & Rodrigues, V. 2004. Adaptado de Mercator XXI – Teoria e prática do Marketing. Lisboa: Dom Quixote

2.3.4. Formas de entrada no mercado internacional

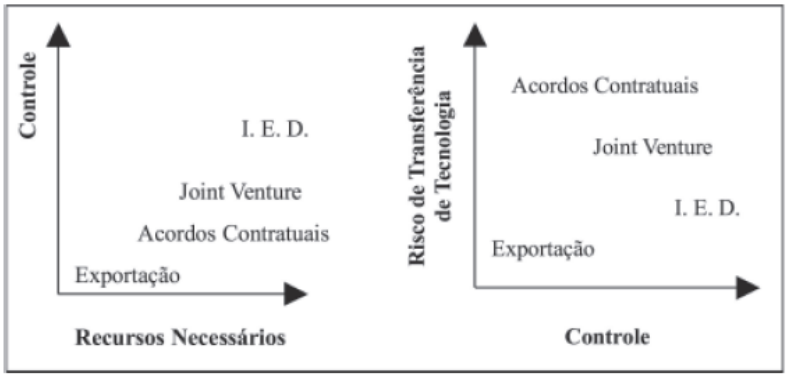
A entrada nos mercados internacionais é uma decisão que as empresas devem ponderar através da análise de diversos fatores. Assim, antes de se iniciar o processo de internacionalização, deve ser estudada e analisada qual a melhor estratégia e forma de entrada nos mercados pretendidos (Cateora e Graham, 2001).

Segundo Osland *et al* (2001), a definição da estratégia de entrada no mercado externo deve tomar em conta os seguintes fatores:

- Fatores inerentes ao mercado-alvo, tais como riscos políticos, do investimento, exigências dos governos dos mercados-alvo, entre outros;
- Fatores das organizações, como a necessidade de responder aos competidores, a experiência internacional, a necessidade de conhecimento local, as sinergias através de operações globais, a posição competitiva e a necessidade de proteção da tecnologia.

Osland *et al* (2001) refere ainda que as estratégias de entrada em mercados internacionais diferenciam-se de acordo com a quantidade de recursos necessários no processo, a disposição para influenciar decisões em mercados externos e o nível de risco da tecnologia. A conjugação destes diferentes fatores origina assim as seguintes formas de entrada:

Figura 35 - Características chave dos modos de entrada



Fonte: Osland et al (2001)

Neste sentido, importa analisar mais detalhadamente as características associadas às diferentes formas de entrada nos mercados internacionais, de acordo com as opiniões dos diversos autores:

- **Exportação**
  - De acordo com Porter (2004) e José Moleiro Martins (2011) esta é a primeira forma de entrada no mercado dado que é a mais direta e acessível;
  - Mantém as atividades de produção no seu país e conduz as de marketing, distribuição e atendimento ao cliente no mercado de exportação (a empresa local pode assumir a execução destas atividades ou delegá-las a um distribuidor ou agente), (Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010));

- Os acordos feitos entre os exportadores, distribuidores e agentes locais incluem muitas vezes disposições relativamente aos meios de marketing e às operações de comunicação, Dionísio et al (2004).
- **Vantagens:** aumentar o volume geral das vendas, aumentar as economias de escala, diversificar a base de clientes, estabilizar as flutuações nas vendas associadas aos ciclos económicos ou à sazonalidade da procura, minimizar o risco e maximizar a flexibilidade, reduzir o custo de entrada em mercados externos e potencializar aa capacitação e as habilidades de distribuidores e outros parceiros de negócios no exterior;
- **Desvantagens:** menor conhecimento dos consumidores, concorrentes e outros aspetos do mercado, exportar requer novas capacitações e novos recursos organizacionais por parte da empresa pois há uma série de procedimentos que devem ser efetuados e sensibilidade a barreiras tarifárias e oscilações cambiais.

- **<u>Cedência de Licença</u>**
  - Estratégia que consiste em conceder a uma empresa local o direito de fabricar e vender produtos cujas patentes e/ou *know how* são da empresa cedente, Dionísio et al (2004);
  - Esta cedência é feita por um determinado período de tempo e é remunerada pelo pagamento de *royalties* (Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010));
  - **Vantagens:** não necessita de capital próprio nem de presença física no mercado estrangeiro, capacidade de gerar receita via recebimento dos royalties, apropriado para entrar em mercados cujo risco é considerável e no qual as barreiras são substanciais, útil para testar um mercado antes de fazer um investimento direto;
  - **Desvantagens:** receitas normalmente são menores do que nos outros métodos, controlo do ativo licenciado é mais difícil, risco de perder o controlo sobre a propriedade intelectual, não garante uma base para expansão futura no mercado.

- **<u>Franchising</u>**
  - Forma avançada de licenciamento na qual a empresa permite que um empresário utilize um sistema de negócios completo em troca de compensações (Cavusgil et al (2010));

- Esta estratégia é por norma acompanhada de regras e obrigações mais estritas no que respeita ao nível de qualidade, métodos de venda, comunicação, entre outros.
- **Vantagens:** entrada rápida e com baixos custos no mercado estrangeiro, não requer grande investimento de capital, empresa pode padronizar o conhecimento dos franqueados para lidar com eficiência nos mercados locais e uma marca bem estabelecida incentiva as vendas atuais;
- **Desvantagens:** manter o controlo sobre o franqueado pode ser difícil, preservar a imagem do franqueador no mercado externo pode ser difícil, é necessário acompanhar e avaliar continuamente o desempenho dos franqueados e risco de os franqueados no futuro se tornarem concorrentes.

- **Outras estratégias de entrada contratual**
  - Acordos internacionais que envolvem grandes projetos de construção, fabricação de produtos sob contrato, fornecimento de serviços administrativos e de marketing ou locação de ativos importantes, que são efetuados nomeadamente através de contratos de *turnkey, Leasing,* acordos de *build-operate-transfer* ou contratos administrativos (Cavusgil et al (2010));

- ***Joint Ventures***
  - Acordo internacional no qual, o parceiro estrangeiro entra com capital, tecnologia, conhecimentos de gestão, treinamento ou algum tipo de produto e o parceiro local permite a utilização das suas fábricas e outros equipamentos, o *know-how* do mercado, os contatos com o governo, entre outros fatores (Cavusgil et al (2010));
  - **Vantagens**: redução do investimento e dos riscos financeiros ligados à criação da subsidiária e apoio de um associado que tem maiores conhecimentos do mercado e das relações políticas e culturais.
  - **Desvantagens:** apenas permite uma direção partilhada das estratégias no país de implantação, complexa estrutura de gestão e a possibilidade de surgirem conflitos de interesse ou de mentalidades entre os associados.

- **Investimento Direto Estrangeiro**
  - Estratégia de internacionalização na qual a empresa estabelece uma presença física no exterior através da posse de ativos produtivos, tais como capital, tecnologia, trabalho, entre outros (Cavusgil et al (2010));
  - Implica o suporte de todos os custos inerentes á implicação no estrangeiro mas confere-lhe o controlo total das políticas de implantação Dionísio et al (2004);
  - **Vantagens:** implica a presença e operações no local e confere um conhecimento mais específico do mercado, permite à empresa alcançar eficiência à escala global
  - **Desvantagens:** Comprometimento maior de recursos, riscos e incertezas substanciais, reduz a flexibilidade da empresa, maior exposição Às variáveis sociais e culturais dos mercados

- **Consórcio**
  - Investimento não acionário, baseado num projeto com múltiplos parceiros que trabalham num projeto em grande escala
  - É formado a partir de um contrato no qual são delineados os direitos e deveres de cada um.

Figura 36 – Estratégias de entrada nos mercados internacionais

Estratégias de Entrada em Mercado Internacionais			
Dimensões	Baixa Complexidade	Média Complexidade	Alta Complexidade
Tipos	Exportação direta (menos via subsidiárias de vendas e distribuição) e exportação indireta.	Franquias, licenciamentos e contratos de produção.	Joint ventures e investimentos externos diretos: divisões no exterior (incluindo subsidiárias de venda e distribuiçao) e aquisições.
Controle e parcerias	Pouco ou nenhum controle sobre o mix marketing internacional. Uso de intermediários no processo de internacionalização.	Grande controle sobre o mix marketing internacional. Uso de parceiros ou sócios internacionais no processo de internacionalização.	Controle elevado e total sobre o mix marketing internacional. Inexistência de intermediários no processo de internacionalização.
Comunicação e informações	Maior dificuldade para acesso e seleção de informações. Maior possibilidade de filtros na comunicação.	Bom acesso a informações. Média possibilidade de filtros na comunicação.	Maior acesso a informações. Menor possibilidade de filtros na comunicação.
Recursos e investimentos	Menor necessidade de recursos e investimentos. Média possibilidade de transferência de tecnologias.	Média necessidade de investimentos e recursos. Maior possibilidade de transferência de tecnologias.	Necessidade de maior investimentos e recursos. Menor possibilidade de transferência de tecnologia.
Existência de conflitos	Menor possibilidade de conflito interfuncional.	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais, em função das diferenças culturais.	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais em função da complexidade organizacional.
Acesso a mercados, contato com clientes e concorrentes	Menor possibilidade de acessar o mercado. Pouco contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional.	Média possibilidade de acessar mercados. Médio contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional.	Maior possibilidade de acessar mercados. Elevado contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional.
Educação gerencial	Menor necessidade de educação gerencial para comércio exterior.	Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior.	Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior.
Posse	Inexistência de posse sobre o empreendimento externo.	Inexistência de posse direta sobre o empreendimento externo.	Existência de posse total ou parcial sobre o empreendimento externo.
Riscos	Menor risco na operação.	Médio risco na operação. Elevado risco de formar concorrentes.	Maior risco na operação. Uso de funcionários nativos no mercado-alvo.

Fonte: Garrido et al (2006), Orientação para o mercado externo, Estratégias de Entrada em mercados internacionais e performance internacional: proposições para um modelo conceitual, Revista de Administração e contabilidade da Unisinos

2.3.5. Riscos da internacionalização

O processo de internacionalização comporta não só vantagens e novos desafios, como também incorpora alguns riscos, sendo que alguns poderão ser previsíveis e outros não. Neste sentido podemos agrupar os riscos da internacionalização nos seguintes grupos:

- **Custos**
  - Dificuldade acrescida no controlo e obtenção de informação a nível internacional;
  - Obtenção de informação irrealista e custos estimados num montante inferior;
  - Custos de distância física, tais como custos de transporte e de comunicação
  - Custos da distância cultural (língua e cultura diferente)
  - Qualidade da informação reduzida

- **Ambiente internacional incontrolável**
  - Alterações políticas e legislativas do país
  - Alterações dos acordos estabelecidos entre os países de origem e destino
  - Instabilidade política e outros fenómenos incontroláveis tais como guerra, crises políticas, entre outros.

3. Comunicação

3.1. Conceito de Comunicação

> *"Não chega fazer um bom produto – há que o "dar a conhecer" e "valorizá-lo". É o objetivo do sistema de comunicação que o homem de marketing constrói para alcançar e convencer o mercado sor si visado. Entendemos por "comunicação" o conjunto dos sinais emitidos pela empresa em direção aos seus clientes, distribuidores, aos líderes de opinião, aos prescritores e a todos os alvos, internos e externos",* Francisco Pinto Balsemão (2004).

O processo de comunicação é um fator cada vez mais importante na criação e no desenvolvimento das marcas. Tendo em conta que a marca é um elemento caracterizador dos produtos e serviços que apresentam, é fundamental dar a conhecer e caracterizar essa marca através da comunicação.

De acordo com Kapferer (1991) *"a marca é um ser de discurso"* que só se concretiza através da comunicação. Neste sentido, não basta apenas definir a marca, estabelecer objetivos e definir estratégias de mercado, se não for feita a devida comunicação.

A comunicação assume um papel estratégico na criação de valor, e o preço ajusta na medida do valor percebido pois, comunicar significa também conhecer o tipo de benefício percebido pelo consumidor, Carlos Viana (2008).

De destacar também que, a comunicação tem vindo a ganhar cada vez mais poder ao longo dos tempos, pois esta resume-se na perceção de um indivíduo relativamente à forma como os produtos, marcas ou empresas são apresentadas. Assim, a comunicação é atualmente um fator fulcral para o sucesso das empresas, mas é também um fator de grande risco, pois uma campanha de comunicação que não seja, de alguma forma, bem transmitida, pode destruir uma marca.

3.2. Estratégia de comunicação

De acordo com o supra exposto, a definição de uma estratégia de comunicação é um elemento fundamental no desenvolvimento de uma marca, sendo que, de acordo com Isabel Sequeira (2010), a estratégia de comunicação pode ser definida tendo por base as seguintes questões (questões que foram propostas por Lasswell (1984)):

- **Quem comunica?**
  - Definir os agentes de comunicação e qual o seu impacto na mesma;
- **A quem?**
  - Explicitar qual/ais o/s alvo/s de comunicação
- **Para quê?**
  - Definir os objetivos específicos da comunicação
- **O quê?**
  - Definir a mensagem que se pretende transmitir
- **Como?**
  - Analisar quais os meios/canais a utilizar na comunicação a efetuar
- **Com que resultado?**
  - Saber se os objetivos da comunicação foram alcançados e quais os procedimentos a seguir para alcançar maior eficiência
- **Quando?**
  - Definir a calendarização das estratégias de comunicação
- **Quanto?**
  - Estimar o custo da comunicação a efetuar

3.3. Meios de Comunicação

A definição da estratégia de comunicação, bem como dos meios a utilizar é desta forma um fator chave para o processo. Os meios de comunicação que a empresa tem ao seu dispor são muito variados e em grande número. Assim, os meios de comunicação e o tipo de comunicação a ser efetuado deve ser bem estudado de acordo com o tipo de produto, a sua identidade e o sector em que este se encontra. Segue em baixo uma tabela representativa e resumida dos tipos de comunicação existentes:

Figura 37 – Tipos de Comunicação de acordo com o controlo exercido pela organização

Tipos de Comunicação de acordo com o controlo exercido pela empresa
A. Fontes controladas pela empresa **1. Meios de comunicação em sentido estrito** • Publicidade • Comunicação não publicitária
2. Outros meios de ação de marketing com forte conteúdo de comunicação • Ferramentas de venda - Força de Vendas - Merchandising - Marketing Relacional - Operações promocionais • O produto - o nome da marca e símbolos - *packaging*
3. A empresa e o pessoal • Aparência exterior da empresa • Pessoal em contacto com o público • Dirigentes da empresa
B. Fontes não controladas pela empresa **4. Fontes exteriores à empresa**
• Prescritores • Distribuidores • Imprensa

Fonte: Adapatado de Lindon, D., Lendrevie, Dionísio, P., & Rodrigues, V. 2004. Adaptado de Mercator XXI – Teoria e prática do Marketing. Lisboa: Dom Quixote

3.4. Publicidade

Como consumidores que somos, estamos expostos a centenas e talvez milhares de mensagens comerciais todos os dias. Estas aparecem de diversas formas e em diversos meios, nomeadamente nos jornais, televisão, rádio, coupons, cartas de publicidade entre muitos outros. Assim, estas mensagens são algumas das muitas ferramentas de comunicação que as empresas utilizam para manter o contacto diário com os seus consumidores, clientes e influenciadores, Arens (2006).

Neste sentido, note-se que a publicidade consubstancia-se como uma das principais ferramentas da comunicação. De acordo com Murphy et al (1993), *"Advertising is a strong marketing force. It pervades our media and is noticed by audiences of all ages, economic profiles, and walks of life. Every consumer in a developed economy today knows about advertising, and, what is more, considers himself or herself an advertising expert"*.

3.4.1. A elaboração de uma campanha publicitária

A elaboração de uma campanha publicitária apresenta-se como um processo complexo, moroso, que envolve grandes custos. A realização de uma campanha publicitária comporta assim quatro etapas principais que posteriormente estão divididas em várias atividades. Este é um processo que envolve não só a empresa anunciante e as agências de comunicação, como também pode envolver as centrais de compra, as agências de meios e muitos outros parceiros de acordo com a complexidade e especificidade da mesma.

Veja-se de uma forma simplista, quais as principais etapas na elaboração de uma campanha publicitária (ver esquema no Anexo I).

1. **Realização do Briefing:** o processamento da campanha inicia-se com a realização por parte da empresa de um *"caderno de tarefas"* no qual define o problema, os objetivos pretendidos, a missão que lhe é concedida bem como o orçamento disponível. Este é um elemento fundamental, pois é a partir deste documento que a agência de publicidade irá processar o seu trabalho. Assim, segue em baixo uma tabela com os principais elementos a ter em conta na realização de um briefing

Figura 38 – Estrutura de um Briefing

Estrutura de um Briefing	
1. Contexto do Produto/Mercado	1.1 Descrição do produto 1.2 Histórico da comunicação da marca 1.3 Descrição da concorrência 1.4 Análise do mercado 1.5 Comportamentos dos consumidores e prescritores
2. Estratégias de Marketing do Anunciante	2.1 Objetivos de marketing 2.2 Opções estratégicas 2.3 Mix de comunicação
3. Orientações gerais da campanha	3.1 Alvos publicitários 3.2 Objetivos de publicidade 3.3 Eventuais limitações

Fonte: Lindon, D., Lendrevie, Dionísio, P., & Rodrigues, V. 2004. Adaptado de Mercator XXI – Teoria e prática do Marketing. Lisboa: Dom Quixote

2. **Conceção da Campanha:** esta é uma tarefa da responsabilidade da agência contratada, que comporta a definição da estratégia publicitária. Nesta fase é realizado o *"copy strategy",* sendo que neste é definido tudo o que se irá dizer na campanha e é efetuada a escolha dos meios, dos suportes e o calendário de implementação da mesma. Assim, é nesta fase que a agência aplica os seus conhecimentos e apresenta a sua proposta ao anunciante para respetiva aprovação.

3. **Execução da campanha:** após a aprovação da campanha proposta pela agência, torna-se necessário coloca-la em prática. Assim, é nesta fase que se estabelece o contacto com os diversos meios de comunicação anteriormente definidos e contrata-se a agência de produção ou produtores externos (no caso dos spots de tv, rádio, anúncios, imprensa entre outros).

4. **Avaliação da eficácia:** Após a realização de toda a campanha publicitária torna-se imprescindível a avaliação da eficácia da mesma, pois é importante para a empresa

perceber quais os efeitos que a campanha teve, quais os meios que detiveram melhores resultados e quais os aspetos que deveriam ter sido melhorados. Nesta fase é contratada uma empresa de estudos de mercado independente que, nesta fase, realiza pós-testes e apresenta os resultados da campanha.

Após a análise do supra exposto é possível concluir que, a realização de uma campanha publicitária é de facto um trabalho complexo que exige a utilização de diversos recursos. A determinação errada de alguma característica da campanha pode constituir uma grande perda para a marca e pode, inclusive, levar à destruição de uma marca.

4. Nota Pedagógica

4.1. Tema

O tema a ser analisado no presente caso pedagógico está relacionado com o processo de Internacionalização e de Gestão da Marca FLY London que foi sendo efetuado ao longo dos anos, bem como as estratégias de comunicação e de gestão de marca que têm de ser realizadas atualmente de forma a manter a posição da empresa no mercado.
Tendo em conta o caso apresentado e dadas as informações disponibilizadas, pretende-se que os alunos/formandos assumam o papel de Diretora de Marketing/Marca e, analisem a viabilidade estratégica da criação de uma edição especial da Fly London, através de uma análise retrospetiva ao mercado do calçado no período de 1994 e através da formulação de um briefing para uma campanha publicitária para o ano de 2014.

4.2. Resumo do Caso

A Fly London é uma marca de calçado e acessórios portuguesa, criada em 1994, que foi vingando o mercado internacional através da criação de produtos inovadores, irreverentes e de *design* criativo.

A antevisão do empresário Fortunato Frederico, permitiu que a marca adquirisse desde cedo um posicionamento estratégico no mercado e levou a internacionalização da marca no mundo. O sector do calçado e os desenvolvimentos apresentados neste mercado foram também fatores muito importantes para o sucesso da marca, facto que levou a que o sector do calçado se apresentasse atualmente como o segundo mercado do calçado mais caro no mundo.

Por sua vez, a imagem das indústrias transformadoras portuguesas e o efeito do país-de-origem são também fatores muito importantes no desenvolvimento da marca, facto que influenciou as estratégias de marca definidas inicialmente. Note-se porém que, o posicionamento estratégico da marca atual, a relação de fidelização que estabeleceu com os seus clientes e a qualidade percebida dos produtos são fatores que levaram a que a marca, atualmente, não tivesse quaisquer problemas em apresentar-se como uma *made in* Portugal.
As estratégias de comunicação efetuadas pela marca são, neste sentido, fatores muito importantes para o desenvolvimento da mesma pois, foi através da comunicação da marca que

esta se tornou uma marca global, com um único nome e um único logo, seja qual for o mercado de exportação.

4.3. Público-alvo do caso

O Caso pedagógico apresentado representa uma marca portuguesa de sucesso, do sector do calçado, que apresentou uma visão estratégica nos mercados internacionais e cresceu e desenvolveu a sua marca nos mercados globais. Tendo em conta a estrutura do caso apresentado, bem como as análises apresentadas ao nível da Literatura, considera-se que este caso destina-se a:

- Estudantes de grau de licenciatura ou mestrado das áreas das ciências de Gestão, de Marketing e de Comunicação nas quais podemos incluir disciplinas como Marketing, Marketing Internacional, Gestão Internacional e Gestão de Marcas.
- Trabalhadores-estudantes que frequentam mestrados executivos nas referidas áreas ou quadros superiores de empresas, que já possuem alguma experiência profissional e estão envolvidos em projetos relacionados com estas matérias.

4.4. Objetivos pedagógicos

Com a elaboração do presente caso pretende-se que os alunos/formandos sejam capazes de efetuar uma análise do sector de mercado em que se inserem, que formulem decisões relativamente à internacionalização e gestão da comunicação da marca, sendo capazes de:

- Analisar o setor da indústria do calçado em Portugal e o papel da Marca no Mercado Nacional e Internacional;
- Construir estratégias disruptivas de mercado
- Analisar as diferentes formas de entrada no mercado internacional
- Analisar quais os critérios de seleção dos mercados de implantação
- Perceber quais os elementos qualificadores e diferenciadores da marca;
- Analisar os efeitos país-de-origem no desenvolvimento de uma marca internacional
- Elaborar uma ação de comunicação, nomeadamente através da elaboração de um briefing de comunicação de uma campanha publicitária.

4.5. Ferramentas de análise para a elaboração do caso

Tendo em conta os problemas/questões apresentados no caso e dados os objetivos definidos, os instrumentos de análise que poderão servir de apoio à resolução do caso são os seguintes:

- Análise SWOT – análise do mercado global através da análise das diferentes forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do mercado;
- Formas de entrada no mercado internacional, tais como o investimento direto estrangeiro, exportação, licença, consórcio, *joint ventures* e *merchandising*;
- Critérios de seleção dos mercados de implantação
- Método de eliminação gradual dos países escolhidos para a internacionalização da marca
- Estudos dos efeitos país-de-origem
- Briefing da campanha publicitária

4.6. Plano de animação

O presente plano de animação tem como objetivo a preparação de um guião que possa ser usado pelos professores/formadores ao longo das sessões de apresentação e resolução do caso pedagógico apresentado.

Neste caso pretende-se que o grupo dos alunos/formandos assumam a posição do presidente do grupo Kyaia, e elaborem uma análise retrospetiva ao mercado, analisando quais os elementos que levaram ao sucesso da marca. Posteriormente, pede-se também que os alunos assumam o papel da Diretora de Marketing da Fly London, e que, com base na experiência adquirida e na literatura apresentada, tomem uma série de decisões para o posicionamento atual da marca.

Neste sentido, numa primeira fase pretende-se que o professor/formando apresente uma série de elementos literários que sirvam de suporte à resolução do caso e que, posteriormente elabore uma breve apresentação do caso, explicitando quais as questões que devem ser abordadas. Tendo em conta que este caso faz a referência a dois momentos temporais, é importante realçar a importância das análises a efetuar. Nesta fase serão também apresentados

os slides de apoio à resolução do caso, para que, posteriormente, os alunos/formandos procedam a resolução do caso.

Figura 39 – Plano de Animação

Sessão	Objetivos pedagógicos	Meios de suporte	Tempo
1ª Sessão	• Apresentar algumas estratégias de internacionalização e de comunicação da marca • Dar a conhecer alguns elementos estratégicos da marca • Apresentar e discutir o caso e as respetivas questões a serem respondidas • Envolver os alunos na análise e resolução do caso Fly London • Formar grupos de 4 a 5 elementos no máximo	• Slides de Apoio à Resolução do Caso Fly London • Cópias do Caso de estudo Fly London • Video relativo à comunicação da marca	15 minutos 10 minutos 10 minutos 5 minutos 5 minutos
Trabalho a realizar fora da sessão	• Proceder à leitura e compreensão do caso • Proceder ao estudo e análise dos slides fornecidos em aula, bem como da bibliografia recomendada • Pesquisar e analisar a evolução do mercado do calçado ao longo	• Caso Fly London • Bibliografia recomendada (Lindon, D., Lendrevie, Dionísio, P., & Rodrigues, V. 2004. Adaptado de Mercator XXI – Teoria e prática do Marketing. Lisboa: Dom Quixote; Negócios Internacionais, Pearson (2010); e Dionísio, P. Publicitor)	• 30 minutos • 30 minutos • 25 minutos

	dos anos • Realizar e preparar a apresentação de 15 minutos da resolução do caso Fly London		4 horas e 30 minutos
2ª Sessão	• Apresentar e resolução do Caso Fly London • Debater a resolução do Caso Fly London apresentada	• Apresentação da Resolução do Caso Fly London	40 minutos (4 grupos) 20 minutos (4 grupos)
3ª Sessão	• Apresentação por parte do formador/professor dos slides de resolução do caso Fly London • Esclarecimento de questões ou dúvidas dos formandos	• Slides de resolução do caso Fly London do formador	30 minutos 15 minutos

Em face do exposto, a próxima fase está relacionada com o trabalho que os alunos/formandos devem efetuar fora da sessão, de forma a que, na sessão seguinte possam efetuar uma apresentação da resolução do mesmo. Neste sentido, é aconselhável que os alunos procedam a análise pormenorizada do caso disponibilizado em aula, analisem os slides de apoio disponibilizados e pesquisem alguma da literatura recomendada (nomeadamente os livros: Lindon, D., Lendrevie, Dionísio, P., & Rodrigues, V. 2004. Adaptado de Mercator XXI – Teoria e prática do Marketing. Lisboa: Dom Quixote; Negócios Internacionais, Pearson (2010); e Dionísio, P. Publicitor)

Em face do exposto, a segunda sessão corresponde à fase seguinte deste trabalho e tem como objetivo a realização das diversas apresentações e discussões elaboradas pelos formandos.

A terceira e última sessão relativa a este caso tem como objetivo a análise global das várias apresentações que foram sendo efetuadas e a consolidação dos conceitos apresentados. Tendo em conta que as respostas a estes casos muitas vezes não são únicas e restritas, é importante

perceber até que ponto é que os trabalhos efetuados foram bem sucedidos e consolidar os conhecimentos que foram sendo transmitidos. Neste sentido, nesta ultima sessão serão apresentados os slides de resolução do Caso pedagógico sendo que ao longo da sessão serão discutidas as várias perspetivas de análise.

4.7. Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos

Tendo em conta o caso apresentado e de forma a analisar a viabilidade estratégica da criação da referida edição especial da Fly London, assuma o papel de Frederico Correia e faça uma análise retrospetiva ao mercado do calçado no período de 1994 através da resposta às três questões iniciais. Posteriormente, e tal como verificámos no caso, torna-se fundamental a análise do papel da marca e da comunicação da mesma num contexto de internacionalização da mesma. De forma a analisar o impacto dos efeitos do país-de-origem bem como as ações de comunicação que teriam de ser desenvolvidas, assuma o papel da Diretora de comunicação e marca e responda às duas últimas questões.

Note-se porém que, de acordo com o caso apresentado, é necessário fazer uma retrospeção no tempo pois Filipa Correia pretende perceber em que condições é que a Fly London foi lançada no mercado e quais os procedimentos que levaram ao seu sucesso no passado. Assim, veja-se que as três primeiras questões devem ser respondidas tendo por base o período temporal de 1994/1995 e que apenas as restantes devem reportar ao sector atual do calçado.

1. Analise o sector do calçado ao nível do mercado global, no período de 1994-1996, tendo por base a realização de uma análise SWOT.
2. Avalie qual a melhor forma de entrada da Fly London no mercado internacional.
3. Dos mercados com maior relevância no sector do calçado apresentados no caso, e tendo por base a informação disponibilizada, defina quais os países em que a marca se deve inicialmente estabelecer (note-se que o Reino Unido está excluído desta questão dado que foi o país originário).
4. A origem dos produtos é um fator cada vez mais importante no processo de tomada de decisão dos consumidores. Indique e justifique se a marca deve, ou não, ser apresentada no mercado internacional como uma marca de origem portuguesa.

A criação desta edição especial proposta pela Diretora de Marketing vai requerer a execução de uma campanha publicitária forte que permita a obtenção dos objetivos.

5. De forma a obter um *team guide* relativo à campanha publicitária que se irá efetuar, desenvolva um Briefing que possa ser enviado para a agência publicitária.

4.8. Apoio à Resolução do Caso

Neste presente capítulo irão ser apresentadas informações que poderão ser úteis à análise e resolução do caso. Assim, serão apresentadas para cada questão possíveis respostas tendo por base a revisão da literatura efetuada e a formulação de diversas técnicas e modelos apresentados.

1. **Analise o sector do calçado ao nível do mercado global, aquando a criação da marca Fly London, tendo por base a realização de uma análise SWOT.**

A entrada da marca Fly London no mercado do calçado deteve algumas especificidades. Tal como verificado anteriormente, apesar da marca ser portuguesa e as suas fábricas estarem localizadas em Guimarães, a Fly London iniciou a sua comercialização em Londres. Assim, a análise do mercado, não só nacional, mas também internacional foi um fator chave no processo de lançamento da marca.

Para além disso, note-se que a marca foi criada numa época de viragem e de mudança, pois a partir dos anos 90 as empresas do sector do calçado começaram a preocupar-se em ir mais além e não se focar apenas no custo de produção, apresentando desta forma elementos inovadores nas suas marcas.

Tendo em conta o supra exposto, a análise do sector do calçado é um fator fundamental no lançamento da marca, pois é necessário perceber em que condições é que o produto foi lançado no mercado internacional. Assim, segue infra a análise interna ao sector do calçado que apresenta os recursos que a empresa dispõe, bem como as dificuldades ou fraquezas que poderão limitar a implementação de determinadas estratégias.

Figura 40 – Análise SWOT sector do calçado

Pontos Fortes	Pontos Fracos
• Custos de mão-de-obra mais baixos • Maior disponibilidade de matérias-primas • Aparecimento de mão-de-obra qualificada e novos quadros superiores • Alterações nos padrões de consumo de calçado • Aumento do volume de vendas • Crescente notoriedade do mercado do calçado; • Aposta em inovação tecnológica • Reconhecimento e forte disponibilidade no mercado internacional;	• Aumento do número de empresas no sector • Redução dos ciclos de desenvolvimento dos produtos • Produto de fácil imitação • Dificuldade de posicionar o produto para novos segmentos de mercado dadas as suas características específicas inovadoras

Oportunidades	Ameaças
• Abertura dos mercados nacionais - comercialização além fronteiras • Expansão do produto para novos mercados • Aumento da visibilidade no mercado nacional • Aumento da disponibilidade no mercado internacional • Crescimento das exportações, em valor e volume; • Expansão e desenvolvimento da marca nas novas áreas de negócio • Aposta no *design* e na comunicação através da realização campanhas de marketing • Aposta em produtos de alta qualidade e de preço premium • Posicionamento do produto através da estratégia de diferenciação	• Forte concorrência no sector • Forte influência do mercado dos países asiáticos na produção mundial de calçado; • Sensibilidade dos consumidores ao preço • Desenvolvimento de grandes cadeias de retalho no mundo

2. Avalie qual a melhor forma de entrada da Fly London no mercado internacional.

De acordo com a informação disponibilizada no caso, a Fly London é uma marca que foi inicialmente criada em Londres, como uma marca original e inovadora, mas que foi, posteriormente, aplicada a uma marca portuguesa da indústria do calçado. Tendo em conta

que a marca foi lançada desde início no mercado internacional, pois Fortunato Frederico decidiu lançar a marca primeiramente em Londres, foi necessário fazer uma avaliação das diferentes formas de entrada no mercado internacional, mais especificamente, no Reino Unido. Analisemos assim, de uma forma mais pormenorizada, as diferentes estratégias de entrada:

- **Investimento Direto Estrangeiro**

Esta é uma estratégia na qual a empresa estabeleceria uma fábrica no exterior e comercializava o produto nesse mesmo país. Tendo em conta que a Fly London pertence a um grupo, cuja fábrica estava já sediada em Portugal, nomeadamente em Guimarães, esta seria uma estratégia que envolvia investimentos substanciais e que levaria a que a marca perdesse, de certa forma, a sua identidade. A marca foi criada em Portugal, com o objetivo de permanecer no mercado como marca portuguesa com origem londrina, pelo que se considera que esta é uma opção que não faria muito sentido, pois a marca iria ser produzida em diferentes países e deixaria de ser uma marca portuguesa.

- **Cedência de Licença e Franchising**

A cedência de licença (e consecutivamente, o franchising como uma forma mais avançada do licenciamento) é uma estratégia que consiste em conceder a uma empresa local o direito de fabricar e vender produtos cujas patentes e/ou *know how* são da empresa cedente. Tendo em consideração que Fortunato Frederico pretendia criar uma marca inovadora, irreverente e original, com uma determinada identidade e um espirito londrino, esta também não seria uma opção viável, pois a empresa deixaria de ter controlo absoluto sobre o produto que iria ser produzido e a marca poderia perder a sua identidade, à semelhança do que aconteceria com o IDE. Assim, estas são opções que também seriam excluídas desde inicio, pois a empresa pretendia aproveitar as fábricas que já detinham em Portugal, e produzir em Portugal.

- ***Joint Ventures***

Joint Ventures é uma forma de entrada na qual a empresa a empresa iria entrar com capital, tecnologia, conhecimentos de gestão e do produto que pretende produzir, e o parceiro local (neste caso no Reino Unido), permitiria a utilização das suas fábricas e outros equipamentos,

e fornecia o *know-how* do mercado, os contatos com o governo, entre outros fatores. Esta é uma forma que, de certa forma, se apresenta mais vantajosa face às anteriormente apresentadas, pois não iria requerer o investimento em fábricas por parte da empresa e aproveitava os conhecimentos que a outra empresa local já detinha do mercado. Não obstante, note-se que, à semelhança do que foi apresentado anteriormente, é objetivo da empresa a criação de uma marca original, com uma identidade e personalidade específica. Assim, a internacionalização da marca através desta estratégia iria novamente implicar a perda da identidade da marca e implicaria a direção partilhada da marca. Tendo em conta o objetivo de Fortunato Frederico de deter um negócio sozinho, e de não querer ter sócios, esta também não seria uma opção viável.

- **Exportação**

Por último, e tal como indicado na Literatura, a exportação do produto é a forma mais direta, acessível e a que melhor se adequa para a primeira entrada no mercado internacional. Tendo em conta que a marca iria ser lançada pela primeira vez no mercado internacional, sem nunca ter sido lançada no país de origem, esta é a forma mais direta e menos arriscada de entrar no mercado.

O facto de esta ser uma marca que prima pela diferença e pela inovação, é necessário ter em conta o risco de lançamento da mesma. Assim, a manutenção das atividades de produção no país de origem é a opção mais viável, pois o facto de o Grupo Kyaia deter já as fábricas instaladas em Portugal iria implicar menores investimentos para o lançamento inicial da marca.

Neste processo, as responsabilidades da empresa passavam assim por procurar a melhor forma de exportar o produto, decidindo através da contratação de agentes ou de distribuidores nesse país. Tendo em conta que, naquela época o grupo Kyaia já detinha negócios com alguns países estrangeiros, conhecendo desta forma alguns parceiros internacionais, a Fly London tinha apenas de entrar em contacto com os mesmos e perceber os locais onde o produto poderia ter sucesso.

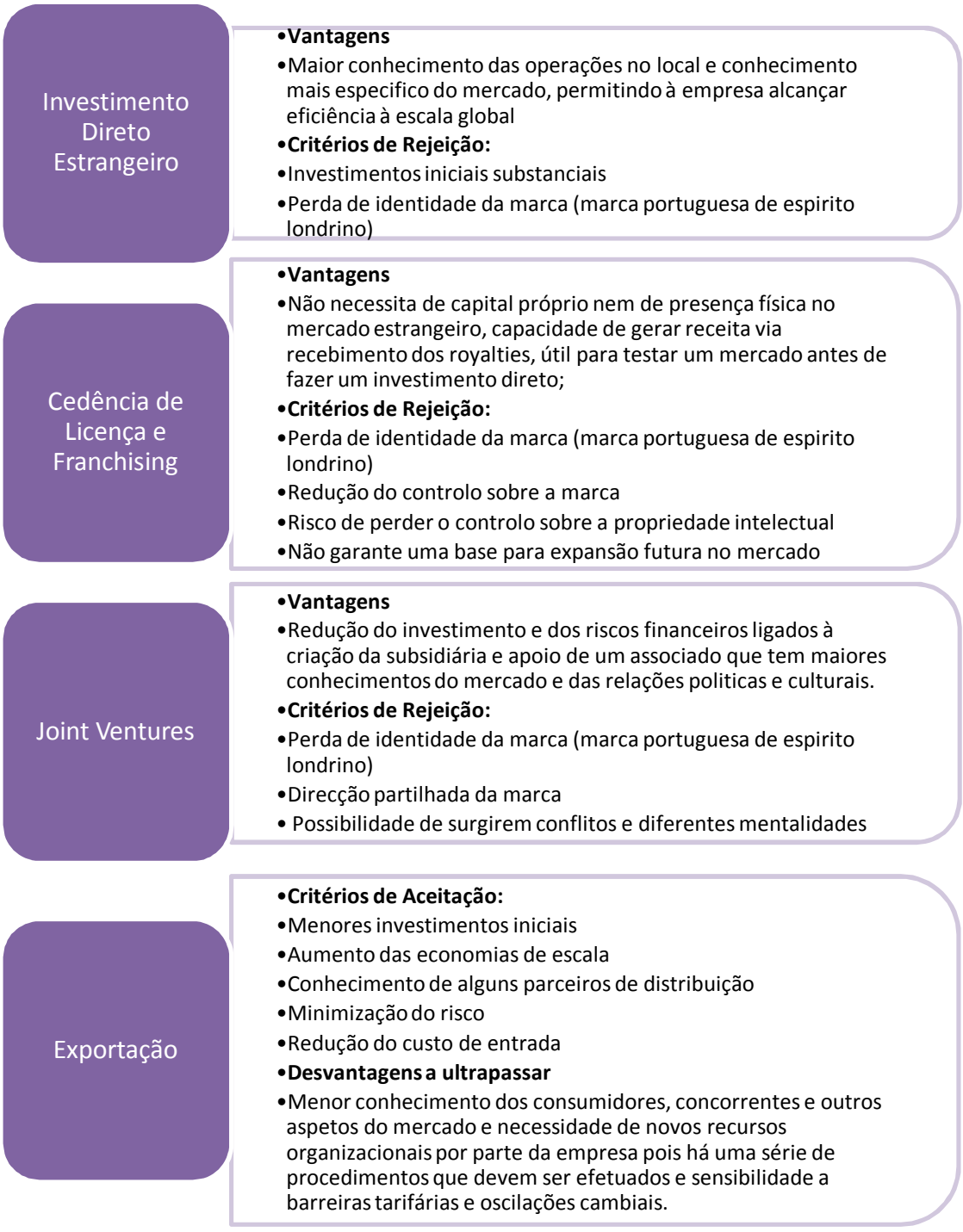
As vantagens desta opção passam assim por:

- Menores investimentos iniciais
- Aumento das economias de escala (dado que a empresa irá produzir na mesma fábrica todos os produtos exportados)

- Aproveitamento do conhecimento que já detém do mercado através das relações que já detém com alguns parceiros de distribuição
- Minimização do risco
- Redução do custo de entrada

Conclusão:

Figura 41 – Vantagens e desvantagens para a Fly London das diversas formas de entrada no mercado internacional



3. **Dos mercados com maior relevância no sector do calçado apresentados no caso, e tendo por base a informação disponibilizada, defina quais os países em que a marca se deve inicialmente estabelecer (note-se que o Reino Unido está excluído desta questão dado que foi o país originário).**

De acordo com a análise ao sector no período de 1984 a 1996, foi possível verificar que, em 1994 (data de criação da marca e da decisão de internacionalização) os principais mercados exportadores da indústria portuguesa são os seguintes:

Figura 42 - Principais mercados exportadores da indústria portuguesa

País		Exportação (%)
1.	**Alemanha**	26,9
2.	**Reino Unido**	17,9
3.	**França**	14,3
4.	**Dinamarca**	7,1
5.	**Suécia**	5
6.	**Holanda**	4,8
7.	**Estados Unidos**	4,5
8.	**Suíça**	3,8
9.	**Rússia**	2,6
10.	**Noruega**	2,1
11.	**Bélgica**	1,7
12.	**Áustria**	1,6
13.	**Canadá**	1,5
14.	**Itália**	1,1
15.	**Japão**	0,8
16.	**Espanha**	0,8
17.	**Finlândia**	0,6
18.	**Irlanda**	0,6
19.	**Angola**	0,4
20.	**Israel**	0,4
21.	**Outros**	1,6

Por sua vez, nesta análise foram também apresentados os países com maiores taxas de crescimento das exportações, fator que pode, de certa forma demonstrar quais os mercados

que continuam em crescimento e quais os mercados onde podemos ter maiores oportunidades de crescimento:

Figura 43 - Países com maiores taxas de crescimento das exportações

País	Taxa de crescimento anual das exportações (%)
Rússia	96,3
Japão	92,3
Israel	90,2
Itália	36,6
Canadá	26,5
Suíça	23,5
Espanha	15,1

Assim, através do cruzamento destes dados foi possível verificar que estas taxas de crescimento justificam-se pela taxa de exportações reduzida que Portugal detém para esses países, facto que leva a que as oportunidades de exploração desses mercados se apresentem superiores àquelas onde a taxa já é bastante elevada.

Da análise efetuada ao mercado de exportação de calçado verificou-se que os países Europeus são os preferenciais no que respeita à exportação de calçado português. Apesar dos EUA e da Rússia também já deterem alguma importância ao nível das exportações, note-se que estes apresentam uma predominância muito menor. Assim, tendo em conta que a marca se estabeleceu inicialmente no Reino Unido, obtendo desta forma grande sucesso, iremos proceder à análise de quais os países mais atrativos para exportação da marca Fly London em 1994.

De acordo com a Revisão da Literatura, existem vários métodos de selecionar os mercados mais atrativos. Neste sentido, de acordo com os métodos apresentados, iremos proceder à análise dos mercados de acordo com o **método da eliminação gradual**, eliminando sucessivamente os países de acordo com os seguintes critérios:

a. Numa primeira fase, e tendo em conta a diversidade de países atrativos para este sector, iremos proceder apenas à análise dos 10 países com maiores taxas de exportação portuguesas pois, tendo em conta que esta é uma marca recente, inovadora e pouco divulgada, torna-se necessário reduzir ao máximo o risco do negócio.

Figura 44 - Países selecionados para exportação dos produtos Fly London

País		Exportação (%)
1.	**Alemanha**	26,9
2.	**Reino Unido**	17,9
3.	**França**	14,3
4.	**Dinamarca**	7,1
5.	**Suécia**	5
6.	**Holanda**	4,8
7.	**Estados Unidos**	4,5
8.	**Suíça**	3,8
9.	**Rússia**	2,6
10.	**Noruega**	2,1

Note-se que desta lista serão apenas considerados 9 países dado que o Reino Unido foi o mercado de lançamento da marca.

b. Após a obtenção desta lista torna-se fundamental a análise dos mesmos de acordo com determinados critérios ou indicadores de potencial de mercado emergente. Note-se no entanto que, a informação que dispomos de alguns mercados é reduzida pelo que, para o caso em questão, será utilizada uma escala simplista de 1 a 5 (sendo que 1 significa fraca atratividade do mercado e 5 forte atratividade do mercado para exportação). Note-se que esta será uma avaliação quantitativa, sempre que possível, e qualitativa no que respeita a fatores relacionados com a estabilidade e risco do país.

Critérios de seleção:

- Volume de produção, número de empresas, saldo da balança comercial do país estrangeiro: quanto maior o valor apresentado por estes indicadores, menores as oportunidades de expansão para esse mercado;
- Volume de exportações portuguesas para os países estrangeiros, valor das exportações portuguesas para os países estrangeiros, taxa de crescimento das exportações para o mercado, volume de importações do país, consumo aparente no país estrangeiro: quanto maior o valor apresentado por estes indicadores, maiores as oportunidades de expansão para esse mercado;

Barreiras à entrada e risco da país são indicadores para os quais não detemos informação explicita no caso, pelo que foi efetuada uma avaliação qualitativa de acordo com o conhecimento que dispomos dos mercados.

Figura 45 – Avaliação dos países selecionados para exportação dos produtos Fly London

	Alemanha	França	Dinamarca	Suécia	Holanda	EUA	Suíça	Rússia	Noruega
Volume das exportações portuguesas para o país estrangeiro (1995) (Milhões de pares)	22,1	11,8	5,8	4,1	3,9	3,7	3,1	2,1	1,7
	5	**4**	**4**	**4**	**4**	**3**	**3**	**3**	**2**
Valor das Exportações portuguesas para o país estrangeiro (1995) (Milhões de pares)	65,8	39,4	20,8	12,3	11,2	11	8,3	7	5
	5	**4**	**4**	**4**	**3**	**3**	**3**	**2**	**2**
Taxa de crescimento das exportações para o mercado (%) (1995)	14,7	7,9	16,1	1,4	3,4	9,5	23,5	96,3	0,7
	4	**3**	**4**	**2**	**3**	**3**	**4**	**5**	**2**
Volume de Produção do país estrangeiro (1995) (Milhões de pares)	46,5	151,7	6,4	1	5	234	ND	ND	ND
	3	**2**	**4**	**5**	**4**	**2**	**ND**	**ND**	**ND**
Número de empresas no sector do calçado no país estrangeiro (1995)	198	257	11	21	65	ND	ND	ND	ND
	2	**2**	**5**	**4**	**3**	**3***	**ND**	**ND**	**ND**
Volume de importações do país estrangeiro (1994) (Milhões de pares)	392	245	25,6	35	120	1.426	ND	ND	ND
	4	**3**	**2**	**2**	**3**	**5**	**ND**	**ND**	**ND**
Saldo da Balança Comercial do país estrangeiro (1994) (Milhões de pares)	-333,5	-182,9	-18	-31	-72,4	-1.392	ND	ND	ND
	4	**3**	**2**	**2**	**3**	**5**	**ND**	**ND**	**ND**
Consumo aparente no país estrangeiro (1994)	1.611	339	25	33	78	1.626	ND	ND	ND
	5	**4**	**2**	**2**	**3**	**5**	**ND**	**ND**	**ND**
Barreiras à entrada (inclui custos de transporte)	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**3**	**4**	**3**	**3**
Risco país	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**5**	**4**	**5**
Avaliação Global	**41**	**34**	**36**	**34**	**35**	**37**	**ND**	**ND**	**ND**

ND: Informação não disponível

*Tendo em conta que esta era a única variável para a qual não tínhamos a informação disponível, foi efetuada uma avaliação de acordo com uma ponderação média de 3

c. A análise aos países selecionados permitiu concluir que, apesar dos mercados europeus selecionados apresentarem de uma forma geral uma elevada atratividade, a Alemanha, os EUA e a Dinamarca são os países que apresentam maior atratividade para a internacionalização da Fly London. Note-se porém que esta avaliação deve, posteriormente ser confrontada com aspetos específicos da marca e do próprio produto.

4. A origem dos produtos é um fator cada vez mais importante no processo de tomada de decisão dos consumidores. Indique e justifique se a marca deve, ou não, ser apresentada no mercado internacional como uma marca de origem portuguesa.

De acordo com o supra exposto na literatura, o impacto do *"efeito país-de-origem*" nos produtos portugueses é negativo, pois os produtos portugueses (e as diversas industrias nacionais) não são reconhecidos no mercado internacional como produtos de qualidade ou inovadores.

Não obstante, o sucesso da indústria do calçado nacional tem alterado esta tendência e tem vindo a alterar esta mentalidade. O reconhecimento de diversas marcas de calçado portuguesas nos mercados internacionais, a posição de Portugal no segundo lugar no que respeita ao calçado mais caro no mundo, o aparecimento de marcas inovadoras e de design criativo fabricadas em Portugal, a forte presença de marcas portuguesas nas principais feiras de calçado internacionais e a crescente procura por parte de grandes figuras publicas internacionais por marcas de calçado português, permitiu que este sector começasse a ser reconhecido com outros olhos no mercado internacional.

Para além disso, tal como verificado no estudo efetuado em Portugal, apesar dos fatores do país de origem influenciarem a decisão de compra dos consumidores, fatores como qualidade, preço, experiência e marca influenciam muito mais.

Assim, ainda que permaneçam alguns estereótipos relativamente aos produtos *"made in Portugal"*, o reconhecimento, a inovação, o design criativo, a originalidade na conceção do calçado português e a qualidade percebida por parte dos consumidores relativamente

às grandes marcas de calçado nacional levam a que o fator "efeito país-de-origem" não apresente qualquer influência na decisão de compra por parte do consumidor.

Neste sentido, e de forma a analisar o caso específico da Fly London, é do nosso entendimento que a criação da edição especial da Fly Lodon, com produtos com características tipicamente portuguesas é uma opção viável do ponto de vista do efeito país-de origem, pois este não irá influenciar negativamente os produtos marca Fly London.

Razões pelas quais o efeito país-de-origem não impacta negativamente a marca :

- Marca estabelecida e reconhecida no mercado ao nível nacional e internacional
- Oitava marca de sapatos mais vendida no mundo
- Consumidores da marca mantêm uma relação de fidelização perante a mesma
- Qualidade percebida pelos consumidores
- Presença da marca nas maiores feiras internacionais
- Preço *premium* da marca a par do contexto de crise económica verificada nos diversos países e do aumento das vendas ao longo dos anos, demonstra o posicionamento firme e estratégico da marca no mercado

Vantagens da apresentação da marca como "marca de origem portuguesa", no lançamento da edição especial:

- Clientes nacionais
    - Divulgação e apresentação da nacionalidade da marca pois, o facto de o nome estar ligado à origem londrina leva a que muitos consumidores ainda não conheçam a verdadeira origem da marca
    - Valorização da marca para consumidores portugueses, dado que estes valorizam cada vez mais os produtos nacionais
    - Maior propensão para consumir produtos nacionais
    - Apreciação da originalidade e da criatividade da marca

- Clientes estrangeiros
    - Divulgação e apresentação da nacionalidade da marca pois, o facto de o nome estar ligado à origem londrina leva a que muitos consumidores ainda não conheçam a verdadeira origem da marca
    - Apreciação da originalidade e da criatividade da marca

- Crescente apreciação e valorização de produtos tipicamente portugueses como a cortiça.

5. **De forma a obter um *team guide* relativo à campanha publicitária que se irá efetuar, desenvolva um Briefing que possa ser enviado para a agência publicitária.**

Figura 46 – Briefing da campanha publicitária da Fly London

Briefing – Marca Fly London	
Histórico da marca	Fly London, é uma marca de calçado portuguesa, inserida no Grupo Kyaia e criada em 1994, como uma marca de sucesso portuguesa do mercado "*young fashion industry*". A marca iniciou a sua comercialização em Londres e entrou no mercado nacional apenas em 1998. Esta é uma marca que foi detendo grande sucesso ao longo dos tempos, tendo internacionalizado a sua comercialização através da exportação do produto para mais de 55 países no mundo, e obtendo desta forma a categoria da oitava marca mais vendida no mundo.
Produtos que comercializa	A Fly London apresenta uma gama de calçado (gama média-alta) e acessórios única e, recentemente lançou também uma coleção de roupa unissexo, apresentando-se como uma marca de espirito londrino, original, irreverente e inovadora, que tal como o nome indica, tem um espirito livre e indicia uma sensação de leveza. Note-se porém que o produto que se destaca é o calçado pelo que se considera que o objetivo da marca consiste em "apresentar linhas modernas, eclécticas, mas intemporais, não fortemente ligadas a uma estação ou a uma tendência, mas assentes na procura individual de pequenos detalhes de várias fontes criando uma identidade mais forte e única"
Posicionamento da marca	A marca apresenta um posicionamento estratégico, que tem por base a diferenciação, através da comercialização de sapatos inovadores e com diferentes designs e cores. A marca posicionou-se no mercado com o lema *«Don"t walk, Fly»*, complementando desta forma a identificação da marca e facilitando assim a identificação da marca no mundo.
Concorrência	Marcas de calçado internacionais, com um posicionamento estratégico assente na base da diferenciação, tais como a Xuz, a Cubanas, a DKODE, a Melissa e a Xti. Apesar de a Fly London tentar criar uma relação que tem por base a fidelização

	dos nossos clientes, estas são as marcas que de certa forma se aproximam mais ao posicionamento detido pela Fly London.
Análise do mercado	Apesar do sector do calçado apresentar, ainda, traços artesanais de produção, a busca constante por vantagens competitivas tornou-se assim um elemento fundamental neste mercado dado que este evoluiu de uma cultura prevalecente de produção para uma cultura de design e marketing. Há que distinguir que este sector está, de certa forma, dividido entre os consumidores que compram produtos a baixo preço (gama baixa) e os que compram produtos de gama média alta. Assim, tendo em conta o tipo de mercado, este é um sector que, de uma forma geral tem resistido às crises económicas que se vão sentindo, pois as vendas e as exportações de calçado pelo mundo de têm-se mantido, e em alguns casos aumentado.
Comportamentos dos consumidores	Tal como verificámos anteriormente existem duas correntes de consumidores neste mercado. Assim, de uma forma geral o consumo de calçado tem-se mantido, sendo que, algumas marcas portuguesas que detêm produtos de gama média-alta, têm inclusive aumentado o seu volume de faturação, pois a internacionalização das marcas para novos países e a expansão da marca nos países que já estão estabelecidos têm permitido um aumento das exportações de calçado.

Briefing – Estratégia de Marketing da Fly London	
Objetivos de Marketing	• Aumento de 1% no volume de vendas total de cada país em que a edição irá ser lançada • Aumento da notoriedade da marca • Aumento da quota de mercado global em 0,5%
Opções estratégicas	Posicionamento diferenciado, através do lançamento de uma edição especial: coleção de calçado, de edição limitada, de produtos com características tipicamente portuguesas, destinada unicamente às mulheres dos 15 aos 35 anos com interesses, *hobbies*, profissões ou atividades nos mundos da moda, da música, das novas tecnologias e do desporto (segmento-alvo mais restrito).
Produto	Edição especial: coleção de calçado, de edição limitada, de produtos com designs inovadores, que têm por base a utilização de produtos portugueses tais como a

	cortiça e a verga na sola dos sapatos e com um design especial, inspirado na temática do fado ou outra temática tipicamente portuguesa.
Preço	À semelhança do preço dos produtos já comercializados, o preço praticado nesta edição será também um preço premium. Não obstante, sendo esta uma edição especial e limitada, esta será uma coleção que terá um acréscimo de preço na ordem dos 20-30 euros, dependendo do tipo de calçado em questão.
Distribuição	Tendo em conta as especificidades desta edição, e dadas as características do calçado a ser produzido, esta será uma coleção que será apenas lançada para os países nos quais a marca detém uma relação à mais tempo, sendo que esta será tendencialmente uma coleção para países europeus. Assim, esta coleção será apenas lançada em Portugal, Espanha, Suíça, Reino Unido, Itália, Bélgica, Dinamarca, Luxemburgo, Alemanha, França e Holanda, sendo que serão utilizadas as mesmas formas de exportação que se utilizam na distribuição dos produtos recorrentes.
Comunicação-Mix	Publicidade (imprensa e *outdoors*) Comunicação Digital (*website*, redes sociais, *e-newletter*) Relações Publicas (Desfiles de moda, entrevistas, *press release*)

Briefing – Orientações gerais da campanha	
Alvos e Objetivos da Comunicação	Público em geral • Dar notoriedade à marca • Dar a conhecer a origem/nacionalidade da marca • Dar a conhecer novos produtos Órgãos de Comunicação Social • Dar notoriedade à marca • Dar a conhecer a origem/nacionalidade da marca • Promover a publicação de artigos sobre a marca Clientes • Dar notoriedade à marca • Dar a conhecer a origem/nacionalidade da marca • Estimular a compra de novos produtos

	• Fidelizar os clientes à marca Fornecedores da marca • Dar notoriedade à marca • Transmitir confiança Distribuidores • Dar notoriedade à marca • Transmitir confiança • Envolver os distribuidores na comercialização desta edição especial Associações ligadas ao sector do calçado • Dar notoriedade à marca • Promover a publicação de artigos sobre a marca Colaboradores em geral • Transmitir confiança • Dar notoriedade à marca Quadros do Grupo Kyaia • Transmitir confiança • Dar notoriedade à marca
Limitações: orçamento	O Orçamento da comunicação terá como base os objetivos definidos, pelo que 20% das receitas previsíveis com esta edição será destinado à realização da campanha publicitária
Limitações: calendarização	Tendo em conta que o lançamento desta campanha será esperado nos meses de Março, Abril de 2013, esta campanha deverá ser lançada no início do mês de Março de 2014.

4.9. Epílogo

O posicionamento estratégico adotado pela marca Fly London no sector do calçado, levou ao sucesso da marca no mercado nacional e internacional.

Figura 47 – Slogan da marca Fly London

A opção pela criação de uma marca inovadora e internacional, que iniciou a sua comercialização no mercado Britânico, ao invés do seu mercado de origem, foram decisões que determinaram o rumo e o crescimento da marca.

A proliferação da marca no mercado nacional foi assim um fenómeno muito interessante, pois, apesar de a marca ser uma marca portuguesa, esta não era reconhecida como tal, sendo que o seu nome e as suas características inovadoras indiciavam que esta era uma marca britânica.

"A mosca voou finalmente até Lisboa. A conhecida marca portuguesa Fly London inaugurou ontem a sua primeira loja na capital, a segunda do país (a primeira surgiu há anos em Guimarães tendo fechado para dar lugar à do Porto) (...) Se não sabe do que falamos, então passamos a explicar: a Fly London é uma marca portuguesa de calçado que foi criada há 16 anos e que tem feito muito furor por terras de sua majestade. O design sempre foi pautado pela diferença, aliando o conforto à qualidade."

Fonte: Catarina Vasques Brito, em *Fly London voa do mundo até Lisboa,* Diário Noticias Artes (2010)

Após a realização de diversos estudos de mercado, e de uma análise ao mercado nacional, a Fly London decidiu apostar no mercado nacional, através da distribuição do produto por diversas lojas multimarcas e, mais tarde, pela aposta em algumas lojas nos principais focos de mercado.

A opção pelo **modelo de exportação como forma de entrada nos mercados internacionais** foi uma das estratégias definidas pela empresa. Tendo em conta os objetivos da empresa de aumentar ao máximo as suas vendas e continuar a expandir-se pelo mercado internacional, esta foi uma das opções mais rentáveis e mais seguras dado que a empresa não necessita de fazer grandes investimentos ao apostar em novos mercados.

Ajustada a cadeia produtiva, definidos os produtos, e consolidada a marca junto do seu público-alvo, a preocupação passa também pelo circuito comercial, e respetiva definição do modelo de distribuição do produto. O modelo de distribuição da marca é simplificado e a empresa prefere, sempre que possível, o recurso a agentes que representem a empresa junto dos retalhistas sendo a faturação expedição, e entrega na loja organizada diretamente pela empresa.

"O sucesso da internacionalização da marca e posição sólida alcançada nos mercados mais importantes deve-se à aposta do Grupo Kyaia numa relação de proximidade com o distribuidor ou agente de cada mercado"

Informação disponibilizada pela Fly London (2013)

De acordo com informação disponibilizada pela marca, cada distribuidor participa ativamente no desenvolvimento de cada coleção com importantes *inputs* e assume responsabilidades na seleção dos pontos de venda.

O seu contributo para o planeamento da estratégia é também crucial na medida em que são os distribuidores ou agentes locais que melhor conhecem as exigências do seu mercado, as práticas comerciais dos seus retalhistas bem como as características e preferências dos consumidores.

Todos estes fatores aliados à criação de produtos que seguem as últimas tendências, permitiram assim que a marca se posicionasse entre as melhores no Mercado internacional da moda.

Após a decisão da forma de entrada, outro fator decisivo do sucesso da marca foi a **escolha dos países de implantação**. A marca iniciou a aposta no mercado britânico, sendo que, posteriormente foi apostando nos principais mercados europeus, tais como português, espanhol, italiano, holandês, entre outros. **A proximidade de cultura, as facilidades ao nível da distribuição e o conhecimento que o grupo já detinha deste mercados** foram fatores chave na decisão tomada pela empresa. A aposta em países como os EUA, o Japão, Hong Kong, Kosovo foram também apostas mais recentes da marca que envolveram um maior risco mas, por sua vez, que permitiram o seu forte crescimento.

"A marca FLY London está direcionada para o mercado global desde o primeiro dia são inúmeros os casos de clientes que o são desde a primeira fase. Desde os Estados Unidos ao Japão, passando pela maioria dos países europeus, as coleções ***FLY LONDON*** *conseguiram captar as atenções de todos e conquistaram um vasto número de jovens consumidores estando presentes um pouco por todo o Mundo em mais de 2.000 pontos de venda diferentes divididos por cerca de 50 mercados diferentes."*

Fonte – Informação disponibilizada pela Fly London (2013)

"Estamos presentes um pouco por todo o mundo sabendo que o Reino Unido é o nosso melhor mercado. Por isso também decidimos investir em Londres com um espaço que abriu no final do mês passado", salientou António Alves, Diretor de Marketing Fly London (2010).

Fonte: Catarina Vasques Brito, em *Fly London voa do mundo até Lisboa,* Diário Noticias Artes (2010)

O sucesso da marca foi comprovado pelo crescimento que obteve nos diversos mercados internacionais, pois a marca está atualmente presente em mais de 50 diferentes países e em mais de 2000 lojas de multi-marcas.

Figura 48 – A presença da marca no mundo

"A estratégia de pensar de forma global e, posteriormente, agir localmente é assim uma das principais estratégias da empresa"

Fonte – Informação disponibilizada pela Fly London (2013)

De acordo com informação disponibilizada pela marca, a origem portuguesa da marca é um fator que não afeta as vendas ou a perceção da marca.

A Fly London é uma marca global pois, independentemente da cultura, da língua e das diversas características do país, o logo, o slogan, e a mensagem transmitida pela marca é sempre a mesma, obtendo desta forma maior reconhecimento nos mercados internacionais.

Figura 49 – Imagem de campanha publicitária da marca

A opção pelo nome "Fly London" não foi necessariamente uma forma de afastar o **efeito país de origem**, pois, tal como podemos concluir da análise da história da marca, Fortunato Frederico comprou esta marca (nome e logo) numa feira internacional, sendo que o seu único objetivo era a criação de uma marca própria de calçado original e inovadora.

"Investir e dar projecção à Fly é muito importante. Hoje conseguimos ser mais do que uma marca de calçado. Somos uma marca de lifestyle com valor acrescentado" António Alves, Diretor de Marketing Fly London, António Alves (2010).

Fonte: Catarina Vasques Brito, em *Fly London voa do mundo até Lisboa,* Diário Noticias Artes (2010)

Assim, tendo em conta a sua essência, a principal característica da marca resume-se na sua originalidade, pois a empresa aposta neste fator, desde o design até á combinação das cores de cada produto.

Concluindo, de acordo com o Diretor de Marketing, ainda que as marcas portuguesas ainda não sejam verdadeiramente reconhecidas no exterior, isto não acontece no sector de calçado português. O sector do calçado português é amplamente reconhecido no exterior, estando Portugal na segunda posição do calçado mais caro do mundo.

Face ao exposto, e de acordo com a marca:

- a Qualidade percebida do produto;
- a inovação;
- o design e
- o conforto

representam fatores fundamentais da marca que se sobrepõem a qualquer estigma criado no mercado do calçado, pelo que se considera que o facto de a marca ser portuguesa não representa qualquer impacto negativo na mesma.

Variáveis de comunicação utilizadas pela marca nos diversos mercados internacionais

Nos seus cerca de 30 anos de existência, o grupo Kyaia tem percorrido um longo caminho no sentido da sua renovação e modernização.

Assim, o posicionamento da marca FLY London é único, devido aos valores a ela associados.

Os estágios de crescimento e maturidade da marca variam de país para país e implicam um esforço de marketing enorme, pois manter a marca numa plataforma posicional estável é bem mais difícil do que introduzir a marca num determinado mercado, dado que exige uma permanente comunicação não só com os consumidores finais como também com os mercados organizacionais.

Figura 50 – Slogan da marca – Campanha publicitária

A FLY tem uma estratégia de marca bem definida, um trabalho de marketing detalhado, que assenta, entre outros, em:

- ✓ Rede de fornecedores e parceiros pró-activa
- ✓ Produtos irreverentes, originais e de qualidade reconhecida e inovadores
- ✓ Produção flexível, capaz de responder eficazmente a necessidades diversificadas

- ✓ Comunicação contínua com o mercado, a nível de entregas, material promocional para os pontos de venda e campanhas de marketing diversificadas
- ✓ Pontos de venda adequados ao posicionamento da marca
- ✓ Política de preço equilibrada
- ✓ Imagem clara na mente do distribuidor, retalhista e do consumidor final
- ✓ Fidelização.

As coleções desenvolvidas pela empresa são criadas a pensar nas especificidades de cada um dos mercados, tentando-se sempre conciliar as diferentes exigências que apresentam. A estratégia é assim a de pensar de forma global e posteriormente agir localmente.

A aposta na comunicação é neste sentido uma das principais estratégias da empresa. Tendo em conta a natureza da atividade, as principais variáveis de comunicação utilizadas são a publicidade, a comunicação digital e as relações públicas.

- **Publicidade**

A marca realiza frequentemente diversos anúncios de imprensa, nomeadamente em revistas de moda internacionais.

Figura 51 – Artigos de imprensa da Fly London

- **Comunicação Digital**

A aposta no site criativo e na aplicação *"shop online"* que possibilita não só ver as diversas coleções da marca Fly London, mas também comprar os seus produtos, é de facto uma variável importante na estratégia de comunicação da marca.

Figura 52 – Site da Fly London

Ver site: www.flylondon.com

- **Relações públicas**

A participação em eventos de moda (desfiles), feiras internacionais, entrevistas e outras campanhas especiais de relações públicas constitui de facto uma das principais estratégias de comunicação da marca. Todas estas formas de comunicação aumentam a visibilidade da marca no mercado internacional e transmitem maior confiança e notoriedade à marca.

Figura 53 – Evento de relações públicas da Fly London

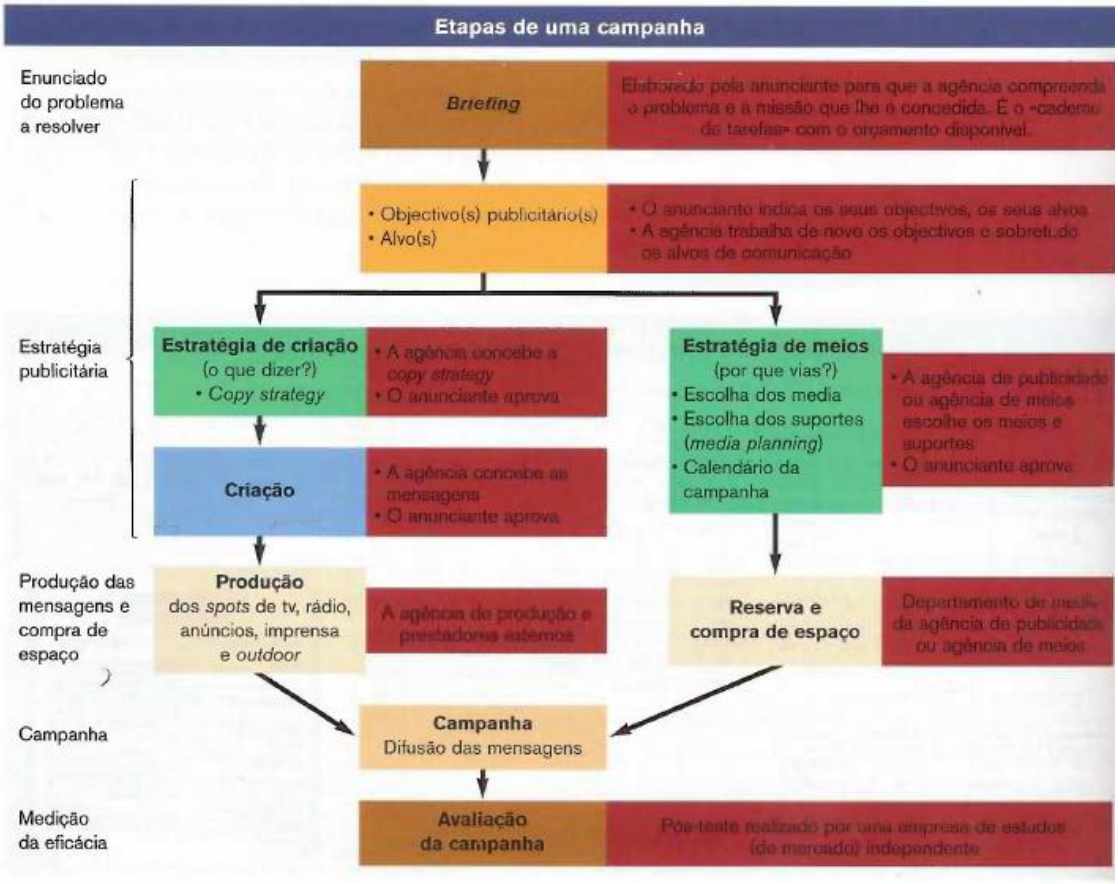
A Fly London participa assim nas principais feiras internacionais de moda, nomeadamente na feira *Bread & Butter*, Berlim; *Vision*, Copenhaga; *Moda Footwear; Magic, Las Vegas*; *Sole Commerce*, Nova Iorque; *Pure*, Londres; G.D.S, Dusseldórfia; Who's Next, Paris; Micam, Milão; ISF, Tóquio.

Figura 54 – Prémios e nominações da Fly London

4.10. Anexos da nota pedagógica

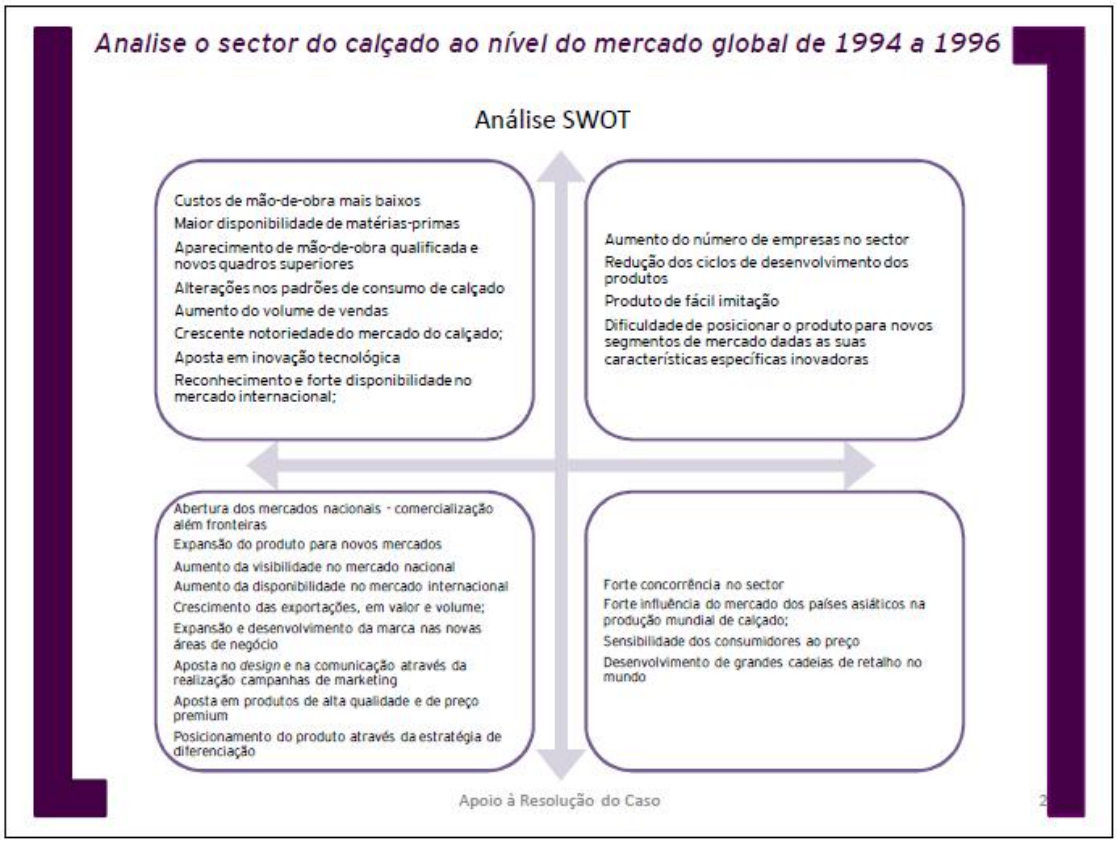
4.10.1. Anexo I: Etapas de uma campanha publicitária

Figura 55 – Etapas de uma campanha publicitária

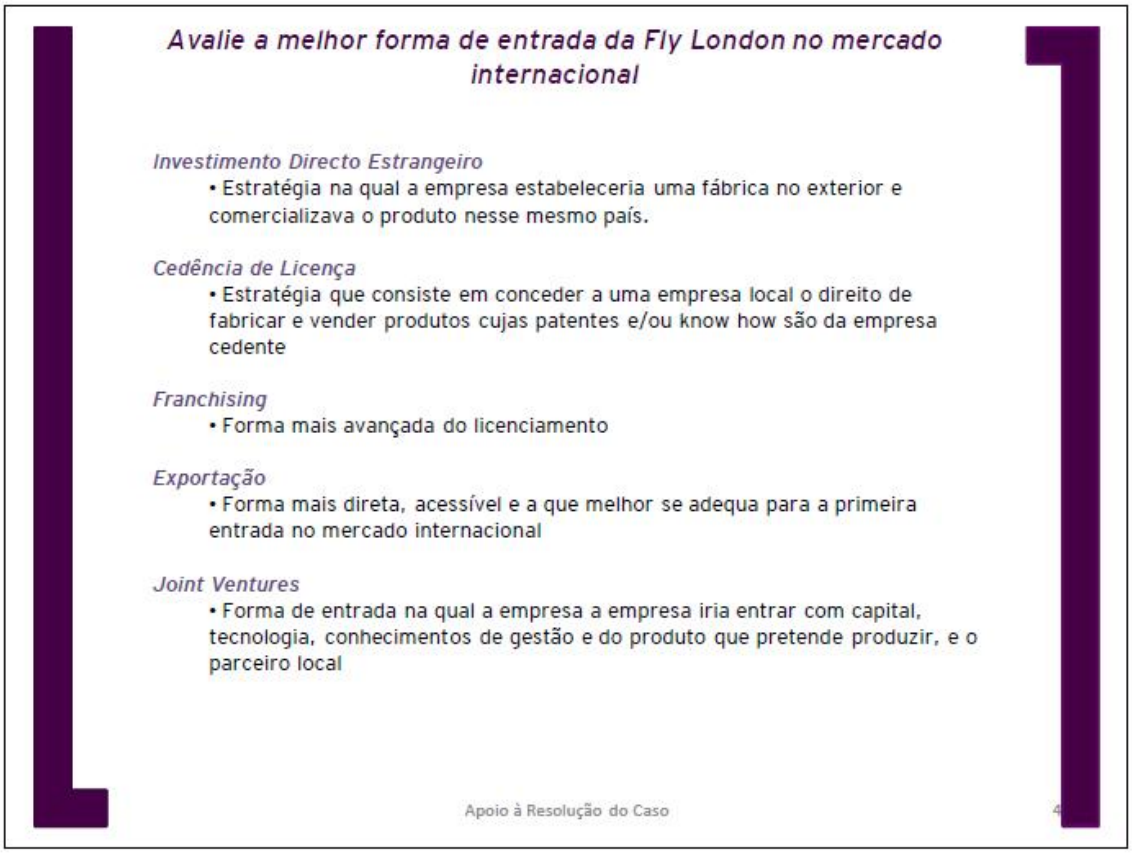


Fonte: Lindon, D., Lendrevie, Dionísio, P., & Rodrigues, V. 2004. Adaptado de Mercator XXI – Teoria e prática do Marketing. Lisboa: Dom Quixote

4.10.2. Anexo II: Slides de apoio à resolução do caso



Avalie a melhor forma de entrada da Fly London no mercado internacional
Exportação
Investimento Directo Estrangeiro
Cedência de Licença
Formas de entrada no mercado internacional
Consórcio
Franchising
Joint Ventures
Apoio à Resolução do Caso
3


Avalie a melhor forma de entrada da Fly London no mercado internacional
Investimento Directo Estrangeiro
• Estratégia na qual a empresa estabeleceria uma fábrica no exterior e comercializava o produto nesse mesmo país.
Cedência de Licença
• Estratégia que consiste em conceder a uma empresa local o direito de fabricar e vender produtos cujas patentes e/ou know how são da empresa cedente
Franchising
• Forma mais avançada do licenciamento
Exportação
• Forma mais direta, acessível e a que melhor se adequa para a primeira entrada no mercado internacional
Joint Ventures
• Forma de entrada na qual a empresa a empresa iria entrar com capital, tecnologia, conhecimentos de gestão e do produto que pretende produzir, e o parceiro local
Apoio à Resolução do Caso
4

Avalie a melhor forma de entrada da Fly London no mercado internacional
Investimento Direto Estrangeiro
•Vantagens
•Maior conhecimento das operações no local e conhecimento mais especifico do mercado, permitindo à empresa alcançar eficiência à escala global
•Critérios de Rejeição:
•Investimentos iniciais substanciais
•Perda de identidade da marca (marca portuguesa de espirito londrino)
Cedência de Licença e Franchising
•Vantagens
•Não necessita de capital próprio nem de presença física no mercado estrangeiro, capacidade de gerar receita via recebimento dos royalties, útil para testar um mercado antes de fazer um investimento direto;
•Critérios de Rejeição:
•Perda de identidade da marca (marca portuguesa de espirito londrino)
•Redução do controlo sobre a marca
•Risco de perder o controlo sobre a propriedade intelectual
•Não garante uma base para expansão futura no mercado
Apoio à Resolução do Caso
5

Avalie a melhor forma de entrada da Fly London no mercado internacional
Joint Ventures
•Vantagens
•Redução do investimento e dos riscos financeiros ligados à criação da subsidiária e apoio de um associado que tem maiores conhecimentos do mercado e das relações politicas e culturais.
•Critérios de Rejeição:
•Perda de identidade da marca (marca portuguesa de espirito londrino)
•Direcção partilhada da marca
• Possibilidade de surgirem conflitos e diferentes mentalidades
Exportação
•Critérios de Aceitação:
•Menores investimentos iniciais
•Aumento das economias de escala
•Conhecimento de alguns parceiros de distribuição
•Minimização do risco
•Redução do custo de entrada
•Desvantagens a ultrapassar
•Menor conhecimento dos consumidores, concorrentes e outros aspetos do mercado e necessidade de novos recursos organizacionais por parte da empresa pois há uma série de procedimentos que devem ser efetuados e sensibilidade a barreiras tarifárias e oscilações cambiais.
Apoio à Resolução do Caso
6

Defina quais os países em que a marca se deve inicialmente estabelecer

Principais mercados exportadores da indústria portuguesa em 1994:

País	Exportação (%)
1. Alemanha	26,9
1. Reino Unido	17,9
1. França	14,3
1. Dinamarca	7,1
1. Suécia	5
1. Holanda	4,8
1. Estados Unidos	4,5
1. Suíça	3,8
1. Rússia	2,6
1. Noruega	2,1
1. Bélgica	1,7
1. Áustria	1,6
1. Canadá	1,5
1. Itália	1,1
1. Japão	0,8
1. Espanha	0,8
1. Finlândia	0,6
1. Irlanda	0,6
1. Angola	0,4
1. Israel	0,4
1. Outros	1,6

Países com maiores taxas de crescimento das exportações

País	Taxa de crescimento anual das exportações (%)
Rússia	96,3
Japão	92,3
Israel	90,2
Itália	36,6
Canadá	26,5
Suíça	23,5
Espanha	15,1

Os países Europeus são os preferenciais no que respeita à exportação de calçado português.

Apesar dos EUA e da Rússia também já deterem alguma importância ao nível das exportações, note-se que estes apresentam uma predominância muito menor.

Apoio à Resolução do Caso 6

Defina quais os países em que a marca se deve inicialmente estabelecer

Método da eliminação gradual

1. *Análise dos 10 países com maiores taxas de exportação portuguesas*

País	Exportação (%)
1. Alemanha	26,9
1. Reino Unido	17,9
1. França	14,3
1. Dinamarca	7,1
1. Suécia	5
1. Holanda	4,8
1. Estados Unidos	4,5
1. Suiça	3,8
1. Rússia	2,6
1. Noruega	2,1

Reino Unido excluído dado que foi o mercado de lançamento da marca.

2. Definição de critérios ou indicadores de potencial de mercado emergente.

- Volume de produção, número de empresas, saldo da balança comercial do país estrangeiro: quanto maior o valor apresentado por estes indicadores, menores as oportunidades de expansão para esse mercado;

- Volume de exportações portuguesas para os países estrangeiros, valor da exportações portuguesas para os países estrangeiros, taxa de crescimento das exportações para o mercado, volume de importações do país, consumo aparente no país estrangeiro: quanto maior o valor apresentado por estes indicadores, maiores as oportunidades de expansão para esse mercado.

Apoio à Resolução do Caso 7

Defina quais os países em que a marca se deve inicialmente estabelecer

	Alemanha	França	Dinamarca	Suécia	Holanda	EUA	Suiça	Rússia	Noruega
Volume das exportações portuguesas para o país estrangeiro (1995) (Milhões de pares)	22,1 5	11,8 4	5,8 4	4,1 4	3,9 4	3,7 3	3,1 3	2,1 3	1,7 2
Valor das Exportações portuguesas para o país estrangeiro (1995) (Milhões de pares)	65,8 5	39,4 4	20,8 4	12,3 4	11,2 3	11 3	8,3 3	7 2	5 2
Taxa de crescimento das exportações para o mercado (%) (1995)	14,7 4	7,9 3	16,1 4	1,4 2	3,4 3	9,5 3	23,5 4	96,3 5	0,7 2
Volume de Produção do país estrangeiro (1995) (Milhões de pares)	46,5 3	151,7 2	6,4 4	1 5	5 4	234 2	ND ND	ND ND	ND ND
Número de empresas no sector do calçado no país estrangeiro (1995)	198 2	257 2	11 5	21 4	65 3	ND 3*	ND ND	ND ND	ND ND
Volume de importações do país estrangeiro (1994) (Milhões de pares)	392 4	245 3	25,6 2	35 2	120 3	1.426 5	ND ND	ND ND	ND ND
Saldo da Balança Comercial do país estrangeiro (1994) (Milhões de pares)	-333,5 4	-182,9 3	-18 2	-31 2	-72,4 3	-1.392 5	ND ND	ND ND	ND ND
Consumo aparente no país estrangeiro (1994)	1.611 5	339 4	25 2	33 2	78 3	1.626 5	ND ND	ND ND	ND ND
Barreiras à entrada (inclui custos de transporte)	4	4	4	4	4	3	4	3	3
Risco país	5	5	5	5	5	5	5	4	5
Avaliação Global	41	34	36	34	35	37	ND	ND	ND

3. Confrontação dos aspetos específicos da marca e do próprio produto com os países selecionados

Apoio à Resolução do Caso 8

Indique e justifique se a marca deve, ou não, ser apresentada no mercado internacional como uma marca de origem portuguesa

O "efeito país-de-origem" nos produtos portugueses é negativo, pois os produtos portugueses (e as diversas industrias nacionais) não são reconhecidos no mercado internacional como produtos de qualidade ou inovadores.

Razões pelas quais o efeito país-de-origem não impacta negativamente a marca

- Marca estabelecida e reconhecida no mercado ao nível nacional e internacional
- Oitava marca de sapatos mais vendida no mundo
- Consumidores da marca mantêm uma relação de fidelização perante a mesma
- Qualidade percebida pelos consumidores
- Presença da marca nas maiores feiras internacionais
- Preço *premium* da marca a par do contexto de crise económica verificada nos diversos países e do aumento das vendas ao longo dos anos, demonstra o posicionamento firme e estratégico da marca no mercado

Apoio à Resolução do Caso 9

Indique e justifique se a marca deve, ou não, ser apresentada no mercado internacional como uma marca de origem portuguesa

Vantagens da apresentação da marca como "marca de origem portuguesa", no lançamento da edição especial

Clientes nacionais

- Divulgação e apresentação da nacionalidade da marca pois, o facto de o nome estar ligado à origem londrina leva a que muitos consumidores ainda não conheçam a verdadeira origem da marca
- Valorização da marca para consumidores portugueses, dado que estes valorizam cada vez mais os produtos nacionais
- Maior propensão para consumir produtos nacionais
- Apreciação da originalidade e da criatividade da marca

Clientes estrangeiros

- Divulgação e apresentação da nacionalidade da marca pois, o facto de o nome estar ligado à origem londrina leva a que muitos consumidores ainda não conheçam a verdadeira origem da marca
- Apreciação da originalidade e da criatividade da marca
- Crescente apreciação e valorização de produtos tipicamente portugueses como a cortiça.

Apoio à Resolução do Caso 10

Desenvolva um Briefing que possa ser enviado para a agência publicitária

Estrutura de um Briefing		
1.	**Contexto do Produto/Mercado**	1. Descrição do produto 2. Histórico da comunicação da marca 3. Descrição da concorrência 4. Análise do mercado 5. Comportamentos dos consumidores e prescritores
1.	**Estratégias de Marketing do Anunciante**	1. Objetivos de marketing 2. Opções estratégicas 3. Mix de comunicação
1.	**Orientações gerais da campanha**	1. Alvos publicitários 2. Objetivos de publicidade 3. Eventuais limitações

Apoio à Resolução do Caso 11

Desenvolva um Briefing que possa ser enviado para a agência publicitária

Histórico da marca

Marca de calçados portuguesa, inserida no Grupo Kyaia e criada em 1994, como uma marca de sucesso portuguesa do mercado "*young fashion industry*". A marca iniciou a sua comercialização em Londres e entrou no mercado nacional apenas em 1998.

Produtos que comercializa

A Fly London apresenta uma gama de calçados (gama média-alta) e acessórios única e, recentemente lançou também uma coleção de roupa unissexo, apresentando-se como uma marca de espirito londrino, original, irreverente e inovadora, que tal como o nome indica, tem um espirito livre e indicia uma sensação de leveza.

Análise do mercado

Apesar do sector do calçado apresentar, ainda, traços artesanais de produção, a busca constante por vantagens competitivas tornou-se assim um elemento fundamental neste mercado dado que este evoluiu de uma cultura prevalecente de produção para uma cultura de design e marketing.

Posicionamento da marca

Posicionamento estratégico, que tem por base a diferenciação, através da comercialização de sapatos inovadores e com diferentes designs e cores. A marca posicionou-se no mercado com o ***lema***

«Don"t walk, Fly», complementando desta forma a identificação da marca e facilitando assim a identificação da marca no mundo.

Concorrência

Marcas de calçado internacionais, com um posicionamento estratégico assente na base da diferenciação, tais como a Xuz, a Cubanas, a DKODE, a Melissa e a Xti. Apesar de a Fly London tentar criar uma relação que tem por base a fidelização dos nossos clientes, estas são as marcas que de certa forma se aproximam mais ao posicionamento detido pela Fly London.

Comportamentos dos consumidores

O consumo de calçado tem-se mantido, sendo que, algumas marcas portuguesas que detêm produtos de gama média-alta, têm inclusive aumentado o seu volume de faturação (internacionalização das marcas para novos países)

Apoio à Resolução do Caso 12

Desenvolva um Briefing que possa ser enviado para a agência publicitária

Objetivos de Marketing

- Aumento de 1% no volume de vendas total de cada país em que a edição irá ser lançada
- Aumento da notoriedade da marca
- Aumento da quota de mercado global em 0,5%

Opções estratégicas

Coleção de calçado, de edição limitada, de produtos com características tipicamente portuguesas, destinada unicamente às mulheres dos 15 aos 35 anos com interesses, *hobbies*, profissões ou atividades nos mundos da moda, da música, das novas tecnologias e do desporto (segmento-alvo mais restrito).

Produto

Edição especial: coleção de calçado, de edição limitada, de produtos com designers inovadores, que têm por base a utilização de produtos portugueses tais como a cortiça e a verga (utilizada nos típicos cestos de verga).

Preço

Preço premium

Não obstante, sendo esta uma edição especial e limitada, esta será uma coleção que terá um acréscimo de preço na ordem dos 20-30 euros, dependendo do tipo de calçado em questão.

Distribuição

Tendo em conta as especificidades desta edição, esta será uma coleção que será apenas lançada para os países nos quais a marca detém uma relação à mais tempo. Assim, esta coleção será apenas lançada em Portugal, Espanha, Suíça, Reino Unido, Itália, Bélgica, Dinamarca, Luxemburgo, Alemanha, França e Holanda, sendo que serão utilizadas as mesmas formas de exportação que se utilizam na distribuição dos produtos recorrentes.

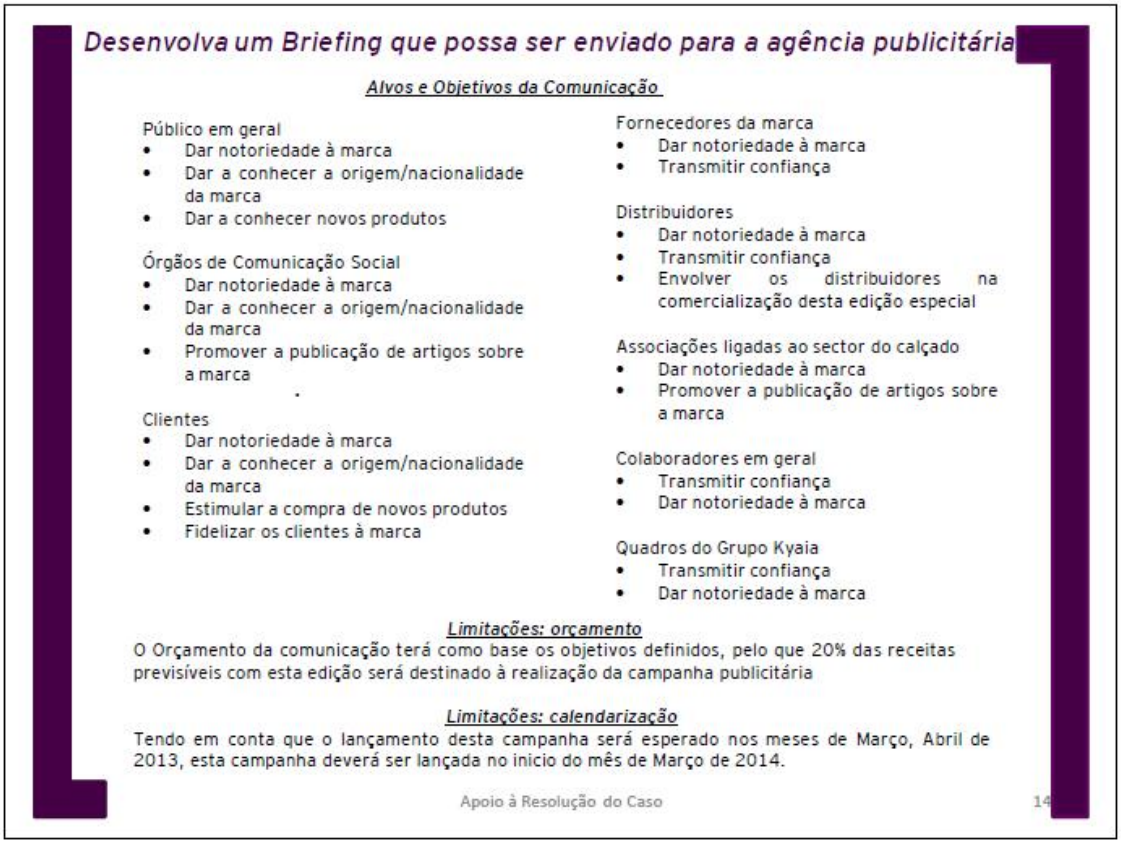
Comunicação-Mix

Publicidade (imprensa e *outdoors*)

Comunicação Digital (website, redes sociais, e-newletter)

Relações Publicas (Desfiles de moda, entrevistas, press release)

Apoio à Resolução do Caso 13



Desenvolva um Briefing que possa ser enviado para a agência publicitária

Alvos e Objetivos da Comunicação

Público em geral
- Dar notoriedade à marca
- Dar a conhecer a origem/nacionalidade da marca
- Dar a conhecer novos produtos

Órgãos de Comunicação Social
- Dar notoriedade à marca
- Dar a conhecer a origem/nacionalidade da marca
- Promover a publicação de artigos sobre a marca

Clientes
- Dar notoriedade à marca
- Dar a conhecer a origem/nacionalidade da marca
- Estimular a compra de novos produtos
- Fidelizar os clientes à marca

Fornecedores da marca
- Dar notoriedade à marca
- Transmitir confiança

Distribuidores
- Dar notoriedade à marca
- Transmitir confiança
- Envolver os distribuidores na comercialização desta edição especial

Associações ligadas ao sector do calçado
- Dar notoriedade à marca
- Promover a publicação de artigos sobre a marca

Colaboradores em geral
- Transmitir confiança
- Dar notoriedade à marca

Quadros do Grupo Kyaia
- Transmitir confiança
- Dar notoriedade à marca

Limitações: orçamento

O Orçamento da comunicação terá como base os objetivos definidos, pelo que 20% das receitas previsíveis com esta edição será destinado à realização da campanha publicitária

Limitações: calendarização

Tendo em conta que o lançamento desta campanha será esperado nos meses de Março, Abril de 2013, esta campanha deverá ser lançada no inicio do mês de Março de 2014.

Apoio à Resolução do Caso 14

4.10.3. Anexo III: Slides de resolução do caso

Internacionalização da Marca Fly London - Epílogo

- *Modelo de exportação como forma de entrada nos mercados internacionais*
  - Estratégia adoptada pela empresa.
  - Tendo em conta os objetivos da empresa de aumentar ao máximo as suas vendas e continuar a expandir-se pelo mercado internacional, esta foi uma das opções mais rentáveis e mais seguras dado que a empresa não necessita de fazer grandes investimentos ao apostar em novos mercados.
- *Modelo de distribuição*
  - Ajustada a cadeia produtiva, definidos os produtos, e consolidada a marca junto do seu público-alvo, a preocupação passa também pelo circuito comercial, e respetiva definição do modelo de distribuição do produto;
  - A empresa prefere, sempre que possível, o recurso a agentes que representem a empresa junto dos retalhistas sendo a faturação expedição, e entrega na loja organizada diretamente pela empresa;
  - Cada distribuidor participa ativamente no desenvolvimento de cada coleção com importantes *inputs* e assume responsabilidades na seleção dos pontos de venda.

"O sucesso da internacionalização da marca e posição sólida alcançada nos mercados mais importantes deve-se à aposta do Grupo Kyaia numa relação de proximidade com o distribuidor ou agente de cada mercado"

3

Slides do Epílogo

Internacionalização da Marca Fly London - Epílogo

- *Escolha dos países de implantação*
  - A marca iniciou a aposta no mercado britânico, sendo que, posteriormente foi apostando nos principais mercados europeus, tais como português, espanhol, italiano, holandês, entre outros.
- *Factores de decisão*
  - A proximidade de cultura
  - As facilidades ao nível da distribuição
  - Conhecimento que o grupo já detinha deste mercados
- A aposta em países como os *EUA, o Japão, Hong Kong, Kosovo* foram também apostas mais recentes da marca que envolveram um maior risco mas, por sua vez, que permitiram o seu forte crescimento.

"A marca FLY London está direccionada para o mercado global desde o primeiro dia são inúmeros os casos de clientes que o são desde a primeira fase. Desde os Estados Unidos ao Japão, passando pela maioria dos países europeus, as colecções FLY LONDON conseguiram captar as atenções de todos e conquistaram um vasto número de jovens consumidores estando presentes um pouco por todo o Mundo em mais de 2.000 pontos de venda diferentes divididos por cerca de 50 mercados diferentes."

4

Slides do Epílogo

Internacionalização da Marca Fly London - Epílogo

Mercados de implantação			
Austrália	Itália	Hong Kong	Ilhas Faloé
Áustria	Japão	Húngria	Finlândia
Bélgica	Kosovo	Islândia	França
Bulgária	Luxemburgo	Israel	Alemanha
Canadá	Malta	País de Gales	Escócia
Channel Islands	Montenegro	Taiwan	Sérvia
Chipre	Nova Zelândia	Turquia	Eslováquia
Croácia	Irlanda do Norte	Ucrânia	Coreia do Sul
Republica Checa	Noruega	EUA	Holanda
Dinamarca	Polónia	Suécia	Grécia
Reino Unido	Portugal	Suíça	Espanha
Eslovénia	República da Irlanda	Greenland	Rússia
Estónia			

"Estamos presentes um pouco por todo o mundo sabendo que o Reino Unido é o nosso melhor mercado. Por isso também decidimos investir em Londres com um espaço que abriu no final do mês passado", salientou António Alves, Diretor de Marketing Fly London (2010).

5 Slides do Epílogo

FLY LONDON

Internacionalização da Marca Fly London - Epílogo

"A estratégia de pensar de forma global e, posteriormente, agir localmente é assim uma das principais estratégias da empresa"

- *Efeito país-de-origem*

  - A opção pelo nome "Fly London" não foi necessariamente uma forma de afastar o efeito país de origem

  - De acordo com o Diretor de Marketing, ainda que as marcas portuguesas ainda não sejam verdadeiramente reconhecidas no exterior, isto não acontece no sector de calçado português. O sector do calçado português é amplamente reconhecido no exterior, estando Portugal na segunda posição do calçado mais caro do mundo.

- *Fatores fundamentais da marca Fly London que se sobrepõem ao efeito país-de-origem*

  - a Qualidade percebida do produto
  - a inovação
  - o design
  - o conforto

6 Slides do Epílogo

FLY LONDON

Internacionalização da Marca Fly London - Epílogo

Os estágios de crescimento e maturidade da marca variam de país para país e implicam um esforço de marketing enorme, pois manter a marca numa plataforma posicional estável é bem mais difícil do que introduzir a marca num determinado mercado, dado que exige uma permanente comunicação não só com os consumidores finais como também com os mercados organizacionais.

A FLY tem uma estratégia de marca bem definida, um trabalho de marketing detalhado, que assenta, entre outros, em:

- Rede de fornecedores e parceiros pró-activa
- Produtos irreverentes, originais e de qualidade reconhecida e inovadores
- Produção flexível, capaz de responder eficazmente a necessidades diversificadas
- Comunicação contínua com o mercado, a nível de entregas, material promocional para os pontos de venda e campanhas de marketing diversificadas
- Pontos de venda adequados ao posicionamento da marca
- Política de preço equilibrada
- Imagem clara na mente do distribuidor, retalhista e do consumidor final
- Fidelização.

7 Slides do Epílogo

FLY LONDON

Internacionalização da Marca Fly London - Epílogo

- *Variáveis de comunicação utilizadas pela marca nos diversos mercados internacionais*
  - *Publicidade*

press clippings

A marca realiza frequentemente diversos anúncios de imprensa, nomeadamente em revistas de moda internacionais.

8 Slides do Epílogo

FLY LONDON

Internacionalização da Marca Fly London - Epílogo

• *Variáveis de comunicação utilizadas pela marca nos diversos mercados internacionais*

• *Comunicação digital*

A aposta no site criativo e na aplicação "shop online" que possibilita não só ver as diversas colecções da marca Fly London, mas também comprar os seus produtos, é de facto uma variável importante na estratégia de comunicação da marca.

9 Slides do Epílogo

FLY LONDON

Internacionalização da Marca Fly London - Epílogo

• *Variáveis de comunicação utilizadas pela marca nos diversos mercados internacionais*

• *Relações Públicas*

A participação em eventos de moda (desfiles), feiras internacionais, entrevistas e outras campanhas especiais de relações publicas constitui de facto uma das principais estratégias de comunicação da marca. Todas estas forma de comunicação aumentam a visibilidade da marca no mercado internacional e transmitem maior confiança e notoriedade à marca.

10 Slides do Epílogo

FLY LONDON

Internacionalização da Marca Fly London - Epílogo

- *Variáveis de comunicação utilizadas pela marca nos diversos mercados internacionais*

  - *Relações Públicas*

A Fly London participa assim nas principais feiras internacionais de moda, nomeadamente na feira Bread & Butter, Berlim; Vision, Copenhaga; Moda Footwear, Birmingham; Magic, Las Vegas; Sole Commerce, Nova Yorque; PURE, Londres; G.D.S, Dusseldórfia; Who's Next, Paris; Micam, Milão; ISF, Tóquio.

11

Slides do Epílogo

FLY LONDON

5. Conclusão

A análise do caso pedagógico apresentado, a revisão da literatura e as diversas questões formuladas para o caso permitiu a obtenção de diversas conclusões e benefícios para os professores/formadores, alunos/formandos e comunidade em geral, que, no futuro poderão usufruir do mesmo para análise de diversas temáticas.

O presente trabalho permitiu aprofundar e desenvolver o conhecimento científico nas áreas de gestão, internacionalização, marca e comunicação através da apresentação das diversas estratégias de uma marca internacional de sucesso portuguesa – Fly London. Este caso, apresenta assim um desafio aos seus alvos, sendo que lhes é proposto que assumam o papel de gestores e diretores de topo, tomando decisões não só no mercado atual, mas também no passado, permitindo assim a análise de estratégias disruptivas que impulsionaram o seu cesso da marca atualmente.

O tema da internacionalização é, neste sentido, um assunto cada vez mais importante, pois, a intensificação do mercado atual, a crescente posição da concorrência e a intensificação da competitividade a nível mundial levou a que as marcas hoje em dia apostassem nos mercados além fronteiras.

O presente caso permite assim que os alunos/formando analisem as diversas estratégias de internacionalização de uma marca, percecionando quais os fatores que devem ser tomados em conta na execução das mesmas. Para além disso é também efetuado um relacionamento das estratégias de internacionalização com a temática da marca em si, pois, cada vez mais, é necessário a criação de estratégias de marca que permitam que seja efetuada uma gestão adequada da marca.

Os efeitos país de origem é neste sentido o elo de ligação entre as temáticas apresentadas que permitiram aferir que, atualmente, é necessário repensar as diversas estratégias formuladas, não descorando os impactos que poderão advir para a reputação e imagem da marca em si.

Por fim, e dado o caso apresentado, foi também efetuada uma ligação entre a internacionalização da marca e as estratégias de comunicação adotadas, pois, tal como

podemos aferir, estas detém cada vez mais um papel essencial na decisão dos consumidores.

Para a robustez deste estudo, foi essencial a disponibilidade do Diretor de Marketing da Fly London, responsável por toda a matéria relacionada com a gestão e internacionalização da marca bem como das estratégias de comunicação adotadas, não apenas pela disponibilização de informação, como também pelo seu testemunho.

Em termos de limitações do presente trabalho, refira-se a análise temporal do caso apresentado, pois o facto de a marca ter sido lançada no mercado internacional na década de noventa, foi necessário efetuar uma análise de mercado à data da mesma, apresentando apenas as análises de comunicação à data atual Assim, futuros trabalhos, e dada a crescente relevância do tema, poderão incidir estudos sobre este tema, numa perspetiva temporal mais recente.

6. Bibliografia

Monografias

Aaker, D.A. 2002. ***Building Strong Brands.*** New York. The Free Press.

Cavusgil, S. T. & Knight, G. & Riesenberger, J. 2010. ***Negócios internacionais***. Pearson.

Chernatony, L. 2006. ***From brand vision to brand evaluation*** (2ª Edição). Elsevier.

Holt, D. B. 2004. ***How Brands become icons***. Harward Business School Press.

Kapferer, J. N. 1992. ***Strategic Brand Management: new approaches to creating and evaluating brand equity***. London. European Institute for Brand Management.

Keller, K. L. 1998. ***Strategic Brand Management***, Prentice-Hall.

Kotler, P. & Keller, K. L. 2006. ***Marketing Management*** **(**12ª Edição). Pearson Prentice Hall.

Lindon, D. & Lendrevie J. & Lévy J. & Dionísio P. & Rodrigues J.V. 2009. ***Mercator XXI, teoria e prática do marketing***, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Moleiro M. 2011. ***Internacionalização e Globalização de Empresas.*** Ed. Sílabo.

Murphy, J. & Cunningham, I. 1993. ***Advertising and Marketing Communication Management***. The Dryden Press.

Artigos científicos:

APPICAPS - Associação portuguesa dos industriais de calçado. 1996. The Portuguese Footwear Industry (*1977-1996 Statistical Report*). pp. 13-23.

APPICAPS - Associação portuguesa dos industriais de calçado. 2013. World Footwear Yearbook 2013 citado em "Kyaia prevê nova subida de vendas sustentada pelas exportações" Diário Económico. Setembro 2013.

APICCAPS Portuguese Footwear. 2012. World Footwear 2012 Yearbook. Setembro 2012. pp. 2-17.

Azoulay, A. & Kapferer, J. 2003. ***Henry Stewart Publications*** 1350-231X (Brand Management VOL. 11, NO. 2). Do brand personality scales really measure brand personality?. 143–155.

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. 2010. ***Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*** (Vol. 8 No. 2). Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. pp. 123-149.

Chernatony, L & Dall'Olmo Riley, F. 1998. ***Journal of Marketing Management (14).*** Defining a "Brand": Beyond the literatura with experts' interpretations. pp 417-443.

Chernatony, L. 2001. ***Henry Stewart Publications*** (1350-231X Brand Management VOL. 9, NO. 1). A model for strategically building brands. pp 32–44.

Garrido, I. Larentis, F. Rossi, C. 2006. Orientação para o mercado externo, Estratégias de Entrada em mercados internacionais e performance internacional: proposições para um modelo conceitual. ***Revista de Administração e contabilidade da Unisinos.*** 2(3): 63-73.

Guidolin, S. C. Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade. ***BNDES Sectorial*** , pp. 147-184.

Hinner, M. B. 2010. Stereotyping and the Country-of-Origin Effect, **Media Research** 6, 47-57.

Jornal da associação portuguesa dos industriais de calçado, componentes e artigos de pele e seus sucedâneos. Calçado reivindica novo estatuto. 2011. , N.º 175 7-24.

Karunaratna & Amal & Quester & Pascale & Veale & Roberta. 2006. The role of instrinsic (sensory) cues and the extrinsic cues of country of origin and price on food product evaluations, ***3rd International Wine Business & Marketing Research Conference****, Montpellier.*

Krupka & Zoran & Ozretic-Dosen & Durdana & Skare & Vatroslav 2007, Assessments of country of origin and brand cues in evaluating a Croatian, western and eastern European food product, ***Journal of Business Research,*** 60, 130-136.

Osland, G. E. & Taylor, C. R. & ZOU, S. 2001. *Selecting international modes of entry and expansion*. ***Marketing Intelligence and Planning***, 19(3):153-161.

Outras referências consideradas

Alexandre, A. 2012. ***Um líder tem de motivar os colaboradores, vivendo no seu meio.*** Oje.

Carvalho, J. M. 2012. ***Sabia que a FLY LONDON é uma marca portuguesa? "Uma zanga no avião entre dois sócios ingleses***...".

Jornal de Notícias. 2010. ***A Fly é uma mosca que pode voar para o infinito***.

Pereira, S. S. 2012. ***Fly London vende 15% da produção nos EUA***. Diário Económico.

Silva, S. 2012. ***O segredo do calçado português não está nos preços baixos.*** Público.

Correia, J. 2012, ***Does the image of a country matter? The case of Portugal and its country of origin effects on the portuguese footwear industry***, Tese de Mestrado em Marketing, ISCTE Business School.

Rodrigues, B. A. A. 2006. **Sandálias Havaianas: Do Pobre ao Nobre,** Tese de Mestrado de Comunicação Social. Universidade Federal de Paraíba.

Sequeira S. I. 2011. ***Caso pedagógico delta Q estratégia integrada de comunicação***. Tese de Mestrado em Marketing. ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa.

Sousa. M. 2012. Sandálias ***Havaianas: Decisão Estratégica de Internacionalização.*** Projecto de Mestrado em Gestão. ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa.

Publicações online

APPICAPS. A indústria do calçado é um inequívoco caso de sucesso e orgulho nacional. 2008. http://www2.inescporto.pt/noticias-eventos/nos-na-imprensa/a-industria-do-calcado-e-um-inequivoco-caso-de-sucesso-e-orgulho-nacional.html?set_language=pt&cl=pt

CNN faz reportagem especial sobre calçado português. 2013. CNN. http://boasnoticias.sapo.pt/noticias_CNN-faz-reportagem-especial-sobre-cal%C3%A7ado-portugu%C3%AAs_15279.html?page=0

Compete aposta na internacionalização do sector do calçado nacional. 2011. http://www.ifdr.pt/content.aspx?menuid=22&eid=5519

Sites:

www.cubanas-shoes.com

www.dkode.com

www.flylondon.com

www.melissa.com

www.mystcommunity.com

www.xti.com

www.xuz.com