

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING INTERNACIONAL
PARA EMPRESA INÊS BARBOSA

ANA RITA SILVA PINTO BARBOSA

OUTUBRO - 2019



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING INTERNACIONAL
PARA EMPRESA INÊS BARBOSA

ANA RITA SILVA PINTO BARBOSA

ORIENTAÇÃO:
PROFESSORA JOANNA SANTIAGO

OUTUBRO - 2019

RESUMO

O presente projeto pretende elaborar um plano de marketing capaz de apoiar a internacionalização da empresa Inês Barbosa para o mercado japonês. O objetivo principal deste projeto consiste na recolha de informação relevante para a compreensão de conceitos, processos, fases, estratégias, métricas de desempenho, mercado, clientes, variáveis incontrolláveis e assistir a empresa no processo de entrada no mercado japonês.

A empresa Inês Barbosa foi fundada em 1993 pela Inês Barbosa (fundadora e diretora geral), 5ª geração de uma família de ourives, e o seu foco de negócios consiste no fabrico de Ourivesaria Tradicional Portuguesa, em especial na filigrana artesanal e atua principalmente na área B2B, tendo clientes em Portugal, EUA, Espanha e China.

O plano será construído com fundamentado na literatura adiante e a estrutura do mesmo terá como base a estrutura proposta pelos autores McDonald (2015), Wood (2007) e Cateora, Gilly e Graham (2011). Primeiramente, é realizada a análise interna, reunindo informação acerca da empresa, missão e objetivos, produtos, recursos e *stakeholders*. De seguida, a análise externa do país de origem e de destino, analisando a envolvente socio-cultural, legal, económica, política e tecnológica e, ainda, a análise da competitividade e estrutura de distribuição do país de destino. Com base nos dados recolhidos é elaborada a análise SWOT, seguida dos pressupostos e estratégias de marketing e de adaptação ou a standardização. Posteriormente, é determinada a segmentação, *targeting* e posicionamento da empresa consoante os resultados obtidos na análise anterior, são determinados os objetivos e metas e descritos os elementos de marketing mix. Por fim, é delineada a calendarização das táticas descritas e a devida orçamentação, seguida do plano de implementação e respetivo controlo, onde é atribuída responsabilidade relativa à concretização de cada tática, indicam-se as métricas de avaliação do desempenho e calendarização das mesmas.

O plano assenta na metodologia de *action research*, sendo que o intuito da investigação será identificar o contexto e propósito, diagnosticar, planear, implementar, avaliar e realizar um novo diagnóstico.

Palavras-chave: Marketing; Marketing B2B; Marketing Internacional; Plano de Marketing Internacional; Setor da Ourivesaria e Relojoaria;

ABSTRACT

This project aims to develop a marketing plan capable of supporting the internationalization of the company Inês Barbosa to the Japanese market. The main objective of this project is to gather relevant information to understand concepts, processes, phases, strategies, performance metrics, market, customers, uncontrollable variables and assist the company in the process of entering the Japanese market.

The company Inês Barbosa was founded in 1993 by Inês Barbosa (founder and manager), 5th generation of a family of goldsmiths, and its business focus is the manufacture of Traditional Portuguese Goldsmiths, with special focus to handcrafted filigree and operates mainly in B2B, having clients in Portugal, USA, Spain and China.

The plan will be built based on the literature below and its structure will be based on the structure proposed by the authors McDonald (2015), Wood (2007) and Cateora, Gilly & Graham (2011). First, the internal analysis is performed, gathering information about the company, mission and objectives, products, resources and stakeholders. Then, the external analysis of the country of origin and destination, analyzing the socio-cultural, legal, economic, political and technological environment, as well as the analysis of the competitiveness and distribution structure of the destination country. Based on the collected data, the SWOT analysis is elaborated, followed by the assumptions and strategies of marketing and adaptation or standardization. Subsequently, the company's segmentation, targeting and positioning are determined according to the results obtained in the previous analysis, the objectives and goals are determined, and the marketing mix elements are described. Finally, the timing of the described tactics is outlined and the appropriate budgeting, followed by the implementation plan and its control, where responsibility is attributed to the accomplishment of each tactic, the performance evaluation metrics and their scheduling are indicated.

The plan is based on the action research methodology, and the purpose of the research will be to identify the context and purpose, diagnose, plan, implement, evaluate and make a new diagnosis.

Keywords: Marketing; B2B Marketing; International Marketing; International Marketing Plan; Goldsmith and Watch Sector;

Agradecimentos

Agradeço à instituição que me acolheu durante estes 2 anos e a todos os responsáveis pelo meu crescimento a nível académico e pessoal. Obrigada por todos os desafios que me mantiveram acordada.

Agradeço à professora Joanna Santiago pelo apoio a todas as horas e pela sabedoria transmitida que me permitiu concluir este projeto.

Um obrigado muito especial à minha família, em especial à minha mãe, por toda a paciência, disponibilidade e amor incondicional. Obrigada por se manterem tão próximos, por todos os momentos de partilha e reflexão e, acima de tudo, por me ajudarem a tornar em quem sou hoje.

Obrigada ao meu namorado por todo o amor e carinho. Obrigada por esboçares sempre um sorriso, mesmo nos dias em que nada parece certo, pelas palavras de conforto que me mantiveram sã e por todas as conversas que me deram força para concluir mais uma etapa.

Obrigada aos meus amigos, em especial à Carolina, Ana e Rita, por permanecerem a meu lado em todas etapas. Obrigada por todos os momentos de partilha, conversas profundas, risos incontroláveis e silêncio reconfortante.

Obrigada a todos os que, de alguma forma, contribuíram para o meu crescimento.

Índice

Capítulo I - Introdução.....	1
1.1. Contextualização Teórica	1
1.2. Objetivos e Relevância do Projeto	1
1.3. Estrutura do Projeto	2
Capítulo II - Revisão de Literatura.....	2
2.1. Marketing.....	2
2.2. Marketing B2B.....	3
2.3. Marketing Internacional.....	5
2.4. Plano de Marketing Internacional	9
Capítulo III - Quadro de Referência	12
Capítulo IV - Metodologia	13
4.1. Tipo de Estudo.....	13
4.2. Amostra e Método de Recolha de Dados	13
4.3. Constrangimentos.....	14
Capítulo V - Plano de Marketing.....	14
5.1. Análise Interna	14
5.1.1. Descrição da empresa	14
5.1.2. Missão e Objetivos	15
5.1.3. Produto	15
5.1.4. Recursos Humanos.....	16
5.1.5. Recursos Financeiros	17
5.1.6. Recursos de Informação	18
5.1.7. Clientes.....	18
5.1.8. Fornecedores	19
5.2. Análise Externa.....	19
5.2.1. SLEPT - País de Origem.....	19
5.2.2. SLEPT - País de Destino	21
5.2.3. Competitividade.....	25
5.2.4. Estrutura de Distribuição	26
5.3. Análise SWOT	27
5.4. Pressupostos	27
5.5. Estratégias de Marketing	28
5.6. Segmentação, Targeting e Posicionamento.....	29
5.6.1. Segmentação.....	29
5.6.2. Targeting	29
5.6.3. Posicionamento	30
5.7. Objetivos e Metas.....	30
5.8. Marketing Mix	30
5.8.1. Produto	30

5.8.2. Preço	31
5.8.3. Promoção	32
5.8.4. Distribuição	33
5.9. Programa de Ação.....	35
5.9.1. Calendarização	35
5.9.2. Orçamentação.....	36
5.10. Implementação e Controlo	37
Capítulo VI - Conclusões	38
Referências Bibliográficas	40
Anexos.....	43
Anexo A	43
Anexo B	44

Índice de Tabelas

Tabela I – Fases de plano de marketing	43
Tabela II – Quadro de Referências	12
Tabela III – Matriz SWOT	27
Tabela IV – Táticas de Marketing mix	34
Tabela V – Calendarização das táticas de Marketing mix	35
Tabela VI – Orçamentação.....	36
Tabela VII – Implementação e Controlo.....	37
Tabela VIII – Métricas de Marketing	43

Índice de Anexos

Anexo A	43
Tabela I – Fases de plano de marketing	43
Tabela VIII – Métricas de Marketing	43
Anexo B	44
Guiões das entrevistas	44

Capítulo I - Introdução

1.1. Contextualização Teórica

A escolha da elaboração de um projeto e do seu respetivo tema deve-se, em primeiro, ao facto da exportação do setor de Ourivesaria e Relojoaria se encontrar em rápido crescimento e, deste modo, se apresentar como uma oportunidade de expansão para a empresa. Em segundo, a preferência das áreas de investigação escolhidas e do setor.

O presente projeto tem como fundo a área de investigação do Marketing Internacional, e abrange a temática de Marketing, Marketing Business to Business (B2B), Marketing Internacional e Plano de Marketing Internacional, e como delimitações práticas o Sector da Joalharia, Ourivesaria e Relojoaria, a empresa Inês Barbosa e o mercado Japonês.

A empresa Inês Barbosa foi fundada em 1993 pela Inês Barbosa (fundadora e diretora geral), 5ª geração de uma família de ourives. O seu foco de negócios consiste no fabrico de Ourivesaria Tradicional Portuguesa, em especial a filigrana artesanal e atua principalmente na área B2B, tendo clientes em Portugal, EUA, Espanha e China.

1.2. Objetivos e Relevância do Projeto

O presente projeto tem como intuito a realização de um plano de marketing capaz de apoiar a internacionalização da empresa Inês Barbosa. Procura reunir a informação necessária para a compreensão de conceitos, processos, fases, estratégias, métricas de desempenho e propor um plano de marketing internacional. Procura obter informação fulcral sobre os mercados, clientes, variáveis incontrolláveis, e apresentar uma proposta de estratégias e marketing mix, de modo a sustentar a sua abordagem no novo mercado. O objetivo principal deste projeto consiste na recolha de informação relevante acerca do processo de internacionalização e entrada da marca no mercado japonês.

Propõe-se as seguintes questões de investigação: 1) O mercado Japonês é uma opção viável?; 2) Como se caracteriza a metodologia negocial japonesa?; 3) Qual o segmento-alvo? 4) Quais são as características-chave do produto para o mercado japonês?; 5) Qual a estratégia de marketing mix apropriada?; 6) A oferta corresponde com a procura?.

1.3. Estrutura do Projeto

O presente projeto pretende elaborar um plano de marketing internacional fundamentado na literatura descrita adiante, capaz de reunir e evidenciar informações fulcrais para um melhor desempenho na internacionalização. Desta forma, divide-se em oito capítulos: Introdução, onde é contextualizada a teoria e objetivos; Revisão de Literatura, apresenta um breve enquadramento acerca da temática de Marketing, Marketing B2B, Marketing Internacional e Plano de Marketing Internacional; Quadro de referências, onde são apresentados os autores base para a concretização de cada capítulo; Metodologia, onde é descrita a metodologia adotada e os seus objetivos; Plano de Marketing, composto pela análise interna, análise externa do país de origem e de destino, análise SWOT, pressupostos, estratégias de marketing, segmentação, *targeting* e posicionamento, objetivos e metas, marketing mix, programas de ação e implementação e controlo; Por fim, Conclusão, onde se dá resposta às questões de investigação e se determina se foi atingido o objetivo principal do trabalho.

Capítulo II - Revisão de Literatura

2.1. Marketing

Na perspetiva da Associação Americana de Marketing, o marketing “é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para o cliente, parceiros e sociedade no seu geral”¹ (AMA, 2013).

Marketing, segundo Kotler e Armstrong (2012, pág. 2), é a “gestão de relações com clientes rentáveis.” O objetivo do marketing é atrair o cliente com a promessa de valor acrescentado e, ao mesmo tempo, crescer as relações com os atuais clientes ao proporcionar satisfação. Os autores distinguem cinco passos no processo de marketing, sendo estes: compreender as necessidades dos clientes; desenvolver estratégias de marketing com foco no cliente; programas de marketing integrados; desenvolver as relações com os clientes; e, capturar valor para a empresa.

De modo a compreender o mercado e as necessidades do cliente, segundo Kotler e Armstrong (2012), o *marketer* deve analisar as necessidades, desejos e procura dos clientes; conhecer as ofertas de mercado atuais; compreender o que o cliente valoriza e como o satisfazer;

¹ Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/> Acesso em: 2019/06/09.

compreender a importância das relações; e por último, analisar os mercados e as oportunidades e ameaças adjacentes. Com base nos dados recolhidos e analisados, é possível desenvolver uma estratégia de marketing com foco nas reais necessidades do cliente. A empresa deve segmentar o mercado e decidir qual a penetrar, de modo a proporcionar o produto ou serviço segundo as especificações requeridas para satisfazer esse mercado alvo. Depois de identificar os segmentos a quem se irá direccionar e os produtos que irá oferecer, é delineado um plano de modo a transformar as estratégias definidas em ação. Segundo Kotler e Armstrong (2012), o plano consiste no desenvolvimento de estratégias de marketing mix, composto pelo produto, preço, distribuição e promoção, com o intuito de proporcionar ao cliente um melhor produto/serviço e da melhor forma. O trabalho de um *marketer* não termina após a aquisição de um cliente, este progride para a gestão do relacionamento com o cliente, cujo consiste no processo de aquisição, retenção e crescimento. O processo termina na retenção de valor através dos clientes, isto é, um cliente satisfeito tornar-se-á leal à marca e voltará a comprar. É, portanto, através da satisfação dos clientes que a empresa assegura as suas vendas atuais, futuras, quota de mercado e lucro.

Para McDonald (2015, p. 18), o marketing “é o processo para: definir os mercados; quantificar as necessidades dos grupos de clientes (segmentos) nesses mercados; comunicar as proposições de valor em toda a empresa; participar de forma apropriada na entrega da proposição de valor no mercado escolhido; monitorizar o valor real percebido”. Consiste no processo de criação de valor cíclico onde a monitorização do valor real do produto/serviço percebido pelos clientes permite ao *marketer* melhor entendimento sobre o que o cliente realmente espera do produto/serviço. Contudo, as decisões das estratégias do marketing mix não devem ser baseadas apenas nas preferências do cliente, a empresa deve analisar outros fatores como as variáveis incontáveis do mercado e as capacidades da empresa.

2.2. Marketing B2B

O Marketing B2B existe desde o começo de transações entre organizações, isto é, desde que as primeiras empresas foram criadas. Existem diversos autores, entre eles Wright (2004), Hutt e Speh (2010), livros e artigos direccionados para o conhecimento profundo do negócio e marketing B2B e as diferenças existentes entre B2B e B2C.

O fator diferenciador entre o Marketing B2B e o Marketing B2C recai na natureza do cliente e nas suas intenções com o produto ou serviço que adquire (Wright, 2004). Segundo Wright (2004, pág. 4), o marketing B2B é “onde um negócio vende produtos ou serviços ou a

outro negócio para uso no próprio negócio ou revender a outros negócios para uso dos mesmos”. Enquanto o marketing B2C se foca em satisfazer as necessidades do consumidor final (indivíduos singulares), em marketing B2B os clientes são organizações (negócios, governos, instituições) (Hutt & Speh, 2010). Contudo, para Wright (2004) uma empresa que revende a retalhistas o produto final para que estes vendam ao consumidor final não se insere na sua definição de negócio B2B. Para Hutt e Speh (2010), clientes B2B podem-se classificar em empresas comerciais, instituições e governos.

Também de acordo com Hutt e Speh (2010), é fundamental para ambas as vertentes de marketing manter o cliente satisfeito com o valor e os benefícios que retira do produto ou serviço. A procura de produtos no mercado industrial é diretamente derivada e influenciada pela procura por parte do consumidor final, no entanto, aquilo que o cliente B2B valoriza e pondera na compra de um produto difere substancialmente das ponderações do consumidor final. O processo de decisão de compra de um produto industrial passa por vários departamentos dentro da organização, ou seja, as especificações do produto têm de satisfazer variados fatores e decisores.

Wright (2004) afirma que o processo de decisão de compra num mercado B2B é mais complexo. Algumas empresas, iniciam o processo antes de existir a necessidade concreta com o intuito de se precaverem contra a possível escassez de stock, para uma negociação de preços mais furtiva ou para o estudo de tempos de entrega possíveis. Após o contacto com o potencial fornecedor, o decisor avalia e negocia a qualidade do produto, o preço, o *stock* disponível, os tempos e modos de entrega e o modo de pagamento. Feitas todas as ponderações, é feita a escolha e compra do produto, tendo por vezes e segundo acordo de ambas as partes, um período experimental para avaliar o desempenho do mesmo antes da compra efetiva. O último passo refere-se à avaliação pós-compra, onde são considerados os custos e benefícios inicialmente apresentados pela empresa fornecedora e os verificados após a compra (Wright, 2004).

É fundamental para o *marketer* B2B desenvolver uma estratégia para cada segmento com base na missão e objetivos estabelecidos pela empresa e nas necessidades e características de cada segmento. Para tal, precisa de compreender não só cada segmento como a envolvente externa que possa estar a influenciar as tomadas de decisão. Wright (2004) identifica como essencial a compreensão da envolvente política; a envolvente cultural; a envolvente tecnológica; e, as influências competitivas, isto é, conhecer as estruturas do mercado

concorrencial B2B, conhecer a concorrência, a sua intensidade e as oportunidades de diferenciação da mesma.

A distinção dos mercados segundo o tamanho, crescimento, custos associados, vantagem competitiva e grau de risco determinam o potencial de cada mercado e a empresa pode identificar os mercados com melhor retorno a longo prazo (Kotler & Armstrong, 2012).

Para Hutt e Speh (2010), uma estratégia de marketing começa na segmentação eficiente, cujo irá fornecer a informação dos elementos do marketing mix necessários para melhor abordar esse segmento. Os autores Hutt e Speh (2010) e Wright (2004), defendem que a segmentação deve ser realizada a nível macro, considerando características da organização como tamanho, situação geográfica, e a nível micro considerando os critérios chave de decisão de compra.

Na elaboração de uma estratégia de marketing mix, está intrínseco o estudo e avaliação dos 4 P's: Produto, Preço, Promoção e Distribuição. O produto é o core da existência da empresa e a força central na estratégia de marketing (Hutt & Speh, 2010). Com a tamanha abundância de produtos similares e a crescente expectativa por partes dos clientes, é essencial que o produto possua elementos de diferenciação, benefícios adicionais e o posicionamento adequado. O preço deve ser estudado tendo em consideração vários fatores como o custo de produção, os objetivos do preço, a procura, o mercado e a concorrência. Enquanto que no mercado B2C o cliente pondera individualmente e muitas vezes atua por impulso, no mercado B2B a ponderação do preço eleva questões de necessidade racionais e funcionais. A promoção no mercado B2B é tão significativa como no mercado B2C, ambos os clientes precisam de reconhecer a existência do produto e perceber quais as razões que o destacam da concorrência, no entanto, as estratégias são distintas visto que o que o cliente pondera é também diferente. A distribuição é a forma como a empresa disponibiliza o seu produto a outras empresas e, pode ser feito diretamente, indiretamente, ou em alguns casos, ambos. A escolha de um canal de distribuição direto permite à empresa discutir aspetos do produto diretamente com o cliente, manter uma relação mais próxima, manter maior controlo nas operações e reduzir custos.

2.3. Marketing Internacional

Para os autores Doole e Lowe (2008) o marketing internacional, no seu mais baixo comprometimento, implica a tomada de uma ou mais decisões do marketing mix fora das fronteiras do seu país, e no seu mais alto comprometimento, envolve o estabelecimento de instalações da própria produção e coordenação das estratégias de marketing por todo o mundo.

Segundo Ghauri e Cateora (2009), marketing internacional é a execução de atividades de negócio que direciona o seu produto a clientes ou consumidores em mais de uma nação, posto isto, a diferença entre marketing doméstico e marketing internacional recai no local ou locais onde as atividades de marketing são aplicadas e na complexidade das suas operações. A complexidade e diversidade associada ao marketing internacional refere-se à dissemelhança de ambas as variáveis incontroláveis e controláveis entre o país onde normalmente opera e o estrangeiro (Ghauri & Cateora, 2009).

Pode-se entender três tipos de níveis da internacionalização: o marketing doméstico, marketing internacional e gestão de marketing global (Ghauri & Cateora, 2009). A diferença entre o marketing doméstico e o marketing internacional refere-se ao mercado onde as atividades de marketing são aplicadas, nacional ou internacional. A gestão de marketing global, por outro lado, implica operações internacionais de maior escala e complexidade. A este nível de marketing, a empresa integra, coordena e controla um conjunto de operações de marketing com um alcance global. As empresas focam-se na seleção e exploração das diversas oportunidades por todo o mundo e implementam as suas atividades de produção ou manufatura em locais especificamente selecionados com o intuito de alcançar maior vantagem competitiva no mercado global.

Ghauri e Cateora (2009), identificam cinco fases no envolvimento do marketing internacional. Na primeira fase, a inexistência de marketing internacional direto, não ocorre qualquer atividade com clientes fora dos seu país; na segunda fase, marketing internacional infrequente, sucede-se variações excessivas do nível de produção ou demanda; na terceira fase, marketing internacional regular, as empresas tem permanentemente capacidade de produção destinada a produtos para venda ao estrangeiro; na quarta fase, marketing internacional, as empresas programam a produção de produtos para venda em vários países por todo o mundo; na quinta fase, marketing global, as empresas espelham as estratégias de marketing segundo as necessidades de muitos países de modo a adquirir o maior retorno na estandardização das suas atividades.

Segundo Johanson e Vahlne (2009), o processo de internacionalização consiste numa tomada de decisões crescente e consequente, onde as consequências das decisões alteram as condições e a envolvente da empresa, que, por sua vez, ajustam as decisões ao novo panorama. Um ciclo expõe novas oportunidades e novos problemas para a empresa e o seu *output* define o ciclo seguinte. O modelo de Uppsala, proposto pelos autores em 1977 e posteriormente

refinado e designado por modelo de internacionalização em 2013, ilustra que o conhecimento do mercado (acerca das operações e mercados estrangeiros) e o compromisso com o mercado (volume de recursos comprometidos e o grau de comprometimento) afetam as decisões de comprometimento de recursos e da forma como as atividades correntes são realizadas. Que, por sua vez, alteram o conhecimento e comprometimento do mercado (Johanson & Vahlne, 1977).

A decisão de qual o mercado ou mercados a penetrar implica a definição dos objetivos e políticas do marketing internacional da empresa (Johanson & Vahlne, 2009). A empresa deve analisar individualmente cada mercado identificado como potencial e decidir segundo o potencial do mercado e as capacidades da empresa.

É essencial a compreensão íntegra dos fatores externos capazes de influenciar as atividades de marketing através da análise da envolvente social, legal, económica, política e tecnológica (SLEPT) (Doole & Lowe, 2008). Deve reconhecer a existência de diferenças sociais e culturais de modo a compreender o seu cliente e como este irá perceber o seu produto, campanha ou, até mesmo, identidade da marca. As condições sociais, culturais e religiosas onde o cliente está inserido definem o seu padrão, as normas e comportamentos de compra empresariais. Deve compreender que a nível político-legal, as nações diferem substancialmente na atitude face à importação, a burocracias governamentais, estabilidade política e regulamentações monetárias (Kotler & Armstrong, 2012). As quotas de importação, restrição de moedas e taxas de conversão monetária elevadas podem-se tornar um fator negativo quando a seleção do mercado e uma barreira constante nos negócios. A aceitação de um determinado produto ou campanha no mercado alvo pode também sofrer restrições relativas a diferenças culturais, nos media ou legislações. Deve compreender o desenvolvimento económico de cada país e as implicações que possa ter nas estratégias de marketing, inclusive a estrutura de trocas internacionais. Supervisionar a economia e a sua direção permite prever a rentabilidade desse mercado, a intensidade da concorrência, e ainda, avaliar a distribuição dos rendimentos da população, com o intuito de melhor alcançar as oportunidades de mercado apresentadas. Deve compreender as vantagens e desvantagens dos avanços tecnológicos e que inovações pode aplicar no processo de marketing. Posto isto, é essencial que o *marketer* identifique as diferenças e similaridades entre os vários clientes de modo a organizar os segmentos, precaver-se de tomar más decisões, e optar por uma estratégia de standardização ou adaptação.

2.3.1. Adaptação vs. Standardização

A decisão do programa de marketing a ser aplicado internacionalmente divide-se em dois conceitos, a standardização ou adaptação. Segundo Kotler e Armstrong (2012), o conceito de standardização do marketing implica a mesma abordagem estratégica e o mesmo marketing mix nos diferentes países, já o conceito de adaptação de marketing ajusta as suas estratégias e elementos do marketing mix a cada mercado. No ponto de vista da standardização, a empresa tem menores custos e uma imagem mais forte e coerente a nível global. No entanto, a adaptação permite uma personalização capaz de melhor atender as necessidades específicas de cada segmento. A nível do marketing mix, o produto pode seguir cinco estratégias de produto e comunicação, sendo estas, a extensão direta do produto, isto é, vender o exato produto além-fronteiras; a adaptação do produto, envolve alterações com o intuito de atender as especificidades do cliente; a invenção do produto, isto é, desenvolver de raiz um produto que satisfaz as necessidades específicas do cliente; a adaptação da comunicação, onde a comunicação e publicidade é ajustada perante o mercado local; a estratégia de comunicação de standardização das publicidades e comunicações, contudo, é sempre necessário ter em atenção as diferenças linguísticas. Uma adaptação no elemento preço do marketing mix permite manter o preço atingível num mercado pobre e não demasiado baixo num mercado rico e os canais de distribuição diferem entre países e dentro do país.

2.3.2. Modos de Entrada

Para um melhor desempenho do marketing internacional, a empresa deve considerar todos os modos de entrada e decidir aquele que melhor se adequa (Kotler & Armstrong, 2012). Hamel e Prahalad (1996; citados por Doole & Lowe, 2008) sugerem que as empresas que tomam em consideração as constantes mudanças da envolvente internacional e se adaptam às mesmas estão mais capacitadas a responder às necessidades reais do mercado.

A maioria das empresas quando iniciam o processo de internacionalização optam pela exportação, indireta ou direta (Kotler & Armstrong, 2012). A exportação direta consiste na produção dos produtos no próprio país e a venda desses produtos a clientes internacionais, enquanto que na exportação indireta o produto é fabricado e vendido no país de origem a um agente de importação ou distribuidor que irá exportar para o mercado internacional. Esta estratégia é caracterizada pelo grau de risco baixo, a necessidade de envolvimento baixa e grau de risco político e económico baixo. A estratégia sucessiva, requerendo cada vez mais risco e

envolvimento, são as *joint ventures*, que inclui o modo de entrada sob licenciamento, contratos de gestão, contratos de manufaturas e *joint ownership*. Respetivamente, um acordo de licenciamento consiste num acordo onde a empresa dá permissão a outra empresa de utilizar os seus processos de manufatura, *trademarks*, *patentes* em troca de *fees* ou *royalty*. Os contratos de gestão consistem na exportação de conhecimento empresarial que providencia o cliente com aptidões empresariais não disponíveis, conhecimento imediato, e assistência sob a forma de serviços de suporte. Os contratos de manufatura permitem à empresa estabelecer um contrato com um fabricante num país estrangeiro para produzir os seus produtos para venda nesse mercado ou noutro país. Por fim, o modo de entrada *joint ownership venture* consiste na parceria entre uma empresa e um investidor estrangeiro no estabelecimento de um negócio local onde ambos partilham o negócio e o controlam. A estratégia sucessiva e de maior grau de risco e envolvimento é o investimento direto, que consiste no estabelecimento e desenvolvimento de instalações de produção da empresa em países estrangeiros. Kotler e Armstrong (2012) defendem que este modo de entrada é benéfico para as empresas que já tenham grande conhecimento de exportação e onde o mercado é suficientemente grande para o investimento, sendo que tem como potenciais benefícios uma redução nos custos de produção, uma melhor imagem e presença no mercado desse país e uma melhor relação com os intervenientes ao longo da cadeia de valor.

2.4. Plano de Marketing Internacional

Segundo Wood (2007), o planeamento de marketing consiste no processo estruturado que encaminha uma série de decisões e ações de marketing para uma determinada empresa durante um determinado período temporal. Este deve fundamentar-se na análise da envolvente interna e externa, deve determinar de forma clara as direções, objetivos e estratégias direcionadas aos segmentos de clientes selecionados, garantir o suporte no serviço ao cliente e programas de marketing interno e ainda, a gestão de atividades de marketing através da implementação, avaliação e controlo. A estratégia do plano escolhida irá consequentemente determinar a direção e objetivos do plano de marketing e estas podem ter como foco o crescimento (penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto, diversificação), a manutenção (sustentar receitas atuais, explorar lucro de curto prazo de mercados ou produtos existentes, preparar para o crescimento futuro) ou a retração (saída de mercados, redução de produtos, distribuição limitada).

Wood (2007) refere que o planeamento de marketing não deve ser considerado como uma tarefa pontual em cada ano, mas que deve ser uma tarefa exercida ao longo do ano e avaliada em todo o seu processo. Posto isto, a autora distingue 7 fases aquando o planeamento de marketing, conforme enumeradas na tabela I presente em Anexo I.

Para McDonald (2015), o planeamento de marketing consiste numa sequência lógica de atividades de marketing direcionadas à concretização dos objetivos de marketing e a formulação de um plano para o atingir. Num mercado internacional, é ainda mais fulcral a formulação de um plano de marketing devido à complexidade do mercado estrangeiro. Ainda apresenta os seguintes benefícios para a empresa: identificação sistemática de oportunidades e ameaças; rápida preparação para responder a mudanças; especificação da vantagem competitiva sustentável; melhor comunicação entre os executivos; redução de conflitos entre indivíduos e departamentos; o envolvimento de todos os níveis da organização; alocação dos recursos mais apropriada; consistência na empresa quanto à sua abordagem; uma orientação com foco no mercado mais forte na organização.

McDonald (2015) afirma que é necessário integrar o plano de marketing dentro do contexto do plano estratégico da empresa, o que permite uma visão temporal mais alargada, definir o core das atividades organizacionais, adequar as mesmas com a envolvente da empresa de modo a aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças e, adequar as atividades organizacionais com a capacidade de recursos da empresa. O autor afirma também que o plano de marketing não só integra o plano de marketing estratégico como o output do seu processo é o input do plano em si. Identifica que o plano de marketing estratégico é composto 4 fases, com um total de 10 níveis, conforme enumeradas na tabela I presente em Anexo I.

Para os autores Doole e Lowe (2008) o processo de planeamento é o método utilizado pelas empresas para pormenorizadamente definir o modo como serão atingidos os objetivos e estratégias atuais e futuras. O processo de criação de uma estratégia de marketing internacional passa por 3 fases enumeradas na tabela I presente em Anexo I. A primeira fase foca-se na análise da envolvente do marketing internacional, especificamente a envolvente social/cultural, legal, económica, política e tecnológica (SLEPT) com o objetivo de compreender o mercado onde irá iniciar atividades. Na fase seguinte, a empresa deve estudar as opções disponíveis e optar pela estratégia de marketing internacional que melhor se adapta aos seus objetivos e missão, entre eles determinar o modo de entrada no mercado escolhido e determinar estratégias relativas a alguns elementos do marketing mix, nomeadamente o produto. Na terceira e última fase, são

avaliadas as várias estratégias de promoção, distribuição e preço, tendo em conta todos os fatores que possam afetar a implementação, com o intuito de identificar os pontos de diferenciação e acrescento de valor ao produto ou serviço.

Segundo Cateora, Gilly e Graham (2011), o planeamento de marketing tem como intuito o controlo de fatores externos e incontrolláveis sob as forças, fraquezas e objetivos da empresa de modo a atingir a meta definida mais rápida e facilmente. Antes de iniciar o processo de desenvolvimento do plano, é também necessário que a empresa estabeleça os objetivos organizacionais e identifique recursos disponíveis para atingir esses objetivos. Quanto mais recursos disponibilizar para a internacionalização, mais comprometida está com a abordagem a mercados internacionais, sejam estes sob a forma de capital, recursos humanos ou tempo investido no mercado até obter retribuição. O autor organiza o processo de planeamento em quatro fases, conforme enumeradas na tabela I presente em Anexo I. Na análise preliminar, é descrita a empresa, a sua filosofia, objetivos, recursos, o catálogo de produtos e outros, e ainda, é realizada a análise externa do país de origem e de destino. Na seguinte fase, a definição dos mercados alvo e adaptação do marketing mix, a empresa deve analisar os potenciais mercados a penetrar e selecionar aqueles que oferecem maior retorno. Depois de selecionados os mercados alvo, é necessário adaptar o marketing mix (produto, preço, promoção e distribuição) de acordo com as restrições e especificidades de cada segmento. Na terceira fase, desenvolvimento do plano de marketing, é feita uma análise da situação, são determinados os objetivos e metas do plano de marketing e as estratégias e táticas que levaram a empresa a atingi-los, o modo de entrada e orçamentação. Kotler e Armstrong (2012), distinguem 4 formas de orçamentação: *affordable method*, que consiste na atribuição do orçamento promocional com base no que a empresa pode dispendir; *percentage-of-sales method*, que consiste na atribuição do orçamento segundo uma percentagem de vendas determinada previamente; *competitive-parity method*, onde a empresa iguala o orçamento promocional com o dos seus concorrentes; e o *objective-and-task method*, que consiste na atribuição do orçamento com base no que a empresa espera alcançar com a promoção, sendo o método mais recomendável pelos autores visto que determina em concreto as ações e o custo necessário para as desenvolver. Na quarta e última fase, implementação e controlo, é necessário ter em consideração a mudança constante a que o plano está subjacente e, por isso, a constante necessidade de controlo e reajuste. Segundo Cateora, Gilly e Graham (2011), esta fase inclui os objetivos, standards, atribuição de responsabilidade, métricas de desempenho e correção de erros.

Kotler e Keller (2012) afirmam que o controlo de marketing se resume à avaliação do efeito proveniente das ações de marketing implementadas e ao reajuste das mesmas se se verificar necessário. Para uma avaliação anual, os autores reúnem 38 métricas de marketing distribuídas em 5 categorias de métricas, identificadas na tabela I presente em Anexo I. Para o controlo e avaliação do presente plano de marketing é dada uma maior importância à perspectiva do cliente e das vendas, sendo as métricas preferenciais: as métricas de venda; métricas de predisposição do cliente à compra; e métricas de cliente.

Capítulo III - Quadro de Referência

Tendo presente os objetivos deste projeto, a revisão de literatura efetuada e as estruturas de planos de marketing apresentadas, é proposta a utilização do seguinte quadro de referência (Tabela II), com maior foco nos autores Wood (2017), Cateora, Gilly e Graham (2011), Doole e Lowe (2008), Kotler e Armstrong (2012) e McDonald (2015).

Tabela II - Quadro de Referência

ESTRUTURA DO PLANO	AUTORES
Análise Interna Descrição da empresa Missão e Objetivos Organizacionais Produtos Recursos Clientes Fornecedores	Wood (2017) Cateora, Gilly & Graham (2011) Kotler & Armstrong (2012) McDonald (2015)
Análise Externa País de origem: SLEPT País de destino: SLEPT Competitividade Estrutura de Distribuição	Cateora, Gilly & Graham (2011) Doole & Lowe (2008) Kotler & Armstrong (2012) McDonald (2015)
Análise SWOT	McDonald (2015) Wood (2017)
Pressupostos	McDonald (2015) Wood (2017)
Estratégias de Marketing	Cateora, Gilly & Graham (2011) Doole & Lowe (2008) Kotler & Armstrong (2012) Wood (2017)
Segmentação, Targeting e Posicionamento	Cateora, Gilly & Graham (2011) Wright (2004) Hutt & Speh (2010)
Objetivos e metas	Cateora, Gilly & Graham (2011) McDonald (2015)
Marketing mix – 4P's	Cateora, Gilly & Graham (2011) McDonald (2015) Wright (2004) Hutt & Speh (2010)
Programa de ação: Calendarização e Orçamentação	Cateora, Gilly & Graham (2011) McDonald (2015)
Implementação e controlo	Kotler & Keller (2012)

Capítulo IV - Metodologia

4.1. Tipo de Estudo

Dyer (2013; citado por Saunders *et al.*, 2009) argumenta que os nossos valores podem ter um impacto importante na pesquisa escolhida e no modo como a desenvolvemos. De acordo com a natureza e objetivos do presente plano de marketing internacional, a discente propõe adotar o realismo como filosofia, pois permite uma visão objetiva da realidade independentemente das convicções e pensamentos do ser humano. Contudo, pretende-se que a mesma compreenda a constante mudança inerente ao contexto empresarial e, segundo Saunders *et al.* (2009), o realismo crítico alinha-se ao que está a ser proposto.

O presente estudo segue uma abordagem dedutiva, visto que através da revisão de literatura existente será desenvolvido uma teoria, respetivas hipóteses e estratégia de um caso particular. O objetivo da investigação será descritivo-exploratório, esta passará por dar respostas às questões formuladas com recurso à literatura proposta.

Sendo que o intuito da investigação será identificar o contexto e propósito, diagnosticar, planear, implementar, avaliar e realizar um novo diagnóstico, a estratégia mais apropriada para obter os melhores resultados para a empresa é a *action research*. Segundo Coghlan e Brannick (2005; citados por Saunders *et al.*, 2009), o propósito de uma *action research* é a resolução de problemas empresariais através da tomada de ação. No caso da empresa em estudo, o intuito será realizar um plano capaz de apoiar a internacionalização da empresa no Japão.

O horizonte temporal do estudo é *cross-sectional*, visto que será realizado num espaço temporal definido (Saunders *et al.*, 2009).

4.2. Amostra e Método de Recolha de Dados

Dada a natureza da investigação, a amostragem será não-probabilística por julgamento, uma vez que a informação necessária a recolher é específica e só serão selecionados os casos que melhor responderão às questões formuladas.

O método de recolha de dados é qualitativo e divide-se na recolha e análise de dados secundários e primários. Os dados primários obtiveram-se através da observação no local, onde a discente teve a oportunidade de participar e observar presencialmente o ambiente organizacional onde o presente estudo se insere, e através da elaboração de entrevistas em profundidade semiestruturadas: à fundadora, com o intuito de obter informação interna acerca da empresa; à secretária-geral da Associação de Ourivesaria e Relojoaria de Portugal; ao

Presidente da Direção da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Japonesa; a uma das representantes japonesas das principais feiras de setor no Japão, IJT. As últimas com o intuito de recolher informação relevante para melhor compreensão acerca do mercado Japonês, em particular o setor de joalheria e ourivesaria. Os dados secundários são provenientes da revisão de literatura; dados internos da empresa; e dados de instituições como: Instituto Nacional de Estatísticas (INE), *Japan External Trade Organization (JETRO)*, *The Portal Site of Official Statistics of Japan (e-Stat)*, *World Trade Organization (WTO)*, *The Government of Japan (JapanGov)*, *Japan Customs (Japan Customs)*, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (Aicep Portugal Global), entre outros.

4.3. Constrangimentos

Tendo em consideração a natureza prática que a investigação propõe, o maior constrangimento recai no horizonte temporal da mesma. O horizonte temporal definido impossibilita a concretização de um ciclo completo da estratégia *action research*, sendo estes: identificar o contexto e propósito; diagnosticar; planejar; implementar; avaliar e realizar um novo diagnóstico. Deste modo, cabe à empresa a continuação do presente estudo se os resultados da implementação do plano se verificarem de favorável continuação.

Capítulo V - Plano de Marketing

5.1. Análise Interna

5.1.1. Descrição da empresa

A Inês Barbosa LDA trata-se de uma empresa familiar de fabrico manual de ourivesaria tradicional portuguesa fundada em 1993 pela Inês Barbosa, 5^o geração de uma família de ourives. A empresa conta com 25 anos de existência, mais de 40 anos de experiência de fabrico da fundadora e séculos de conhecimento técnico transmitido de geração em geração. Ao longo da sua existência, a empresa focou-se no fabrico de Ourivesaria Tradicional Portuguesa, uma arte de trabalhar o ouro e a prata, especializando-se nas técnicas ancestrais da filigrana e do granulado. Tem a sua sede na Póvoa de Lanhoso, a Terra do Ouro, uma vila com mais de dois mil anos de história e cultura de ourivesaria e um dos dois grandes polos de fabrico de Ourivesaria em Portugal, onde esta arte permanece intrínseca na cultura povoense.

O começo da empresa foi marcado pelo fabrico exclusivo de joias em ouro sob a alçada da marca Inês Barbosa – Ourivesaria Portuguesa, visto que em 1993, no Minho, era

predominante o consumo de joias em ouro ao invés de joias em prata. Contudo, devido à crise financeira sentida em Portugal no início do século XX, verificou-se uma queda acentuada no fabrico e consumo de joias em ouro e os fabricantes foram obrigados a procurar outras alternativas ou fechar. Em 2008, a empresa Inês Barbosa começa a fabricar também joias em prata em resposta à reduzida procura de joias em ouro, ao desejo de expandir o seu negócio e à crescente tendência por parte do consumidor final de adquirir joias em prata. Mais tarde, em 2013, cria a marca NANA – Ourivesaria Portuguesa, essencialmente focada nas novas tendências e no fabrico de joias em prata com um desenho moderno.

O setor de atividade económica da empresa designa-se pela fabricação de artigos de joalheria e de outros artigos de ourivesaria e está inserida na classe dimensional Pequenas e médias empresas (Banco de Portugal, 2019a). O setor é constituído, segundo dados de 2017, por 347 empresas das quais 135 existem há 20 ou mais anos, inclusive a empresa Inês Barbosa.

5.1.2. Missão e Objetivos

Durante os seus 25 anos de existência, a empresa alcançou a confiança e reconhecimento dos seus clientes através da qualidade técnica, desenho e beleza das suas joias, assim como pela honestidade e serviço customizado.

A missão da Inês Barbosa é criar e recriar peças de excelência que ostentam história e tradição, em simultâneo com os valores de tradição nas técnicas, criatividade dos desenhos, qualidade das suas joias e honestidade com os seus *stakeholders*.

A sua visão é preservar a ourivesaria portuguesa e as suas técnicas ancestrais, aliada com inovações tecnológicas, criatividade no setor da joalheria e ser reconhecida como uma empresa de excelência e com a mais fina filigrana.

5.1.3. Produto

Numa vila com mais de 2.000 anos de história de ourivesaria, como se verifica pela descoberta de dois torques (peça de ourivesaria) no castelo da Póvoa de Lanhoso datados da Idade do Bronze, ainda persevera a arte da ourivesaria. Constituinte dessa arte incluem as técnicas da filigrana e do granulado, técnicas de preenchimento e decoração da ourivesaria. A filigrana e o granulado são uma arte manual e ancestral de trabalhar o ouro ou a prata e exige dos seus artesãos um trabalho de grande destreza e minúcia.

A marca Inês Barbosa – Ourivesaria Portuguesa é direcionada para o fabrico e réplica de joias tradicionais em ouro 19k. A marca NANA – Ourivesaria Portuguesa é essencialmente focada nas novas tendências e no fabrico de joias em prata 925 com um desenho moderno. Os produtos de ambas as marcas seguem, contudo, as mesmas técnicas da ourivesaria portuguesa, a filigrana e o granulado e a sua produção é realizada na oficina da empresa.

As joias Inês Barbosa caracterizam-se pela sua manufatura, pela finíssima e delicada filigrana, pelos desenhos criativos e qualidade técnica. O portfólio de produtos da empresa é composto por joias tipicamente portuguesas, entre elas o Coração Minhoto, os brincos de Rainha, os brincos de Princesa, os aros de libra, os etruscos, e novas coleções de joias contemporâneas. A variedade de produtos permite satisfazer os clientes que procuram joias em ouro, joias em prata, joias autênticas, joias contemporâneas, com uma maior ou menor capacidade de compra. Quanto ao produto internacional, as características distintas do produto comercializado a nível nacional recai na utilização de diamantes e outras pedras preciosas e do design das coleções, embora o mesmo produto tenha sucesso em Portugal. A relação qualidade/preço é bastante competitiva relativa a concorrentes, assim como a vantagem na capacidade de adaptação e flexibilidade de produção.

Em 2018, surge a Certificação da Filigrana de Portugal, proporcionada pela união da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso e de Gondomar, com o intuito de informar o consumidor final que está perante uma joia artesanal e de características distintas dos restantes países com produção de filigrana. A marca Inês Barbosa é uma das 23 marcas nacionais certificada com carta de artesã e venda de produtos com Certificação da Filigrana de Portugal.

5.1.4. Recursos Humanos

A empresa Inês Barbosa LDA conta com a colaboração de 15 funcionários distribuídos pelo departamento técnico, financeiro, comercial, marketing e internacional. O departamento técnico refere-se aos artesãos da empresa e à ourives e coordenadora Inês Barbosa.

Os saberes e técnicas da Ourivesaria eram tradicionalmente transmitidos de geração em geração dentro do seio familiar, sendo essa uma das razões pelo facto existem apenas dois polos de fabrico de ourivesaria em Portugal. Nos dias de hoje já existem algumas escolas e centros de formação que se dedicam ao ensino da ourivesaria, contudo, o mais próximo da sede da empresa fica a cerca de 80km. Parte dos artesãos da empresa integraram a mesma não tendo quaisquer noções das técnicas de ourivesaria, contudo foram formados e aperfeiçoados ao longo

do tempo pela ourives Inês Barbosa, que conta com 40 anos de experiência de fabrico e séculos de conhecimento transmitido pela sua família.

O departamento administrativo é constituído pela fundadora, o departamento comercial é constituído pelos agentes oficiais da empresa cujo funções incluem a visita constante aos clientes e aquisição de novos clientes, o departamento de marketing é constituído pelo *marketer* e designer, o departamento técnico é composto pelos artesãos, designer e fundador e, por fim, no departamento financeiro ainda se verifica o outsourcing de serviços.

5.1.5. Recursos Financeiros

A empresa apresenta, segundo dados do Banco de Portugal de 2017, uma autonomia financeira acima da média do setor, correspondente a 68,7%, enquanto que o setor apresenta uma autonomia financeira em média de 47%. Relativo aos custos dos financiamentos obtidos esta encontra-se de acordo com a média setorial de 2,3%. Relativo à rendibilidade bruta dos capitais investidos, a rendibilidade do ativo e rendibilidade dos capitais próprios a empresa apresenta-se, novamente, acima da média setorial. A empresa apresenta um fundo de maneiio inferior às necessidades/recursos de fundo de maneiio e em ambas valores superiores ao valor médio setorial, o que significa que a tesouraria líquida da empresa se encontra negativa e abaixo da média setorial.

O volume de vendas da empresa em 2018 apresenta um aumento de $\approx 29\%$ relativo ao ano de 2017, e em contínuo crescimento ao longo dos últimos 5 anos. O total do ativo e do capital próprio apresentam-se igualmente em crescimento. O volume de exportações, contudo, sofreu um decréscimo no ano de 2017 relativamente ao ano anterior e um acentuado crescimento em 2018.

Os principais gastos da empresa recaem na compra do material nobre para a produção das suas joias, o ouro e a prata. Relativo à prata, o seu valor por kilo no ano de 2019 manteve-se entre os 450€ e 485€, enquanto que o valor do ouro atingiu por grama os 41€ e apresenta uma tendência crescente desde 2014. Denota-se um crescimento ao longos dos últimos 5 anos dos custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas pela empresa.

A empresa recorre a programas desenvolvidos pelo governo, como o programa 2020, como apoio financeiro na aquisição de máquinas inovadoras ou nas suas atividades de internacionalização, contudo, não se verifica imprescindível a utilização de tais programas.

5.1.6. Recursos de Informação

A empresa usufrui de um sistema especificamente desenvolvido para empresas do setor com o propósito de armazenamento e gestão de informação de clientes, fornecedores, stocks e faturação. Este sistema, embora elaborado consoante as necessidades do setor, carece de funcionalidades e ferramentas de marketing capazes de garantir à empresa uma gestão do relacionamento com o cliente eficiente.

As associações e instituições do setor de ourivesaria e direcionadas ao apoio de empresas inseridas no mesmo, como a AORP (Associação de Ourivesaria e Relojoaria de Portugal), constituem uma fonte importante aquando a necessidade de informação relevante e respetiva ao setor.

5.1.7. Clientes

O cliente da empresa constituía-se, no início, por retalhistas essencialmente na região do Norte de Portugal. Em 1995, decidem apostar na venda a armazenistas visto que este segmento de clientes comprava em maior quantidade cada produto e menos diversidade de produtos, não dispensando os clientes retalhistas. Mais tarde e maioritariamente devido à crise sentida em Portugal, os armazenistas perdem o seu poder de compra e muitos foram obrigados a fechar. Com isto, a empresa volta a apostar em força no segmento de clientes retalhistas embora ainda mantenha clientes armazenistas desde os primórdios da empresa.

A Portojóia é a maior feira do setor de Ourivesaria, Joalheria e Relojoaria em Portugal para profissionais do setor. Criada em 1989, o evento anual conta com a participação de profissionais de Portugal, Espanha e outros países. A empresa Inês Barbosa participou na feira desde 1995 e durante 20 anos consecutivos, onde adquiriu vários clientes que ainda permanecem nos dias de hoje. Em 2006, participa também na JA International Jewelry Show, em Nova York, onde também se proporcionaram novos clientes, sendo que hoje alguns ainda se mantêm fiéis à empresa. Contudo, com o mercado Português já explorado e conquistados os principais pontos de venda, a empresa desiste de participar na feira Portojóia em 2015 e decidiu investir em mercados internacionais. Em 2018, participa pela primeira vez na feira International Jewellery Tokyo, no Japão e na feira Hong Kong Jewellery & Gem Fair, na China.

Hoje em dia, os clientes da empresa Inês Barbosa constituem-se essencialmente por armazenistas, retalhistas, centros comerciais e clientes internacionais.

Referente ao perfil do consumidor final da marca Inês Barbosa, a marca pretende atingir um público entre os 25 e os 60 anos, essencialmente do sexo feminino, que valorize a arte da ourivesaria portuguesa e a sua história, as joias criadas por processos manuais e a fina filigrana.

5.1.8. Fornecedores

A empresa idealiza e produz as suas joias internamente, no entanto, recorre a empresas fornecedoras de materiais e serviços ao longo do ciclo de produção. Os produtos da empresa Inês Barbosa são criados com a utilização indispensável do ouro ou da prata sob a forma de liga, e adquire esses mesmos materiais em duas empresas do distrito do Porto. Para o processo de ródio ou dourar (para as joias em prata), recorre, aquando grandes quantidades, a empresas prestadoras desse mesmo serviço no distrito do Porto, embora tenha possibilidade de o fazer internamente. Aquando a aquisição de complementares para a joia, como pérolas, diamantes, esmalte, ou outros, a empresa recorre a diversos, sendo que não possui nenhum fornecedor definido. Após finalizar as joias, é obrigatório, em Portugal, a marca da Contratária para vender artigos com metais preciosos, que consiste na instituição que verifica o toque legal do metal precioso que o fabricante afirma ser. Para tal, a empresa desloca-se novamente ao distrito do Porto para que as suas joias sejam analisadas em laboratório e marcadas com a respetiva marca.

5.2. Análise Externa

5.2.1. SLEPT - País de Origem

Envolvente Socio-Cultural

A população residente em Portugal, atualmente, é de 10,254,666 pessoas com um decréscimo de 0,31% relativo ao ano anterior (Worldometers, 2019). Em 2018, a população residente em Portugal apresentava uma distribuição populacional por género de 52,8% sexo feminino e 47,2% sexo masculino (INE, 2018).

A população ativa, no primeiro trimestre de 2019, corresponde a 5 233,9 milhares de pessoas, sendo que 50,7% representa o sexo masculino e 49,3% o sexo feminino (INE, 2019). A taxa de desemprego em Portugal apresenta uma tendência decrescente, no primeiro trimestre de 2019 de 6,8%, com maior predominância o sexo feminino (INE, 2019).

A arte da Ourivesaria Portuguesa é uma arte milenar datada desde, pelo menos, a Idade do Bronze. Embora sejam escassas as evidências de fabrico de ourivesaria nos séculos XI e XII,

a partir da segunda metade do século XIV é notória a instalação de oficinas do fabrico nas regiões do Norte e Minho de Portugal, mais precisamente Póvoa de Lanhoso e Gondomar. As peças de ourivesaria caracterizam-se pelo uso do material nobre, em particular o ouro de 19,2 quilates, pelo seu teor simbólico e religioso e pelo seu carácter económico como reserva de valor. A arte transmitida de geração em geração, a continuidade das técnicas tradicionais e artesanais aliadas à inovação criativa dos desenhos permite à ourivesaria portuguesa permanecer nos dias de hoje.

Envolvente Legal

Em 2018, as joias em filigrana artesanal recebem um selo de certificação atribuído pela Aderecertifica, a marca Filigrana de Portugal registada no Instituto Nacional da Propriedade Industrial. A certificação da filigrana artesanal permite ao consumidor final identificar, com uma fonte credível, uma joia de filigrana criada segundo processos artesanais, intensificando a relação de confiança com o consumidor e impedindo a venda de falsos substitutos.

Uma das instituições mais importantes para o setor em Portugal é a Contrastaria. Segundo os termos do Regime Jurídico da Ourivesaria e das Contrastarias (Imprensa Nacional Casa da Moeda)², um artigo com metal precioso está legalmente marcado e lícito para venda no mercado doméstico quando reunir duas marcas, a marca de responsabilidade, de fabricante ou equivalente e a marca da contrastaria e marca de toque.

Envolvente Económica

O PIB português, Produto Interno Bruto, apresenta uma tendência crescente (INE, 2019). Em 2018, o PIB português correspondia a 201.530,5 milhões de euros (PORDATA, 2018). Atualmente, apresenta um aumento de 1,8% no primeiro trimestre de 2019 (INE, 2019). As exportações e importações apresentam variações acentuadas ao longo dos anos e, em 2018, denota-se um decréscimo acentuado (Banco de Portugal, 2019).

O setor de fabricação de artigos de joalheria e de outros artigos de ourivesaria, segundo dados de 2017, constituiu-se por 347 empresas que apresentam em média uma autonomia financeira de 47%, custos dos financiamentos obtidos de 2,3%. Segundo dados do Banco de Portugal, o setor de comércio a retalho de artigos de ourivesaria e joalheria tem vindo a

² aprovado pela Lei n.º 98/2015, de 18 de agosto, com a redação dada pelo Decreto-Lei n.º 120/2017, de 15 de Setembro

aumentar as exportações. Segundo a secretária-geral da AORP³, a internacionalização apresenta um crescimento acentuada e atingiu em 2017 os 100 milhões de euros (AORP, 2018).

Envolvente Política

O setor da ourivesaria e relojoaria é um setor da economia portuguesa com uma forte vertente cultural, este apresenta-se como setor de interesse no que respeita a empregabilidade, lucratividade, agregado de empresas, e riqueza financeira e cultural para o país.

O Acordo de Parceria entre Portugal e a Comissão Europeia, denominado de Portugal2020, reúne os cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento com o intuito de apoiar as empresas e promover o desenvolvimento económico entre 2014 e 2020. Este programa possibilita às empresas elegíveis, como a empresa em estudo, o desenvolvimento de atividades em prol do crescimento organizacional com apoio financeiro proveniente desse programa.

Envolvente Tecnológica

Os avanços tecnológicos permitem facilitar e melhorar o trabalho desenvolvido pelas empresas. No setor da Joalheria, Ourivesaria e Relojoaria, os avanços tecnológicos que se salientam são as máquinas de soldadura a laser, as máquinas de gravação e corte a laser, as máquinas de prototipagem 3D, programas de armazenamento e análise de clientes, procedimentos e produtos, websites e lojas e-commerce.

5.2.2. SLEPT - País de Destino

Envolvente Socio-Cultural

A relação entre Portugal e o Japão tem um historial antigo, sendo que os portugueses foram os primeiros europeus a chegar ao Japão. A uma distância de 15.218km entre Lisboa e Tokyo, são necessárias 13h de viagem de avião e um orçamento considerável para chegar ao destino, com uma diferença horária entre Portugal e Japão de 8 horas a 9 horas.

Japão ocupa a décima-primeira posição no ranking mundial de número de habitantes, com população residente no Japão, atualmente, de 126 842 526 pessoas (Worldometers, 2019). Em 2018 apresentava uma distribuição populacional por género de 48,7% sexo masculino e 51,3% sexo feminino (e-Stat, 2018). Entre 2017 e 2018 verifica-se uma diminuição de 263 000 residentes no Japão, contudo, trata-se de uma diminuição menos significativa quando

³ Associação de Ourivesaria e Relojoaria de Portugal

comparado o ano de 2017 e 2016. A população japonesa residente no Japão em 2018 era correspondente a 124 218 000 pessoas e as restantes 2 225 000 pessoas de outras nacionalidades (e-Stat, 2018). Relativo ao envelhecimento da população, verifica-se, em 2018, que Japão é um país envelhecido sendo que 12,19% era correspondente a crianças até aos 14 anos e 28,14% pessoas com 65 anos ou mais. Comparativamente com 2017, o índice de envelhecimento apresentava-se mais baixo (e-Stat, 2018).

Em 2017, a população com idade superior a 14 anos correspondia a 110 976 700 pessoas, das quais 66 213 000 encontravam-se a trabalhar, a tempo parcial ou total, e as restantes 44 763 700 pessoas encontravam-se a estudar, em situação doméstica ou outro, (e-Stat, 2018). Segundo a AICEP, a taxa de desemprego apresenta uma tendência decrescente, apresentando em 2013 uma taxa de 4%, em 2017 uma taxa de 2,8% e previsão para 2018 de 2,5%. Segundo um estudo do *e-Stat - The Portal Site of Official Statistics of Japan*, e uma amostra de 59 208 100 pessoas, o rendimento anual de 4,34% dos mesmos correspondia a 500 000 yen (aproximadamente 4.135€) e 0,8% um rendimento anual de 15 000 000 yen (aproximadamente 124 039€). Segundo o *World Trade Report*, o Japão é um dos países com um rendimento mensal alto, contudo está em declínio (WTO, 2018).

A cultura empresarial é descrita como rígida, exigente, metódica e de perspetiva a longo-prazo. O conhecimento em detalhe da cultura, costumes, metodologias negocial, processos negociais e outros, são apontados como fulcrais para um bom desempenho na internacionalização para o Japão. A língua japonesa apresenta-se como uma barreira linguística e é importante reconhecer e tentar diminuí-la ao máximo, sendo que poucos empresários japoneses se sentem confortáveis ou sequer falam fluentemente o inglês.

Segundo o *International Trade Centre* e dados primários recolhidos, os japoneses são grandes consumidores de ourivesaria e joalheria nacional ou importada. Verifica-se que são grandes apreciadores da joalheria europeia e, em específico para a arte da filigrana, entende-se, através da observação no local nomeadamente na feira IJT 2018 e 2019 e missões empresarias já conduzidas pela empresa, que a filigrana e todas as suas associações são também apreciadas pelos consumidores, retalhistas e distribuidores.

Envolvente Legal

O Japão é um dos maiores mercados a nível mundial e um exportador acérrimo, contudo, apenas recentemente se denotam esforços no que respeita à abertura do país a mercados

estrangeiros. Segundo a Comissão Europeia, foi assinado há cerca de dois meses um acordo de parceria económica entre a EU e o Japão que visa eliminar em mais de 90% os direitos alfandegários entre outros ajustamentos (Comissão Europeia, 2018). Os direitos alfandegários relativos a pérolas naturais ou de cultura, pedras preciosas ou semipreciosas e semelhantes, metais preciosos e joias, segundo o *Japan Customs*, são isentos de taxas de importação. Contudo, no Japão, os produtos importados são sujeitos a vários processos como a aplicação para a inspeção de importação e alfândega, a aprovação pela alfândega e o recebimento de uma licença de importação. O imposto de consumo no Japão é de 8%, com um aumento previsto para Outubro de 2019 para 10%.

A venda comercial de joias e bens preciosos têm detido ao longo dos anos o mesmo procedimento informal com fundamento da confiança mútua, não sendo necessários quaisquer acordos formais para uma relação comercial de longo-prazo. Contudo, antes de efetivar ao negócio e compra dos produtos, estes são avaliados pessoalmente, seja o exportador a deslocar-se ao Japão ou o empresário japonês deslocar-se a Portugal. A venda de metais preciosos e joalharia está sujeita a várias leis de propriedade intelectual como *Trademark Act*, *Design Act*, *Unfair Competition Prevention Act*, *Act Against Unjustifiable Premiums and Misleading Representations*, que proíbe rotulagem imprópria, exagerada ou falsa. O sistema de verificação da qualidade do material precioso é conduzido pela Japan Mint ou Japan Jewellery Association, embora seja facultativo (JETRO, 2011).

Para entrar com mercadoria no Japão é necessário passar pelos Customs, como para todos os países fora da UE, e apresentar o ATA Carnet. O ATA Carnet possibilita o livre trânsito temporário de mercadoria por um máximo de 12 meses, que visa agilizar o processo de negociação, no transporte de amostras e produtos para exposição em feiras comerciais. Todas as formalidades aduaneiras ficam resolvidas num só documento (CCIP).

O importador deve declarar a mercadoria a ser importada à alfândega que, após verificação, prepara a declaração de importação com informação detalhada sobre o produto, quantidades e valor. A declaração de importação (Customs form C-5020) é acompanhada pela respetiva fatura, *Bill of lading*, *Sea Way Bill* ou *Air Way Bill*, certificado do seguro, *Freight account* e *Packing list* (Japan Customs).

Envolvente Económica

O PIB japonês apresenta uma tendência crescente, em 2017, de \$4 872 415 104 315 (aproximadamente 4 340 294 944 161€) e encontra-se em terceiro lugar no ranking mundial, estando os EUA e a China à sua frente (Worldometers.info, 2019). Em 2017, o PIB japonês registou um aumento de 1,7% em comparação com o ano de 2016.

O Japão é o quarto maior exportador e importador a nível mundial e têm um peso considerável no PIB Japonês, representando, em 2017, 27,4% do PIB. Respeitante às importações, verificam-se variações acentuadas nos últimos 5 anos, em 2014 verificou-se um crescimento de 1,8%, em 2015 uma diminuição de 21,2% e novamente em 2016 uma diminuição de 7,1%. Em 2018 verifica-se novamente um crescimento de 10,8%.

Segundo o *International Trade Center*, Portugal exportou cerca de 36.000 euros de artigos de Ourivesaria e metais preciosos para o Japão em 2018, quando em 2017 não existem dados substanciais do mesmo. Estes dados, significam apenas 0,6% das importações a nível mundial desta categoria de produtos para o Japão. As relações empresariais do setor entre Portugal e Japão são bastante recentes há cerca de 2/3 anos.

A unidade monetária do Japão é o Iene (JPY), que segundo o Banco de Portugal, tem atualmente uma taxa de conversão de 1 EUR = 118,48 JPY.

Envolvente Política

A política económica do Governo consiste numa política monetária menos restrita, com base no estímulo orçamental e ainda, o governo garante a livre transferência de capital. A partir de Outubro de 2019, visto ter sido introduzido no país o uso de número de contribuinte, será necessária a emissão de faturas similares às faturas da EU (Aicep Portugal Global, 2017).

O Governo implementou, em 2012, medidas para combater o envelhecimento da população e reavivar a economia japonesa através do crescimento sustentável e estabelecimento de uma sociedade 5.0. Algumas das medidas são: facilitismo em termos regulamentais para empresas no período inicial de atividade; a intenção de apoiar as pequenas e médias empresas na introdução de novas tecnologias; o encorajamento de atividades internacionais; e o acordo de parceria económica entre a UE e o Japão (JapanGov).

Relativo a oportunidades internacionais, o Japão tem vindo a abrir as portas a mercados e investidores internacionais, mais recentemente formalizado no acordo de parceria económica entre a EU e o Japão que, entre muitos fatores, visa eliminar mais de 90% dos direitos

alfandegários e minimizar requisitos complexos técnicos que outrora dificultavam a exportação para o Japão (Comissão Europeia).

Envolvente Tecnológica

O governo japonês tem vindo a adotar a tecnologia de IoT (Internet of Things), Big Data, Inteligência Artificial (AI), robótica, e uma economia de partilha com o intuito de combater as necessidades da população mais envelhecida, revolucionar as indústrias e as ciências. No que respeita aos setores de indústria e manufatura, é aplicado *deep learning* com o intuito de automatizar operações. No que respeita à sociedade, o governo ambiciona uma sociedade 5.0, onde o uso das tecnologias supracitadas resolva ou facilite a resolução de problemas sociais (JapanGov).

No Japão, quase 80% da população tem acesso a um computador na sua casa e mais de 60% utilizam a internet e as redes sociais. Segundo o relatório de 2018 da *World Trade Organization*, o e-commerce tem vindo a tomar grandes proporções no mundo inteiro, tanto para transações B2C como B2B. Em 2016, o valor total das transações e-commerce foram de 27.7 trilhões USD, em que 23.9 trilhões USD correspondiam a transações B2B. Os quatro países com maior peso nas transações de e-commerce a nível mundial são os Estados Unidos, o Japão, a China e a República da Coreia, respetivamente (UNCTAD).

5.2.3. Competitividade

O Japão é um mercado exigente e altamente organizado, um mercado que oferece alguma resistência a mudanças. O empresário japonês valoriza, acima de tudo, a confiança aquando da escolha do seu parceiro de negócios e a integração de um novo parceiro leva geralmente mais de 3 anos. O empresário japonês valoriza também a tradição, empresas familiares com várias gerações e a manualidade das joias.

Por si só, o Japão apresenta-se como uma concorrência fortíssima, com uma joalheria com tradição, qualidade e customizada ao gosto do consumidor japonês, como a marca Mikimoto. Os principais concorrentes são a joalheria francesa, italiana, espanhola e outros países que investem no mercado japonês há muitos anos, como as marcas suíças Chopard e Piaget, a marca italiana Bvlgari, a marca norte-americana Tiffany & Co, a marca francesa Cartier, entre outras. Em específico para a arte da filigrana, existem registos de produção de joias em filigrana, conhecida como Ginsenzaiku, na cidade de Akita. A filigrana produzida na

cidade de Akita assemelha-se aos processos e espessuras da filigrana produzida na Rússia. Ainda, a China possui também a tradição de produção de joias em filigrana, novamente semelhante aos processos da filigrana Russa, uma filigrana mais grossa e aberta que diferente esteticamente da filigrana portuguesa.

O Japão encontra-se a nível de competitividade em 5º lugar no *rank Global Competitiveness Index* de 2018 (World Economic Forum, 2018). Os dez países com maior volume de exportação de artigos de ourivesaria para o Japão, em 2018, são a Tailândia, França, Itália, Estados Unidos da América, China, Dinamarca, Hong Kong, Turquia, Reino Unido e Alemanha (International Trade Centre, 2019). Portugal encontra-se na 14ª posição, com um volume de exportação para o Japão de 36.000€, e Espanha na 13ª posição

5.2.4. Estrutura de Distribuição

A estrutura de distribuição no Japão é caracterizada por ser complexa e organizada por várias camadas dominadas por grandes grupos económicos, tendo maioritariamente como base o conceito *Keiretsu*. *Keiretsu* consiste num cluster de empresas com relações comerciais e ações de todas as empresas nesse cluster centralizadas num banco. As empresas core do *keiretsu* estão ligadas horizontalmente entre si através do capital e relações transacionais e, por sua vez, cada empresa core está ligada verticalmente a empresas afiliadas subcontratadas. Uma das seis grandes *keiretsu* presentes no Japão é a Mitsui, composta por várias empresas como a Mitsui & Company, Ltd., Mitsui Life Insurance Company, Mitsui Mining & Smelting, Mitsui Chemicals e Sakura Bank como banco central, controlando a distribuição dos mais variados produtos pelo país numa só *keiretsu* (Jaglom, Syracuse, & LLP, 2019).

A estrutura de distribuição do Japão é organizada da seguinte forma: grossista, distribuidor, retalhista. Os agentes comerciais também fazem parte da estrutura de distribuição, embora com menor peso. A introdução de novos produtos no Japão passa sempre pelo grossista, distribuidor ou importador e o preço estabelecido pelo retalhista aquando a revenda é três vezes o preço estipulado pelo distribuidor. Mesmo estabelecendo um contacto direto com retalhistas, estes, se demonstrarem interesse pelo produto, abordam o seu distribuidor para realizar a compra. Por sua vez, o distribuidor poderá efetuar uma encomenda superior ao pedido do cliente de modo a satisfazer outros clientes. Os grossistas ou distribuidores lidam usualmente com fabricantes e/ou importadores próprios e distribuem os produtos por vários retalhistas que finalizam a venda ao consumidor final. Em conformidade com a lei japonesa e segundo o

Antimonopoly Act, o contrato de distribuição poderá decretar que o preço estabelecido pelo fornecedor para o distribuidor não será mais alto que o preço mais baixo praticado para os restantes clientes do fornecedor. Ainda, a empresa não pode controlar o preço estipulado pelo distribuidor para revenda nem pode controlar a região geográfica para onde o distribuidor irá atuar (JETRO, 2011).

5.3. Análise SWOT

Assente na análise interna (fraquezas e forças) e na análise externa do país de origem e do país de destino (oportunidades e ameaças), elaborou-se a seguinte tabela III a análise SWOT.

Tabela III - Matriz SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Empresa familiar e 5º geração; - Fabrico manual e a mais fina filigrana; - Qualidade e design das joias vs. preço; - Capacidade de adaptação; - Joias adaptadas ao Japão passíveis de comercializar também em Portugal; - Certificação da filigrana; - Duas participações na feira IJT; - <i>Made in Europe</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> - Ouro 19k; - Baixo nível de produção; - Fraca aposta na promoção da filigrana; - Pouco reconhecimento das joias portuguesas; - Recursos e sistema de informação fraco; - Fraco conhecimento do mercado;
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento histórico; - 4º maior exportador e importador, compradores acérrimos de ourivesaria e joalharia; - Livre transferência de capital; - Acordo de parceria económica entre UE e o Japão; - Enorme número de habitantes; - Habitantes com rendimento mensal elevado; - Aumento das exportações do setor; - A filigrana está na moda; - A oferta coincide com a procura; 	<ul style="list-style-type: none"> - Custos de deslocamento elevados; - Diferença horária de 8h/9h; - Língua Japonesa; - Cultura empresarial rígida, exigente e metódica; - Decisão em grupo lenta; - Avaliação presencial dos produtos antes de efetivar a compra; - Resistência a mudanças; - Concorrência doméstica e internacional elevada e forte;

5.4. Pressupostos

No presente plano assume-se como pressuposto que o empresário japonês ofereça alguma resistência e com isto, um processo inicial demorado, contudo que esteja predisposto a uma parceria de negócios. Pressupõe-se a necessidade de um distribuidor, grossista ou importador para a distribuição do produto no Japão. Por fim, pressupõe-se que exista interesse em joias europeias e, em particular, joias de filigrana segundo processos manuais.

5.5. Estratégias de Marketing

A estratégia indicada para o presente plano de marketing corresponde a uma estratégia de crescimento. Wood (2007) identifica quatro estratégias de crescimento, sendo estas penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação. Visto que a empresa procura comercializar produtos existentes num novo mercado, a estratégia indicada consiste no desenvolvimento de mercado. A estratégia assenta na diferenciação dos seus produtos e valores da empresa através do estabelecimento e fortalecimento das relações com os potenciais clientes, adaptação dos produtos e comunicação ao mercado japonês, utilização de ferramentas de marketing e comunicação e da participação nas feiras locais do setor e missões comerciais.

O modo de entrada que a empresa adota nas suas operações aos restantes mercados internacionais onde atua é a exportação direta. Para o mercado japonês será utilizada a mesma estratégia de exportação direta através da venda dos produtos pela empresa ao parceiro de negócios japonês. Este terá a liberdade de determinar a localização geográfica onde atuar no Japão assim como determinar o seu preço, visto que de acordo com a lei japonesa, seria ilegal a empresa fazê-lo. A empresa irá fornecer material de comunicação e marketing necessários e prestar serviços pós-venda ao parceiro de negócios de forma a apoiar e impulsionar a venda dos produtos da empresa. O permanente contacto com o parceiro de negócios japonês, mantendo uma relação de proximidade e confiança, é fundamental para dar resposta rápida e eficaz às necessidades do mesmo, assim como compreender o mercado e as suas necessidades.

Para apostar neste mercado culturalmente díspar é essencial adotar uma estratégia de adaptação dos diferentes componentes do marketing mix, tendo sempre presente a identidade da empresa. O core e identidade da empresa Inês Barbosa assenta na tradição de cinco gerações, na arte da filigrana e do granulado, na tradição das técnicas e dos desenhos tipicamente portugueses. Sem nunca descurar o seu core, a empresa aposta na inovação através de desenhos contemporâneos capazes de acompanhar o sentido estético do consumidor atual.

Como fora supracito e identificado como um dos fatores crítico de sucesso na entrada para o mercado nipónico, a língua japonesa é imperativa na comunicação dos produtos e relacionamento com os clientes empresariais. Embora a joalharia europeia seja apreciada pelo consumidor japonês, verifica-se que o produto deva também ser adaptado, não apenas o seu desenho refinado ao sentido estético do consumidor japonês, mas também as suas medidas e finalidades.

5.6. Segmentação, *Targeting* e Posicionamento

5.6.1. Segmentação

A segmentação realiza-se a nível macro, segundo características das organizações e comportamentos de compra, e a nível micro, segundo critérios de decisão de compra.

- Macro segmentação:
 - Indústria – Setor da moda; Setor da ourivesaria e joalheria.
 - Tamanho – Keiretsu; Grandes, médias e pequenas empresas; Independentes.
 - Situação geográfica – Distribuição doméstica; Distribuição doméstica e internacional; Distribuição online.
 - Frequência de compra – Frequente; Periódica; Esporádica; Única.
- Micro segmentação:
 - Critérios chave – Qualidade; manualidade; Adaptabilidade; (produto final, produto modificado, produto a pedido)

5.6.2. *Targeting*

Os segmentos alvo para a empresa Inês Barbosa definem-se em empresas que comercializem joias em ouro ou prata, que valorizem a técnica da filigrana e as suas associações, a qualidade das joias e design inovador. Concretamente, distinguem-se os seguintes segmentos alvo:

Segmento A – Importadores / grossistas / distribuidores de joalheria com capacidade de compra e com apreço por joias de filigrana segundo processos manuais, com uma distribuição doméstica, internacional ou online.

Segmento B – Cadeias de lojas, *department stores* e lojas localizadas em cidades estratégicas como Tokyo sendo a capital e das cidades mais populares do mundo, Ginza, Shinjuku, Ikebukuro, Shibuya, Harajuku pelo reconhecimento por parte do consumidor japonês e estrangeiro como destinado de compras e, ainda, Akita pela cultura da arte da filigrana intrínseca na cidade.

Segmento C – Consumidor final com idades compreendidas entre os 25 e os 65 anos, com apreço por joias de filigrana segundo processos manuais.

5.6.3. Posicionamento

A empresa Inês Barbosa posiciona-se na joalheria como uma marca portuguesa de fabrico manual de ourivesaria, em particular a filigrana. Para os três segmentos-alvo supracitados, a empresa Inês Barbosa posiciona-se como uma empresa familiar assente na tradição de cinco gerações, com capacidade de customização, honestidade nos negócios e com uma ligação histórica e cultural entre Portugal e o Japão.

De modo a distinguir-se dos demais, a marca Inês Barbosa diferencia-se na manufatura das suas joias e tradição das suas técnicas, na excelência e qualidade técnica, no fabrico de joias com a mais fina filigrana, nas joias icónicas portuguesas, na inovação nos novos desenhos contemporâneos e na adaptabilidade e customização para o cliente.

5.7. Objetivos e Metas

Os objetivos de marketing a alcançar para a empresa Inês Barbosa são os seguintes:

- Entrada no mercado japonês no prazo de 2 anos;
- Aumento da notoriedade e posicionamento no mercado japonês;
- Angariação de clientes;
- Aumento das exportações para o Japão para 500 000€ anuais até ao final de 2021;
- Entrada da marca nas principais lojas de joalheria.

5.8. Marketing Mix

A adequada realização das estratégias e táticas do marketing mix, descritas abaixo e mencionadas detalhadamente na tabela IV, será capaz de impulsionar a empresa na obtenção dos objetivos supracitados.

5.8.1. Produto

A empresa Inês Barbosa apresenta um portfólio de produtos diversificado, capaz de satisfazer os mais variados critérios e necessidades do cliente.

O produto seguirá duas estratégias, sendo estas a extensão direta do produto, referente às joias icónicas tipicamente portuguesas, e a adaptação do produto, referente a novas coleções. Os desenhos inspirados na natureza e vida selvagem presentes no Japão, nas formas icónicas, cores vívidas, e o uso de diamantes e pérola *akoya* apresentam maior predisposição para o empresário japonês estabelecer o primeiro contacto. Verifica-se maior apetência para joias

pequenas, colares, brincos, pulseiras e anéis de menor tamanho (visto que a típica mulher japonesa é pequena e esbelta) e também acessórios de cabelo.

Além do produto já lapidado ao sentido estético do consumidor japonês, sugere-se que exista receptividade a modificações propostas pelo cliente, que permitirá comprovar ao mesmo a capacidade de fabrico da empresa, ganhar a sua confiança e um maior conhecimento das exigências do consumidor final japonês. O produto em ouro é usualmente comercializado em Portugal com ouro 19k, contudo e a pedido do cliente, é possível a utilização de ouro 9k, 14k, 18k ou 22k.

Propõe-se o registo da marca Inês Barbosa no Japão como salvaguarda dos designs e como validação para o empresário japonês.

5.8.2. Preço

Segundo a análise da estrutura de distribuição no Japão, é comum a necessidade de um intermediário, seja este grossista, importador, ou distribuidor, para alcançar o retalho. Deste modo, o preço estipulado será com foco nesses segmentos. Em conformidade com a lei japonesa, a empresa não pode controlar o preço estipulado pelo distribuidor para revenda, e, maioritariamente, o preço estabelecido pelo retalhista é três vezes o preço estipulado pelo grossista ou distribuidor. Sugere-se que não haja alterações no que respeita o preço e, como já fora verificado pela empresa, a relação preço/qualidade apresentada é bastante apetecível ao empresário japonês. Sugere-se nova avaliação do preço para o ano de 2021.

Contudo, a empresa de forma a salvaguardar o negócio exige aos clientes internacionais quantidade mínima aquando a encomenda dos seus produtos, que por vezes impede ou dificulta a concretização efetiva do negócio. É exigida uma quantidade mínima por produto de 20 unidades aquando a encomenda de joias em ouro e de 30 unidades para joias em prata. No entanto, sugere-se que haja alguma flexibilidade nas quantidades mínimas exigidas para os diferentes segmentos, visto que possuem capacidades de compra diferentes, e menor flexibilidade quanto maior for o risco, como em casos onde a liga de ouro pretendida não seja a mesma comercializada em Portugal. O vendedor deve assegurar previamente o segmento com o qual irá trabalhar diretamente, se o grossista/importador/distribuidor ou, menos provável, o retalhista. Sugere-se que a quantidade mínima exigida ao cliente se mantenha e, como margem de manobra, a quantidade mínima possível de 15 unidades por produto.

A exportação para outros mercados implica custos e riscos inexistentes no mercado doméstico, como tarifas e custos de envio, deste modo é necessário o acordo de ambas as partes sobre os mesmos, especificados na fatura comercial ou contrato. Os *incoterms* (termos comerciais de venda) exigidos pela empresa são EXW, onde o comprador assume todos os riscos e custos desde o levantamento da encomenda nas instalações da empresa, ou FOB, onde a empresa assume os custos e riscos até os bens terem sido entregues no navio ou outro meio (TNT Portugal, 2017). A definição dos termos de pagamento, determinada pela empresa com uma percentagem inicial aquando a adjudicação da encomenda, um segundo pagamento aquando a finalização da mesma e o restante duas semanas após verificação de qualidade por parte do cliente, deve igualmente ser acordada e descrita por ambas as partes.

5.8.3. Promoção

A comunicação da empresa, marca e produtos deve ser definida de acordo com as características e necessidades do mercado alvo. A comunicação dos valores e vantagens concorrenciais da empresa e dos benefícios e valor acrescido dos elementos do marketing mix deve ser feita de forma clara, rigorosa e eficaz. Conforme verificado como fator crítico de sucesso aquando a internacionalização para o mercado japonês, toda a comunicação e promoção deve ser constante e realizada em japonês, com uma resposta rápida, rigorosa e o discurso deve ser honesto e transmitir confiança.

A comunicação tem como intuito a apresentação da empresa, marca, produtos e respetivos benefícios através do contacto pessoal, redes sociais, *e-mail* e relações públicas.

Deste modo, sugerem-se as seguintes ações:

Ação 1 – Sistemas CRM: O sistema de informação implementado na empresa, embora seja suficiente para o mercado doméstico, verifica-se medíocre para as exigências do mercado japonês. Propõe-se a integração de um sistema de CRM (*Customer Relationship Management*) capaz de facilitar a concretização de potenciais clientes a efetivos clientes; A comunicação estabelecida através do sistema CRM deve ser regular e a resposta a pedidos de orçamento, informações ou encomendas deve ser clara, dentro do prazo estabelecido e em japonês.

Ação 2 – *Website*, redes sociais e relações públicas: Propõe-se a integração da língua japonesa no *website* institucional da empresa assim como manutenção regular dos produtos lá expostos; comunicação 3 vezes por semana em português e inglês no Facebook e Instagram de modo a dar a conhecer a marca ao consumidor japonês; aposta no LinkedIn para ao mercado

B2B promover e comunicar iniciativas e produtos; contacto com *bloggers* ou influenciadoras japonesas, como a *blogger* e importadora Sachiko Kiriyama de produtos típicos portugueses.

Ação 3 – Material promocional: Propõe-se a elaboração de um vídeo explicativo da história e cultura da ourivesaria portuguesa (reunindo a história das joias tipicamente portuguesas) e demonstrativo dos processos e técnicas manuais dos diferentes produtos; desdobrável reunindo informação sobre a empresa, arte e produtos para distribuição a retalhistas e consumidor final; brochura detalhada acerca da empresa, arte, produtos, serviços e benefícios para entrega a potenciais distribuidores, grossistas ou importadores.

Ação 4 – Feira *International Jewellery Tokyo* e missões comerciais: No mercado japonês, o contacto presencial é fulcral, contudo, deve ser estabelecido tendo em consideração alguns aspetos característicos da cultura japonesa, sendo estes: a presença da fundadora nos primeiros contactos com possíveis clientes transmite segurança e confiança; a comunicação deve ser em japonês e de forma assertiva; a apresentação do cartão de visita é imprescindível e o mesmo deve ser entregue com as duas mãos; o cartão de visita do empresário deve ser guardado com prudência e nunca deve ser escrito; permitir momento de silêncio sem interrupção característicos da reflexão do empresário japonês; material promocional em inglês e japonês para distribuição aos clientes mais importantes; convite para jantares e momentos de socialização.

Ação 5 – *Showroom*: No Japão é quase certa a necessidade de um intermediário, seja este grossista, importador ou distribuidor, para alcançar o cliente retalhista. Contudo, nas participações em feiras e em certas missões comerciais, é estabelecido contacto com o retalhista. Após o contacto, na maioria dos casos, o retalhista contacta o seu distribuidor para estabelecer contacto com a empresa e realizar o negócio, contudo existem retalhistas que não possuem essa possibilidade, mesmo que o produto seja do agrado dos mesmos. Deste modo, propõe-se que, após o estabelecimento de parceria de negócios com o grossista, importador ou distribuidor, seja proposto um showroom nas instalações do mesmo com a participação dos contactos estabelecidos pela empresa com retalhistas interessados no produto.

5.8.4. Distribuição

A estratégia de distribuição inicia-se na procura do parceiro de negócios ideal, seja este grossista, importador ou distribuidor. Os principais canais de distribuição no Japão são as cadeias de lojas, *department stores* e lojas localizadas em cidades estratégicas como Tokyo,

GINZA, Shinjuku, Ikebukuro, Shibuya, Harajuku e Akita. Tokyo é identificado como principal canal, visto que se trata da capital e de uma das cidades mais populares do mundo, Ginza, Shinjuku, Ikebukuro, Shibuya, Harajuku pelo reconhecimento por parte do consumidor japonês e estrangeiro como destinado de compras, e Akita pela cultura da arte da filigrana intrínseca na cidade. O parceiro de negócios local irá distribuir o produto Inês Barbosa pelos canais acima supracitados. Contudo, em conformidade com a lei japonesa, a empresa não pode controlar a região geográfica para onde o distribuidor irá atuar, deste modo, caso a empresa procure a venda dos seus produtos em regiões específicas, terá de encontrar o parceiro de negócios local ideal para esse fim.

Os termos comerciais internacionais praticados pela empresa são, normalmente, EXW, o que significa que as responsabilidades, riscos e custos são transferidos da empresa ao parceiro internacional assim que a mercadoria é levantada nas instalações da empresa.

Tabela IV - Táticas de Marketing Mix

Elementos Marketing mix	Táticas de Marketing mix
Produto	Segmentos A, B e C
	A1 - Extensão direta do produto (joias icónicas da Ourivesaria Portuguesa);
	A2 - Adaptação das joias contemporâneas (tamanho, finalidade);
	A3 - Criação de 3 novas coleções inspiradas na natureza, vida selvagem e formas do Japão;
	A4 - Utilização de diamantes e pérola Akoya;
	A5 - Recetividade a alterações propostas pelo cliente;
	A6 - Possibilidade de fabrico em ouro branco, amarelo ou rosa em 22k, 19k, 14k, ou prata 925;
A7 - Registo da marca Inês Barbosa no Japão.	
Preço	Segmentos A e B
	B1 - Preços dos produtos estipulado pela empresa mantém-se;
	B2 - Exigência de quantidade mínima de 20 unidades por referência na encomenda de joias em ouro;
	B3 - Exigência de quantidade mínima de 30 unidades por referência na encomenda de joias em prata;
	B4 - Estabelecimento de 5% desconto sob o feito na adjudicação da encomenda na feira IJT ou missões empresariais;
	B5 - Estabelecimento de 10% de desconto sob o feito para encomendas com quantidades por referência superiores em 15% ou mais das mínimas exigidas;
	B6 - Estabelecimento de 10% desconto sob o feito no pagamento inicial total;
	B7 - Estipulação inicial dos incoterms exigidos pela empresa – EXW (descrita posteriormente na fatura);
	B8 - Flexibilidade dos incoterms exigidos entre EXW e FOB (descrita posteriormente na fatura);
	B9 - Estabelecimento dos termos de pagamento: 20% na adjudicação da encomenda + 50% antes do envio + 30% até 2 semanas após chegar ao destino.
	Segmento A
	B10 - Flexibilidade na quantidade mínima para 15 unidades por referência na encomenda de joias em ouro;
	B11 - Flexibilidade na quantidade mínima para 20 unidades por referência na encomenda de joias em prata;
	Segmento B
B12 - Flexibilidade na quantidade mínima para 10 unidades por referência na encomenda de joias em ouro;	
B13 - Flexibilidade na quantidade mínima para 15 unidades por referência na encomenda de joias em prata;	
Segmento C	
B14 - A empresa não tem controlo sob o preço estabelecido a este segmento.	

Promoção	Segmentos A, B e C
	C1 - Comunicação da empresa, marca e produtos em Japonês;
	C2 - Integração da língua japonesa no website;
	C3 - Manutenção dos conteúdos do website;
	C4 - Elaboração de um vídeo explicativo em inglês e japonês da história e cultura da ourivesaria portuguesa e demonstrativo das técnicas manuais;
	C5 - Preparação dos elementos para o stand da feira local International Jewellery Tokyo 2020 (IJT 2020);
	C6 - Marcação das viagens e hotel;
	C7 - Realização do ATA Carnet e seguro;
	C8 - Envio dos convites a contactos existentes e potenciais clientes;
	C9 - Participação na feira local IJT 2020;
	Segmentos A e B
	C10 - Comunicação rápida, eficaz e rigorosa;
	C11 - Implementação de um sistema de CRM;
	C12 - Formação do sistema CRM;
	C13 - Incorporação de novos contactos;
	C14 - Envio de emails de agradecimento após a IJT 2020 e missões empresariais;
	C15 - Envio de newsletters em inglês e japonês mensalmente com apresentação de novas coleções ou atividades;
	C16 - Marcação de reuniões com potenciais cliente;
	C17 - Participação em missões empresariais;
	C18 - Proposta de um showroom;
	C19 - Planeamento do showroom;
	Segmento A
	C20 - Elaboração de uma brochura em inglês e japonês detalhada acerca da empresa, marcas, arte, produtos, serviços e benefícios;
Segmento B e C	
C21 - Elaboração de um desdobrável em inglês e japonês reunindo informações sobre a empresa, arte e produtos;	
Segmento C	
C22 - Divulgação em português e inglês nas redes sociais;	
C23 - Estabelecimento de contacto com bloggers ou influenciadoras.	
Distribuição	Segmento A, B
	D1 - Estabelecimento de uma parceria de negócios com empresário japonês;
	D2 - Distribuição do produto nos principais canais de distribuição identificados;
	D3 - Estipulação inicial dos incoterms exigidos pela empresa – EXW (descrita posteriormente na fatura);
	D4 - Flexibilidade dos incoterms exigidos entre EXW e FOB (descrita posteriormente na fatura).

5.9. Programa de Ação

5.9.1. Calendarização

As ações delineadas têm como fundamento um cruzamento da análise interna e da análise ao ambiente externo do país de origem e destino de forma a determinar a melhor estratégia para alcançar os objetivos da empresa. A calendarização das ações previstas para o ano de 2020, apresentada na tabela V, inclui um período de preparação, ainda no ano de 2019, procedimentos aquando a estadia no Japão e o período de avaliação e manutenção após a visita ao Japão, no ano de 2020.

Tabela V - Calendarização das táticas de Marketing Mix

Ação	Táticas	2019			2020												
		O t	N v	D z	J n	F v	M r	A r	M i	J n	J l	A g	S t	O t	N v	D z	
Produto	A1, A2, A4, A5, A6																
	A3																
	A7																
Preço	B1, B2, B3, B5, B6, B7, B8, B9, B10, B11, B12, B13, B14																
	B4																
Promoção	C1, C3, C10, C22																

	C2, C4, C20, C21																	
	C5																	
	C6																	
	C7, C8																	
	C9, C13, C14, C17																	
	C18																	
	C19																	
	C23																	
Distribuição	D1, D2, D3, D4																	

5.9.2. Orçamentação

O método de orçamentação adotado pela empresa nas suas atividades de marketing é o método mais aconselhado pelos autores Kotler e Armstrong (2012), *objective-and-task method*. Este método consiste na determinação das ações que se pretendem realizar e atribuir orçamento consoante os custos de cada ação.

O orçamento, apresentado na tabela VI, tem como fundamento operações já realizadas pela empresa e orçamentos dados por empresas prestadoras dos serviços necessários. Posto isto, a empresa deve analisar o orçamento previsto necessário à realização das várias ações e determinar a sua execução consoante as capacidades financeiras e recursos humanos da mesma.

Tabela III - Orçamentação

Elemento Marketing mix	Táticas	Descrição	Valor Total	
Produto	A3, A4	Design e elaboração – interno	-	
	A7	Custos de registo;	105€	
Custo total			105€	
Promoção	C11	Mensalidade do sistema + formação;	40€*12	
	C13	Interno	-	
	C14, C15	Interno	-	
	Custo total da ação Sistema de CRM			480€
	C2	Tradução do conteúdo e incorporação;	150€	
	C3, C22	Interno	-	
	C23	Interno	-	
	Custo total da ação Website, redes sociais e relações públicas			150€
	C1	Custo do serviço de tradução;	250€	
	C4	Filmagens e edição - interno	-	
	C21	Conteúdos e design – interno + impressão de 300 exemplares	200€	
	C20	Conteúdos e design – interno + impressão de 100 exemplares	100€	
	Custo total da ação Material Promocional			550€
	C5	Elementos de comunicação + montagem	200€	
		Material de exposição de joias;	-	
	C6	Voo ida e volta + estadia 7 noites - 2 pessoas + mala extra	2.550€	
	C9, C17	Participação na IJT + missões empresariais, stand e elementos de exposição + interprete + gastos diários	10.200€	
	C7	ATA Carnet + seguro	300€	
	Custo total da ação Feira e missões			13.350€
	C18, C19	Elaboração interna do evento e proposta;	-	
	Custo total da ação Showroom			-
	Custo total			14 530€
Custo total do plano de marketing internacional			14 635€	

5.10. Implementação e Controlo

A realização correta pelos respetivos responsáveis das atividades e ações descritas no plano será capaz de permitir à empresa atingir os seus objetivos, contudo, deve ser efetuada uma análise constante de controlo e desempenho das mesmas.

Kotler e Keller (2012) dividem as métricas de marketing, enumeradas na tabela VIII presente em Anexo I, em 5 grupos sendo estes: as métricas de vendas; métricas de predisposição do cliente à compra; métricas do cliente; métricas de distribuição; e métricas de comunicação.

A tabela VII que se segue descreve as ações, táticas de cada ação, responsáveis pela concretização das táticas, responsáveis pelo controlo e avaliação das mesmas e respetivas métricas de desempenho.

Tabela VII - Implementação e Controlo

Elemento Marketing mix	Táticas	Responsável pela concretização	Responsável pelo Controlo e avaliação	Métricas de controlo
Produto	A5, A6	Fundadora	Dep. Marketing Fundadora	-Verificar os requisitos de qualidade japoneses; - Confirmar aceitação.
	A3, A4	Designer, Artesãos, Fundadora		
	A7, A1	Dep. Marketing, Fundadora		
Preço	B1 – B14	Dep. Marketing, Comercial Fundadora	Dep. Marketing, Fundadora	- Volume de vendas; - Crescimento das vendas; - Rentabilidade da exportação; - Vendas das novas coleções;
Promoção	C1, C3, C10, C17, C18, C19	Dep. Marketing, Fundadora, Comercial	Dep. Marketing Fundadora	-Verificar correta utilização do sistema CRM; - Aferir o grau de satisfação e impacto do sistema; - Verificar envio de agradecimento; - Confirmar o envio mensal das newsletters. -Verificar traduções; - Verificar regularidade das publicações nas redes sociais e o seu conteúdo; - Aferir novos seguidores; - Confirmar qualidade do vídeo e impressões.
	C2, C6	Contratação externa (empresa de software)		
	C4, C5, C20, C21, C22	Dep. Marketing, Designer		
	C7, C8, C9, C16, C23	Dep. Marketing, Comercial		
	C11, C12	Dep. Marketing, Contratação externa (empresa de software)		
	C13, C14, C15	Dep. Marketing		
Distribuição	D1 – D4	Dep. Marketing, Comercial, Fundadora	Dep. Marketing Fundadora	Distribuição: -Número de pontos de venda; - Percentagem de vendas nos diferentes pontos de venda. - Aferir grau de aceitação da proposta de showroom.

Da análise de controlo e desempenho efetuada ao longo do processo de implementação extraem-se novas variáveis para a construção de um novo plano de marketing internacional para o ano de 2021.

Capítulo VI - Conclusões

O planeamento de marketing possibilita à empresa a identificação sistemática de oportunidades e ameaças e o correto ajuste e alocação das forças e fraquezas. Permite uma resposta rápida às constantes mudanças associadas ao mercado, com acrescida necessidade aquando a entrada num mercado internacional devido à sua complexidade.

A literatura proposta possibilitou a compreensão de conceitos, processos, fases e estratégias de internacionalização essenciais para uma abordagem a mercados internacionais. A análise externa ao país de destino permitiu reunir informação relevante acerca do mercado, variáveis incontroláveis, clientes, estrutura de distribuição com o intuito de corretamente desenvolver e alocar as estratégias de marketing mix.

O presente projeto pode concluir que o Japão se apresenta como uma oportunidade viável de exportação, sendo o 4º maior importador e exportador mundial, comprador acérrimo de ourivesaria e joalharia e dos países mais populosos a nível mundial. O empresário e o consumidor japonês possuem em média um rendimento alto, são exigentes na qualidade dos produtos que adquirem e têm especial apreço por produtos artesanais e segundo costumes tradicionais. A empresa corresponde a sua oferta com a procura, essencialmente concentrada no nicho de empresários e consumidores japoneses que procuram joias europeias em filigrana, produtos diferenciadores, de qualidade, com história e tradição.

A metodologia comercial do empresário japonês caracteriza-se como lenta, rígida, exigente e metódica. É necessário um investimento de pelo menos 3 anos de modo a adquirir a confiança do empresário japonês e introduzir os produtos no mercado nipónico. Posto isto, as respostas devem ser rápidas, claras e sem margem de erro e a relação com o cliente ou potencial cliente deve ser próxima e em constante interação. A empresa carece de formalidade nas suas operações e de um sistema que lhe permita acompanhar eficazmente o processo de angariação do potencial cliente, deste modo se sugere a implementação de um sistema CRM também de forma a combater a distância e diferença horária entre Portugal e o Japão.

Os segmentos alvo são distribuidores, grossistas ou importadores com apreço por joias de filigrana segundo processos manuais, com uma distribuição doméstica, internacional ou

online. Os canais de distribuição preferenciais são as cadeias de loja, *department stores* e lojas localizadas em cidades estratégicas, contudo, é sempre necessário um parceiro de negócio para as alcançar.

O produto adaptado ao sentido estético do consumidor japonês e a incorporação de diamantes e pérola *Akoya* permitem uma maior aceitação e interesse por parte do empresário e do consumidor japonês, deste modo a empresa mantém a sua identidade e é capaz de fornecer ao seu cliente aquilo que ele procura. A comunicação em japonês é igualmente um fator chave para o empresário japonês sentir confiança na concretização de um negócio.

Por fim, pode-se determinar como potenciais necessidades futuras: o investimento no departamento técnico de modo a que a empresa garanta capacidade de resposta a encomendas de maior escala; investimento financeiro para a concretização de viagens ao Japão com maior regularidade; investimento de recursos humanos, em particular, alguém responsável pela comunicação com os parceiros de negócios em Japonês.

Referências Bibliográficas

Akita's Traditional Crafts. Disponível em:

<https://common3.pref.akita.lg.jp/tesigoto/english/#ginsenzaiku> [Acesso em: 26 de Agosto, 2019].

Aicep Portugal Global, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (2017). *Japão - Oportunidades e Dificuldades do Mercado*.

AMA, A. M. A. (2013). What is Marketing? — The Definition of Marketing — AMA. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/> [].

AORP, A. de O. e R. de P. (2018). Joias portuguesas dão-se a provar ao mundo - Feiras Internacionais. Disponível em: <http://www.aorp.pt/newspage?newsn=346> [Acesso em: 17 de Maio, 2019].

Banco de Portugal. (2019a). Banco de Portugal. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/> [Acesso em: 29 de Junho, 2019].

Banco de Portugal. (2019b). *Boletim Estatístico 2019*. Lisboa.

Cateora, P. R., Gilly, M. C. & Graham, J. L. (2011). *International marketing*. 15ª Ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.

CCIP, C. de C. e I. P. (n.d.). Carnet ATA. Disponível em: <https://www.ccip.pt/pt/o-que-fazemos/docs-exportacao/carnet-ata> [Acesso em: 10 de Junho, 2019].

Comissão Europeia. (2018). The economic impact of the eu-japan economic partnership agreement (EPA). <https://doi.org/10.2781/108936>

Doole, I. & Lowe, R. (2008). *International marketing strategy: Analysis, development and implementation*. 5ª Ed. London: Cengage Learning EMEA. <https://doi.org/10.4324/9781315651026-27>

E-Stat, P. S. of O. S. of J. (2018). All | Browse Statistics | Portal Site of Official Statistics of Japan. Disponível em: <https://www.e-stat.go.jp/en/stat-search?page=1> [Acesso em: 12 de Julho, 2019].

Filigrana de Portugal (n.d.). Caderno de Especificações: Enquadramento Histórico. Disponível em: <https://www.filigranadeportugal.pt/pt/caderno-de-especificacoes/enquadramento-historico?fbclid=IwAR1tecSIYZxGoZS7RyEimmXwbbvIPJktpa1D79FTAnAgs2nEgSX3wrbFsA> [Acesso em: 3 de Junho, 2019].

Ghuri, P. & Cateora, P. R. (2009). International marketing. In *Project Management: A Reference for Professionals*. Edingburg: Edinburg Business School. <https://doi.org/10.1201/9780203741771>

Hutt, M. D. & Speh, T. W. (2010). *Business Marketing Management: B2B*. 10ª Ed. Mason: South-Western Cengage Learning. <https://doi.org/10.1192/bjp.112.483.211-a>

Imprensa Nacional Casa da Moeda. (n.d.). Marcas - Contrastarias. Disponível em: https://www.incm.pt/portal/uco_marcas.jsp [Acesso em: 12 de Junho, 2019].

INE, I. N. de E. (2019). Portal do INE. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE [Acesso em: 29 de Junho, 2019].

International Trade Centre. (2019). Japan - General trade performance. Disponível em: <http://www.intracen.org/layouts/CountryTemplate.aspx?pageid=47244645034&id=47244654334> [Acesso em: 26 de Agosto, 2019].

Japan Customs. (n.d.). Japan's Tariff Schedule. Disponível em:

- http://www.customs.go.jp/english/tariff/2019_4/data/e_71.htm [Acesso em: 26 de Julho, 2019].
- JapanGov, T. G. of J. (n.d.). ABENOMICS | The Government of Japan - JapanGov. Disponível em: <https://www.japan.go.jp/abenomics/> [Acesso em: 11 de Agosto, 2019].
- Japan Wireless (2019). 5 Best Shopping Areas in Tokyo 2019. Disponível em: <https://jw-webmagazine.com/5-best-shopping-areas-in-tokyo-d0e043cf8406/> [Acesso em: 21 de Agosto, 2019].
- JETRO, J. E. T. R. O. (n.d.). JETRO, Organização de Comércio Exterior do Japão. Disponível em: <https://www.jetro.go.jp/> [Acesso em: 10 de Julho, 2019].
- JETRO, J. E. T. R. O. (2011). Guidebook for Export to Japan 2011. Disponível em: https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/reports/market/pdf/guidebook_precious_metal_jewelry.pdf [Acesso em: 15 de Junho, 2019].
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. 14ª Ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall. <https://doi.org/10.2307/1250103>
- Lonely Planet (2017). Top 10 places to shop in Tokyo. Disponível em: <https://www.lonelyplanet.com/articles/best-places-to-shop-tokyo> [Acesso em: 20 de Agosto, 2019].
- Mercado Portugal (n.d.). Portugal Lifestyle Estilo de vida português, estilo de vida feliz. Disponível em: https://www.m-portugal.jp/portugal_life/ [Acesso em: 14 de Agosto, 2019].
- McDonald, M. (2015). *Cambridge Marketing Handbook: Marketing Planning*. 3ª Ed. Swavesey: Cambridge Marketing Press.
- PORDATA, Base de Dados de Portugal. (2018). Retrato de Portugal PORDATA, Edição 2018. *Pordata*. <https://doi.org/ISBN:978-989-8662-23-1>
- Portugal2020 (n.d.). O que é o Portugal 2020. Disponível em: <https://www.portugal2020.pt/content/o-que-e-o-portugal-2020> [Acesso em: 21 de Junho, 2019].
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5ªEd. Harlow: Pearson Education.
- TNT Portugal. (2017). Explicação sobre os Incoterms. Disponível em: https://www.tnt.com/express/pt_pt/site/how-to/understand-incoterms.html [Acesso em: 28 de Agosto, 2019].
- UNCTAD, U. N. C. T. and D. (n.d.). UNCTAD | Publications. Disponível em: <https://unctad.org/en/Pages/publications.aspx> [Acesso em: 29 de Agosto, 2019].
- Wood, M. B. (2007). *Essential Guide to Marketing Planning*. Essex: Prentice Hall.
- World Economic Forum, N. (2018). The Global Competitiveness Report 2018 - Reports - World Economic Forum. Disponível em: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/competitiveness-rankings/> [Acesso em: 12 de Agosto, 2019].
- Worldometers (2019). Worldometers: Real Time World Statistics. Disponível em: <https://www.worldometers.info/> [Acesso em: 12 de Julho, 2019].

Wright, R. (2004). *Business-to-Business Marketing: A Step-by-Step Guide*. 1ªEd. Harlow: Pearson Education Limited.

WTO, W. T. O. (n.d.). WTO | Tariffs: Comprehensive tariff data on the WTO website. Disponível em: https://www.wto.org/english/tratop_e/tariffs_e/tariff_data_e.html [Acesso em: 12 de Julho, 2019].

WTO, W. T. O. (2018). World Trade Report 2018. *World Trade Report 2018*. <https://doi.org/10.30875/e89f8212-en>

Anexos

Anexo A

Tabela I - Fases de Plano de Marketing

Wood (2007)	McDonald (2015)	Doole e Lowe (2008)	Cateora, Gilly e Graham (2011)
Fase 1 – Analisar a situação interna e externa atual;	Fase 1 – Definição dos objetivos - Missão - Objetivos organizacionais	Fase 1 – Análise - Compreender as influências da envolvente no mercado internacional;	Fase 1 – Análise preliminar, corresponder a empresa e necessidades do país;
Fase 2 – Pesquisar e analisar os mercados e clientes;	Fase 2 – Revisão da situação - Marketing auditory - Análise SWOT - Pressupostos	- Segmentar mercados internacionais, identificar e analisar as oportunidades;	Fase 2 – Definir os segmentos de mercado e adaptar o marketing mix;
Fase 3 – Determinar a segmentação, target e posicionamento;	Fase 3 – Formulação da estratégia - Objetivos e estratégia de marketing Resultados expectáveis - Identificação de planos e marketing mix alternativos	Fase 2 – Desenvolvimento da estratégia - Desenvolver estratégias de marketing internacional adequadas à empresa; - Decidir as estratégias de entrada no mercado e o catálogo de produtos.	Fase 3 – Desenvolver o plano de marketing;
Fase 4 – Determinar os objetivos e direções do plano de marketing;	Fase 4 – Alocação de recursos e monitorização - Orçamentação - Programa de implementação do 1º ano	Fase 3 – Implementação - Criar valor acrescentado através das comunicações, distribuição e preço; - Uso de tecnologias facilitadoras.	Fase 4 – Implementar e controlar.
Fase 5 – Planear as estratégias, programas e suporte;			
Fase 6 – Planear o controlo e medição de desempenho;			
Fase 7 – Implementar, controlar e avaliar o plano.			

Tabela IVII - Métricas de Marketing

Métricas de Marketing	
Métricas de Vendas	Métricas de distribuição
Crescimento das vendas	Número de estabelecimentos
Quota de mercado	Quota de participação na gestão dos estabelecimentos
Vendas de novos produtos	Distribuição ponderada
Métricas de predisposição do cliente à compra	Ganhos de distribuição
Notoriedade	Volume em média do stock (valor)
Preferência	Cobertura do stock em dias
Intenção de compra	Frequência da rutura de stock
Índice de teste	<i>Share of shelf</i>
Taxa de recompra	Volume de vendas em média por ponto de venda
Métricas de cliente	Métricas de comunicação
Reclamações do cliente	Notoriedade espontânea da marca
Satisfação do cliente	<i>Top of mind brand awareness</i>
Rácio entre promotores e detratores	Notoriedade induzida da marca
Custos de aquisição de clientes	Promoção espontânea da marca
Ganhos de novo cliente	Promoção induzida da marca
Perdas de clientes	Eficácia do alcance
Rotatividade dos clientes	Eficácia da frequência
Taxa de retenção	<i>Gross rating points</i>
Valor de longevidade do cliente	Taxa de resposta
Equidade do cliente	
Rentabilidade do cliente	
Retorno do cliente	

Adaptado de Kotler e Keller (2012)

Anexo B

Guiões das entrevistas

DIMENSÃO / CONCEITO	AUTORES/	MÉTODO DE RECOLHA	ENTREVISTAS
Internacionalização	Riscos de internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> Dados primários: Entrevista em profundidade com Secretária-geral da AORP; Presidente da Direção da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Japonesa Câmara de Comércio Luso Japonesa; Janet (representante feira IJT) 	<ul style="list-style-type: none"> Quais os riscos de internacionalização no Japão? Quais os fatores críticos de sucesso na internacionalização no Japão? Que barreiras externas e internas considera que poderão influenciar a internacionalização? Que requisitos ou procedimentos considera obrigatórios no negócio internacional?
Análise preliminar			
Análise Interna	Descrição da empresa Missão e Objetivos Organizacionais Produtos Recursos Clientes Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> Dados primários: Entrevista em profundidade com a fundadora 	<ul style="list-style-type: none"> Qual é a história da empresa Inês Barbosa, a missão e os valores? Possui marca própria? Qual é o produto da marca Inês Barbosa? / Qual é o produto internacional? Qual é o processo de uma joia da marca Inês Barbosa? (Desde a ideia à venda) Como é determinado o preço de uma joia da marca Inês Barbosa? / E internacional? Quantos funcionários trabalham consigo, quais as suas funções e formação académica? Que relevância acha que o setor da ourivesaria tem em Portugal? Qual é a quota de mercado? Qual o volume de negócios de 2018? Qual a previsão para 2019? Qual o volume de negócios de exportação de 2018? Qual a previsão para 2019? Quais são os objetivos para 2019/2020? Que meios usa para adquirir informação acerca dos clientes e fornecedores? Que meios usa para armazenar e analisar informação acerca dos clientes, fornecedores, vendas, produtos, entre outros? Qual é o cliente nacional? / E o cliente internacional? Qual é o público alvo da marca? Quais são os pontos fortes da empresa? E os fracos? Quais sente serem as oportunidades empresa? E as ameaças? Quem são os concorrentes? Como é feita a distribuição dos produtos? Como é feita a comunicação dos produtos?
Análise Externa País de origem: SLEPT País a penetrar: SLEPT Competitividade Estrutura de Distribuição	Economia Cultura Demografia Política Tecnologia Concorrentes Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> Dados primários: Entrevista em profundidade com Secretária-geral da AORP; Presidente da Direção da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Japonesa Câmara de Comércio Luso Japonesa; Janet (representante feira IJT) Dados secundários: INE; PORDATA; AORP; Banco de Portugal; Jetro; 	<ul style="list-style-type: none"> Que relevância económica e cultural acha que o setor da ourivesaria/joalharia tem em Portugal? Que relevância económica e cultural acha que o setor da ourivesaria/joalharia tem no Japão? Como caracteriza as atuais relações empresariais do setor entre Portugal e Japão? Qual acredita ser o atual posicionamento do setor português no mercado Japonês? O que considera serem os principais fatores de competitividade das empresas portuguesas no mercado Japonês? Quais acredita serem os principais concorrentes? Com base na sua experiência, como é composta a distribuição do setor no Japão?
Definição dos segmentos de mercado e Marketing mix			
Estratégia de Standardização vs Adaptação	—	<ul style="list-style-type: none"> Dados primários: Entrevista em profundidade com 	<ul style="list-style-type: none"> Considera que o produto deve ser adaptado ao mercado japonês? Considera que a comunicação deve ser adaptada ao mercado japonês? Considera que o preço e processo de negociação devem ser adaptada ao mercado japonês?

		Secretária-geral da AORP; Presidente da Direção da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Japonesa Câmara de Comércio Luso Japonesa; Janet (representante feira IJT)	
Marketing mix – 4P's		<ul style="list-style-type: none"> Dados primários: Entrevista em profundidade com Secretária-geral da AORP; Presidente da Direção da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Japonesa Câmara de Comércio Luso Japonesa; Janet (representante feira IJT) 	<ul style="list-style-type: none"> Que características-chave do produto considera essenciais no mercado japonês? O que é que o empresário japonês procura numa relação de negócios? Com base na sua experiência, quais são os canais de distribuição para o mercado Japonês? Quais canais de distribuição são favoráveis? Com base na sua experiência, como deveria ser feita comunicação dos produtos no mercado japonês?
Desenvolvimento do Plano de Marketing			
Estratégias e táticas: Modos de entrada; Orçamentação.		<ul style="list-style-type: none"> Dados primários: Entrevista em profundidade com Secretária-geral da AORP; Presidente da Direção da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Japonesa Câmara de Comércio Luso Japonesa; Janet (representante feira IJT) 	<ul style="list-style-type: none"> Como, e em que circunstâncias, deveria ser abordado o decisor de compra japonês? A decisão de compra no mercado japonês é conhecida pelo seu processo longo e lento. Como deve uma empresa abordar essa questão?

Entrevista a Inês Barbosa - Fundadora da empresa Inês Barbosa LDA

- Qual é a história da empresa Inês Barbosa, a missão e os valores?
- Possui marca própria?
- Qual é o produto da marca Inês Barbosa? / Qual é o produto internacional?
- Qual é o processo de uma joia da marca Inês Barbosa? (Desde a ideia à venda)
- Como é determinado o preço de uma joia da marca Inês Barbosa? / E internacional?
- Quantos funcionários trabalham consigo, quais as suas funções e formação académica?
- Que relevância acha que o setor da ourivesaria tem em Portugal?
- Qual é a quota de mercado?
- Qual o volume de negócios de 2018? Qual a previsão para 2019?
- Qual o volume de negócios de exportação de 2018? Qual a previsão para 2019?
- Quais são os objetivos para 2019/2020?
- Que meios usa para adquirir informação acerca dos clientes e fornecedores?
- Que meios usa para armazenar e analisar informação acerca dos clientes, fornecedores, vendas, produtos, entre outros?
- Qual é o cliente nacional? / E o cliente internacional?
- Qual é o público alvo da marca?
- Quais são os pontos fortes da empresa? E os fracos?
- Quais sente serem as oportunidades empresa? E as ameaças?
- Quem são os concorrentes?
- Como é feita a distribuição dos produtos?
- Como é feita a comunicação dos produtos?

Entrevista a: Secretária-geral da AORP; Presidente da Direção da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Japonesa Câmara de Comércio Luso Japonesa; Janet, uma das representantes da feira Internacional Jewellery Tokyo

Entrevista — A presente entrevista surge no âmbito da realização do Trabalho Final de Mestrado de Marketing, cujo consiste num Plano de Marketing Internacional da empresa Inês Barbosa LDA para o mercado Japonês. A entrevista tem como intuito a obtenção de informação relevante para melhor compreensão acerca do mercado Japonês, em particular o setor de joalharia e ourivesaria, de modo a apoiar a internacionalização de empresa no mercado de destino. A informação proveniente desta entrevista referente a programas e princípios organizacionais, cultura, estruturas de distribuição e outros, será analisada e aplicada no plano de marketing internacional supracitado.

Contexto — A Inês Barbosa LDA trata-se de uma empresa familiar de fabrico de ourivesaria tradicional portuguesa fundada em 1993 pela Inês Barbosa, 5^o geração de uma família de ourives. A empresa conta com 25 anos de existência, mais de 40 anos de experiência de fabrico da fundadora e séculos de conhecimento técnico transmitido de geração em geração. Ao longo da sua existência, a empresa focou-se no fabrico manual de ourivesaria portuguesa, uma arte de trabalhar o ouro e a prata, especializando-se nas técnicas ancestrais da filigrana e do granulado.

- Que relevância económica e cultural acha que o setor da ourivesaria/joalharia tem em Portugal?
- Que relevância económica e cultural acha que o setor da ourivesaria/joalharia tem no Japão?
- Como caracteriza as atuais relações empresariais do setor entre Portugal e Japão?
- Qual acredita ser o atual posicionamento do setor português no mercado Japonês?
- Quais os riscos de internacionalização no Japão?
- O que considera serem os principais fatores de competitividade das empresas portuguesas no mercado Japonês?
- Quais acredita serem os principais concorrentes?
- Quais os fatores críticos de sucesso na internacionalização no Japão?
- Que barreiras externas e internas considera que poderão influenciar a internacionalização?
- Que requisitos ou procedimentos considera obrigatórios no negócio internacional?
- Com base na sua experiência, como é composta a distribuição do setor no Japão?
- Com base na sua experiência, como deveria ser feita comunicação dos produtos no mercado japonês?
- Como, e em que circunstâncias, deveria ser abordado o decisor de compra japonês?
- A decisão de compra no mercado japonês é conhecida pelo seu processo longo e lento. Como deve uma empresa abordar essa questão?
- Que características-chave do produto considera essenciais no mercado japonês?
- O que é que o empresário japonês procura numa relação de negócios?
- Com base na sua experiência, quais são os canais de distribuição para o mercado Japonês? Quais canais de distribuição são favoráveis?
- O que diria a uma empresa de manufatura de joias de filigrana com intenções de internacionalizar para o mercado japonês?
- Considera que o produto deve ser adaptado ao mercado japonês?
- Considera que a comunicação deve ser adaptada ao mercado japonês?
- Considera que o preço e processo de negociação devem ser adaptada ao mercado japonês?