INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Otimização do Processo de Internacionalização para os Emirados Árabes Unidos – Um Caso de Estudo no Setor do Mobiliário

Raquel Loureiro Reis

SETEMBRO DE 2022

Raquel Loureiro Reis. Otimização do Processo de Internacionalização para os Emirados Árabes Unidos – Um Caso de Estudo no Setor do Mobiliário
Setembro de 2022

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Otimização do Processo de Internacionalização para os Emirados Árabes Unidos – Um Caso de Estudo no Setor do Mobiliário

Raquel Loureiro Reis

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADO AO INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO, SOB ORIENTAÇÃO DA PROFESSORA DOUTORA MARIA CLARA RIBEIRO E PROFESSORA DOUTORA RAQUEL PEREIRA

Raquel Loureiro Reis. Otimização do Processo de Internacionalização para os Emirados Árabes Unidos – Um Caso de EStudo no Setor do Mobiliário
Setembro de 2022

Agradecimentos

Primeiramente gostaria de agradecer ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto por me ter aceitado no Mestrado de Empreendedorismo e Internacionalização e por ter cultivado um maior interesse na área internacional.

Em segundo, quero agradecer às minhas orientadoras, Maria Clara Ribeiro e Raquel Pereira, por toda a paciência e ajuda prestada nesta caminhada.

Em terceiro, agradeço à empresa *Covet Group*, que me acolheu e permitiu que fosse possível proceder à realização deste estudo. Em particular, quero agradecer a toda a equipa Essential Home e Mid-Century Club, por toda a ajuda, dedicação e flexibilidade que me foi dada.

Em quarto, agradeço à minha família e amigos, pela motivação e apoio contínuo.

A todos muito obrigada.

Resumo

Num mundo em que a internacionalização e a globalização crescem, as empresas têm necessidade de entrar em mercados externos, de forma a que consigam progredir continuamente.

As questões relativas ao comportamento das empresas e às estratégias de entrada das mesmas no momento de proceder à internacionalização, são de enorme grau de importância, sendo que têm de ser refletidas e elaboradas de forma minuciosa para perceber o que motiva a empresa a entrar em determinados mercados. Assim, é também importante estudar o comportamento do consumidor e os fatores que influenciam o processo de decisão de compra do mesmo. Finalmente, é necessário abordar tópicos relativos à adaptação das estratégias e métricas a adotar para otimizar o processo de internacionalização.

Em virtude de todos os aspetos mencionados, a metodologia aplicada foi a de estudo de caso. Este estudo realizou-se na empresa *Covet Group*, nas marcas Essential Home e Mid-Century Club, onde foi realizado o estágio curricular. No mesmo, irá proceder-se à descrição da experiência enquanto estagiária, abordando a empresa e as suas condutas.

O estudo tem por objetivo entender as ferramentas de análise estratégica que a Mid-Century Club deve considerar para otimizar o processo de internacionalização nos Emirados Árabes Unidos, sendo que a marca Mid-Century Club surgiu com o intuito de preencher a lacuna que a Essential Home apresenta face ao mercado asiático e que impede um maior volume das exportações para o mesmo.

Palavras-chave: Internacionalização**;** Marketing Mix; Análise SWOT; Estratégias de Entrada; Produto; *Covet Group*

Abstract

In a world where internationalization and globalization grow, companies need to enter foreign markets so that they can make continuous progress.

The issues related to the behaviour of companies and their entry strategies at the time of internationalization are of great importance, so they have to be reflected and elaborated in detail in order to understand what motivates the company to enter certain markets. Thus, it is also important to study consumer behaviour and the factors that influence the consumer's purchase decision process. Finally, it is necessary to address topics related to the adaptation of strategies and metrics to be adopted to optimize the internationalization process.

Having in mind the previously mentioned topics, a case study methodology was applied. This study was carried out at the *Covet Group* company, in the Essential Home *and* Mid-Century Club brands, where the curricular internship took place. In it, the description of my experience as an intern will be described, addressing the company and its conduct.

The study aims to understand the strategic analysis tools that Mid-Century Club should consider to optimize the internationalization process in the United Arab Emirates, and the Mid-Century Club brand emerged in order to fill the gap that *Essential Home* presents in the Asian market and that prevents a greater volume of exports to it.

Keywords: Internationalization**;** Marketing Mix; SWOT Analysis; Entry Strategies; Product; *Covet Group*

Índice

Agradecimentos i

Resumo ii

Abstract iii

Índice de Gráficos vii

Índice de Tabelas viii

Índice de Figuras ix

Abreviaturas x

1 | Introdução 1

2 | Revisão de Literatura 2

2.1 | Internacionalização 2

2.1.1 | Conceitos 2

2.1.2 | Fatores Justificativos 3

2.1.3 | Riscos 4

2.1.4 | Modos de Entrada 4

2.1.4.1 | Exportação 5

2.1.4.2 | Licenciamento e *Franchising* 5

2.1.4.3 | Investimentos Diretos Estrangeiros (IDE) 6

2.2 | Gestão Estratégica e Análise dos Mercados 7

2.3 | Decisão de Compra do Consumidor 9

2.3.1 | Fatores de Influência 9

2.3.2 | Etapas do Processo 9

2.4 | Ferramentas de Análise Estratégica 11

2.4.1 | Marketing Mix 11

2.4.2 | Estratégias Genéricas Internacionais 12

2.4.3 | Padronização e Diferenciação 13

2.4.4 | SWOT 14

2.4.5 | Métricas e KPIs 15

3 | Metodologia do Estudo de Caso 15

4 | Apresentação da Empresa *Covet Group* 17

4.1 | Criação e Evolução 17

4.2 | Estrutura da Empresa 18
4.3 | Departamento de Vendas *Covet Group* – Estrutura e Operacionalização 21
4.4 | Descrição do Estágio Curricular 24
5 | Análise das Marcas 26
5.1 | Essential Home 26
5.2 | Mid-Century Club 28
6 | Internacionalização da Mid-Century Club para os Emirados Árabes Unidos 34
6.1 | Emirados Árabes Unidos 34
6.1.1 | Caracterização Geográfica e Demográfica 35
6.1.2 | Caracterização Sociocultural 35
6.1.3 | Caracterização Legal 36
6.1.4 | Caracterização Económica e Comércio Internacional 36
6.2 | Atuação do Mercado Mobiliário nos Emirados Árabes 37
6.2.1 | Análise da Concorrência 39
6.2.2 | Análise Público- Alvo 40
6.2.3 | Análise SWOT 40
7 | Estratégias 42
7.1 | Produto 42
7.2 | Distribuição 42
7.2.1 | Eventos, Missões e Showrooms 43
7.2.2 | *Joint-venture* 44
7.3.1 | Departamento de *Web-Marketing* 48
7.3.2 | Departamento de Contéudo 48
7.3.3 | Departamento de *Press* 49
7.3.4 | Departamento de Redes Sociais 49
7.4 | Avaliação de Sucesso da Estratégia 50
7.4.1 | Eventos, Missões e *Showrooms* 50
7.4.2 | *Joint-venture* 51
7.4.3 | Comunicação 52
8 | Conclusão 54
8.1 | Conclusões Gerais 54
8.2 | Limitações 55
8.3 | Investigação Futura 56
Referências Bibliográficas 57

10 | Apêndices 66

11 | Anexos 68

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Top 10 de vendas por mercado - Essential Home..... 28

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Análise SWOT - Mid-Century Club para os Emirados Árabes Unidos..... 41

Índice de Figuras

Figura 1 - Produção PREGGO 18
Figura 2 – Covet Town..... 19
Figura 3 – Marcas do *Covet Group* 21
Figura 4 – Estrutura do Departamento de Vendas..... 21
Figura 5 – *Business Journey* de uma lead 24

Abreviaturas

AED – Moeda dos Emirados Árabes Unidos (dirham)

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

BANTI – Budget, Authority, Need, Time, Interest

CCG – Conselho de Cooperação do Golfo

CCIAP – Câmara de Comércio e Indústria Árabe-Portuguesa

CEO – Chief Executive Officer

CRM – Customer Relationship Management

DAP – Delivered at Place

DDP - Delivered Duty Paid

EUA – Estados Unidos da América

EXW – Ex Works

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

KPI – Key Performance Indicator

MENA – Middle East and North Africa

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PIB – Produto Interno Bruto

PVP – Preço de Venda ao Público

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

UTC - Universal Time Coordinated

1 | Introdução

Num mundo economicamente globalizado e de crescente fluxo de mercadorias, serviços e capitais, os mercados internacionais oferecem às empresas oportunidades de crescimento e expansão das suas atividades.

A internacionalização das empresas fornece bastantes benefícios para as empresas como o acesso a novos clientes, o alcance de custos mais baixos e o aumento da competitividade, a capitalização da atividade principal e a diversificação de riscos (Dana & Ramadani, 2015). A internacionalização também fomenta o melhor conhecimento da cultura e do mercado onde se deseja atuar, o que estimula melhores práticas negociais.

Também é importante que as empresas planeiem e desenvolvam estratégias que correspondam às necessidades do mercado-alvo. É imperativa a consideração de diversas variáveis para prosperar nos mercados internacionais.

Este estudo de caso decorreu por meio do estágio curricular realizado na empresa de mobiliário de luxo *Covet Group*, nas marcas Essential Home e Mid-Century Club, com o intuito de otimizar o processo de internacionalização da marca Mid-Century Club para os Emirados Árabes unidos, sendo que a criação da Mid-Century Club deveu-se à lacuna existente que a Essential Home possuía com o mercado asiático.

O mercado dos Emirados Árabes Unidos é visto como uma economia em crescimento e a popularidade do Dubai a nível internacional é crescente, sendo um território propício ao investimento. Como tal, empresas como o *Covet Group* apostam na exportação dos seus produtos de mobiliário para este mercado. Estima-se, segundo dados disponibilizados via statista, que a receita do mercado de mobiliário nos Emirados Árabes Unidos ascenda aos 1.406,00 milhões de dólares em 2022 e espera-se que essa receita detenha uma taxa de crescimento anual de 6,91%, resultando num volume de mercado de 1.718,00 milhões de dólares até 2025 (Statista, 2022). Em 2025, também é esperado o aumento do número de população aderente ao segmento do mobiliário chegando até aos 3,1 milhões de aderentes. Os Emirados Árabes Unidos encontram-se no 10º lugar em 64 a nível competitivo no mundo dos negócios, segundo o IMD World Competitiveness Center de 2021, o que torna o mercado aliciante (IMD, 2021).

Tendo em conta o elevado potencial destas oportunidades, é importante afinar estratégias e proceder a uma revisão da literatura sobre internacionalização e estratégias das

empresas de onde se possam retirar ilações com vista à otimização das mesmas, atualmente praticadas pela empresa, ou à sugestão de novas.

O propósito final que este estudo pretende atingir é relativo às estratégias de atuação nos Emirados Árabes Unidos que o *Covet Group* e, particularmente, a Mid-Century Club estão a seguir e que poderão ser otimizadas. Assim, o objetivo principal é o estudo da otimização da inserção da marca Mid-Century Club nos Emirados Árabes Unidos. Os objetivos específicos deste estudo focam-se na análise do setor de mobiliários nos Emirados Árabes Unidos, na análise dos parâmetros do modelo SWOT da marca face ao mercado emiradense, na análise do marketing mix da marca face ao mercado emiradense e na verificação da viabilidade de outra estratégia de entrada no mercado emiradense.

A estrutura deste estudo assenta em 8 blocos principais. O estudo inicia-se por este bloco introdutório onde é exposta a relevância do tema e os seus objetivos. Prossegue-se a uma revisão da literatura sobre a internacionalização e as estratégias das empresas. Em seguida, apresenta-se a metodologia do caso de estudo sobre o *Covet Group.* Subsequente a este, surgem mais quatro blocos – um bloco de apresentação da empresa, um bloco de análise interna das marcas da empresa, um bloco relativo à internacionalização da empresa para os Emirados Árabes Unidos e, ainda, um bloco que contém propostas de otimização da estratégia da internacionalização da empresa. Por fim, expõe-se num capítulo final as conclusões a retirar deste estudo, as limitações enfrentadas e algumas pistas de investigação futura.

2 | Revisão de Literatura

2.1 | Internacionalização

2.1.1 | Conceitos

O conceito de internacionalização tem sido abordado extensivamente na literatura. De acordo com Knight & Leisch (2002), a internacionalização ocorre quando a empresa expande para outros países as suas atividades de produção, venda ou outras atividades de negócio.

A internacionalização das empresas está diretamente ligada à globalização, a qual é definida por Aninat (2002) como o processo pelos quais um fluxo crescente de ideias, pessoas, serviços e de capital leva à integração das sociedades e das economias. No

entanto, o conceito também é usado numa ótica centrada na empresa; por exemplo, Vahlne e Ivarsson (2014) definem a globalização como a dispersão geográfica da cadeia de valor das empresas multinacionais, em combinação com uma maior coordenação inter-regional.

2.1.2 | Fatores Justificativos

Na literatura sobre as motivações para a internacionalização sobressaem os quatros grandes motivos propostos por Dunning (1993). Estes quatro tipos de motivos são: a busca de recursos naturais, a busca de novos mercados, a busca de ganhos de eficiência e a busca de ativos estratégicos.

No caso da busca de recursos naturais está-se perante o objetivo de obter recursos específicos que podem ser obtidos a um preço mais baixo ou com uma qualidade superior num mercado em que a empresa não tem a sua sede. Na busca de novos mercados existe a intenção de aumentar as vendas, providenciando o produto a um novo país ou mercado onde a empresa não operava. Quanto à busca de ganhos de eficiência procura-se uma melhoria na estrutura dos investimentos existentes, tendo em vista ganhos como as economias de escala. Quando a empresa procura ativos que sustentem as suas vantagens competitivas e promovam os seus objetivos estratégicos, está-se perante a busca de ativos estratégicos.

Da proposta inicial de Dunning, Cuervo-Cazurra e Narula (2015) recuperam outros cinco tipos de motivos para a internacionalização, inicialmente secundarizados. Propõem a categorização dos Investimentos-Escapatória, quando as empresas evitam a legislação local e buscam níveis mais baixos de taxação ou regulações ambientais menos severas nos novos mercados. Propõem a categorização dos investimentos de suporte ao comércio, quando se pretende o fomento de redes de suporte para facilitar a exportação ou importação de produtos da empresa. Sugere-se também a categorização dos investimentos de suporte financeiro, quando se pretende o fomento de redes de suporte na área financeira e de regulação. Sugere-se igualmente a categorização dos investimentos de suporte à gestão, quando se buscam ganhos de controlo e coordenação dentro das multinacionais. Por fim, existem também os investimentos passivos, investimentos semelhantes aos de portfólio mas com algum nível de envolvimento da gestão.

2.1.3 | Riscos

Independentemente dos motivos para a internacionalização, a opção de internacionalização da empresa leva a que sejam enfrentados riscos que devem ser estudados, antecipados, geridos e eventualmente minimizados. Nestes riscos incluem-se riscos internos e riscos externos.

Os riscos externos podem variar substancialmente consoante o tipo de modo de entrada adotado (Kraus, Ambos, Egger & Cesinger, 2009), sendo os modos de entrada abordados na secção 2.1.4.

Sem uma gestão adequada, a deslocalização de recursos para o esforço de internacionalização pode colocar em causa a operação regular da empresa. Além disso, a indústria onde a empresa se insere também tem os seus riscos específicos.

Ao mercado para o qual a empresa se internacionaliza estão associados, entre outros, os riscos cambiais, como estudado por Cuestas, Huang e Tang (2018) e Lee e Jang (2018), os riscos financeiros, os riscos fiscais ou os riscos políticos, abordados por Jiménez, Luis-Rico e Benito-Osorio (2014) e Rios-Morales, Gamberger e Azuaje (2009). Os riscos políticos incluem o risco de nacionalização de empresas por parte do governo nacional, limitações ao repatriamento de lucros ou dividendos, ou questões de segurança que possam limitar a operação da empresa.

2.1.4 | Modos de Entrada

De modo a consumar o desejo de internacionalizar para novos mercados, a empresa tem de optar por um modo de entrada. Na literatura existem modelos que sugerem uma evolução gradual no nível de comprometimento na internacionalização, como o modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne 1977) , frequentemente revisitado pelos seus autores – Johanson e Vahlne (2006); Vahlne e Johanson (2017). Assim, as empresas começam por modos de entrada que envolvem menos riscos, mas permitem o início da troca de conhecimento e avançam gradualmente para um maior comprometimento com o mercado internacional. No entanto, hoje em dia as empresas *born-global* desafiam estes modelos e possuem conhecimento para a internacionalização desde a sua criação (Sharma & Blomstermo, 2003), propondo-se novas abordagens como a teoria das redes.

Dos modos de entrada nos mercados internacionais mais comuns, a serem abordados em seguida, elegem-se a exportação, o licenciamento e o franchising e os Investimentos diretos estrangeiros, incluindo investimentos *greenfield*, *joint-ventures* e fusões e aquisições.

2.1.4.1 | Exportação

A exportação é um método utilizado normalmente na iniciação à internacionalização das organizações. Na ótica de Rosson e Ford (1982), a exportação é dos métodos mais simplificados e eficazes para proceder à entrada nos mercados externos e é o que apresenta menos riscos significativos. No entanto, é um dos métodos que envolve uma parte administrativa significativa.

A exportação pode ser direta, quando é a própria empresa que organiza todo o processo, desde o início ao fim ou indireta, se existem intermediários durante o processo de exportação.

A forma indireta de exportação envolve uma quantidade menor de recursos humanos, o que consequentemente envolve um menor risco. Apesar de exigir uma maior dependência no intermediário, promove também uma maior segurança para as empresas que não sejam experientes em processos de internacionalização (Viana & Hortinha, 1997).

2.1.4.2 | Licenciamento e *Franchising*

Através da licença de exploração (licenciamento) é possível a transferência de conhecimentos, informação e consequente crescimento, sem recorrer à necessidade de exportar ou estabelecer filiais. Uma organização denomina-se como a licenciadora e cede a outra organização, que será a concessionária. O acesso a novas tecnologias, exploração de marcas e patentes previamente testadas noutros países é facilitado. No entanto existe o risco do parceiro poder utilizar toda a informação disponível para se tornar um futuro concorrente (Craig & Douglas, 1995).

Semelhante ao licenciamento, tem-se o *franchising*. O *franchising* envolve uma imagem de marca normalmente conhecida mundialmente, onde uma das empresas concede à outra o poder de comercializar o seu produto ou serviço, ainda recebendo formação e acompanhamento na gestão do negócio (Viana & Hortinha, 1997).

No *franchising*, a empresa franchisada tem, obrigatoriamente de utilizar as regras e normas restritivas e reger o seu negócio de acordo com os padrões de gestão da empresa franchisadora. No entanto, assim que o contrato de *franchising* termina, também aqui há uma possibilidade real do parceiro se tornar uma empresa concorrente (Baresa, Ivanovic & Bogdan, 2017)

2.1.4.3 | Investimentos Diretos Estrangeiros (IDE)

O investimento direto estrangeiro é a categoria de investimento estrangeiro que implica posse, controlo e um interesse continuado, como indicado pela OCDE (2012), algo que não se verifica necessariamente nos investimentos de portfólio. Este pode ser dividido entre a criação de ativos de produção por parte de entidades estrangeiras e a compra de ativos por parte por parte de entidades estrangeiras, como no caso das fusões e aquisições. Em seguida, abordam-se formas de investimento direto estrangeiro como a os investimentos *greenfield*, *joint-ventures* internacionais e fusões e aquisições.

2.1.4.3.1 | Greenfield

No contexto do investimento direto estrangeiro, os investimentos *greenfield*, por vezes traduzidos como investimentos de raiz, consistem na criação de novas infraestruturas num novo mercado.

Entre as vantagens deste modo de entrada estão a detenção do controlo total por parte da empresa investidora, a existência de sinergias na cooperação estreita entre a empresa investidora e a nova subsidiária e a possibilidade de economias de escala.

Um propulsionador da tomada de opção pelo investimento *greenfield* pode ser a ausência de empresas locais que sejam adequadas para aquisição, e/ou que tenham tecnologia ou gestão obsoleta (Wang & Wang, 2015). Nestes casos o investimento *greenfield* leva a ganhos de produtividade nos países recetores.

2.1.4.3.2 | Joint-venture

Uma *joint-venture*, segundo a OCDE (2012), é um contrato entre duas ou mais partes com o propósito de iniciar um novo empreendimento em que se partilham lucros e perdas da empresa, bem como a formação de capital, e uma contribuição na operação da empresa. Quando uma das entidades que acordou o negócio não está sedeada no país onde é criada a nova entidade, está-se perante uma situação de investimento direto estrangeiro e de uma *joint-venture* internacional.

Entre muitos, um exemplo de *joint-venture* internacional foi a Hisun-Pfizer Pharmaceuticals, resultante de um empreendimento entre a Pfizer e a Zhejiang Hisun Pharmaceuticals, como referido por Bremmer (2014),

As *joint-ventures* internacionais permitem a redução e diversificação de riscos e permitem a obtenção de conhecimento e outros recursos-chave que não poderiam ser obtidos de outra forma (Debellis & Pinelli, 2020).

2.1.4.3.3 | Fusões e Aquisições

Os fluxos de investimentos diretos estrangeiros com maior preponderância a nível mundial são as fusões e aquisições (Klimek, 2011) com dados dos banco central Europeu a apontar para um peso a alcançar os 80% (Carril-Caccia & Pavlova, 2018)

As fusões e aquisições podem ser divididas de várias formas. As aquisições podem ser domésticas ou transfronteiriças, sendo as transfronteiriças as que envolvem empresas sedeadas em países diferentes e que representam uma forma de investimento direto estrangeiro.

Uma distinção comum é a distinção entre fusões e aquisições verticais e horizontais. Nas verticais, existe uma aquisição de uma empresa da mesma cadeia produtiva, como um fornecedor ou um distribuidor. Nas aquisições horizontais existe a aquisição de uma empresa da mesma indústria, existindo um aumento do poder de mercado.

Outra forma de categorizar as fusões e aquisições consiste na distinção entre aquisições hostis e aquisições amigáveis. No caso das hostis é feita uma oferta à empresa alvo sem qualquer negociação anterior, enquanto na aquisição amigável existe um consentimento e uma negociação contínua por parte da empresa alvo. As diferenças nas dinâmicas entre estes tipos de fusões e aquisições foram estudadas por exemplo por Sudarsanam & Mahate (2007).

2.2 | Gestão Estratégica e Análise dos Mercados

Os mercados são dinâmicos e encontram-se em constante mudança, sendo necessário proceder à realização de uma análise cuidada da envolvente externa e interna no momento de delinear a estratégia. Esta análise deve ser feita para os mercados onde a empresa já opera, com vista a manter ou reforçar a sua posição de mercado, e também para os mercados onde a empresa pretende operar.

No que toca à análise do ambiente externo, dos fatores macroeconómicos, é frequente o recurso à análise de quatro ou seis fatores: políticos, económicos, sociais e tecnológicos, e adicionalmente, fatores ambientais e legais. Destes fatores surgem as siglas PEST e PESTEL (Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Environment, Legal). Sammut-Bonnici e Galea (2014) argumentam que a análise PEST permite compreender os riscos estratégicos e os factores macroeconómicos que influenciam a posição competitiva da empresa.

Alguns artigos continuam a focar-se nos primeiros quatro fatores, como Koumparoulis (2013), enquanto outros como Yüksel (2012) ou Song, Sun e Jin (2017) analisam os seis fatores.

No fatores políticos, segundo Sammut-Bonnici e Galea (2014), podem-se enumerar questões como as políticas governamentais, legislação local, legislação internacional, atividade de entidades reguladores, atividades de *lobbying* e grupos de pressão, transparência e nível de corrupção ou incentivos governamentais a indústrias específicas.

Quanto aos fatores económicos incluem-se as tendências da economia local e internacional, inflação, nível de carga fiscal e ciclos de mercado. Nos fatores socio-culturais incluem-se a demografia, percepções dos consumidores sobre marcas e produtos, padrões de consumo, impacto da publicidade, influencers e a influência de questões étnicas e religiosas.

Alguns dos fatores tecnológicos a ter em conta são as inovações em softwares, nos processos de suporte ao comércio, avanços nos canais de distribuição, assim como o impacto da tecnologia no design, produção e consumo.

Dos fatores ambientais ou ecológicos, de acordo com Gregoric (2014) podem-se referir, factores como a legislação ambiental, gestão e tratamento de resíduos e consumo de energia.

Por fim, nos fatores legais, segundo Yüksel (2012) incluem-se questões como as leis da concorrência, o sistema judicial, direitos do consumidor e tratados internacionais.

A moldar a estratégia da empresa está também o ambiente competitivo. Porter (1979) propôs o modelo das 5 forças que moldam a competição dentro de uma indústria. No

centro está a concorrência direta de outras empresas da indústria, a rivalidade entre concorrentes, mas também devem ser tidas em conta outras quatro forças.

Além da rivalidade entre concorrentes, existe o poder negocial dos fornecedores, que procuram vender os seus produtos mais caros. Existe também o poder negocial dos clientes, que procuram comprar os produtos mais baratos. Existe a ameaça de novos concorrentes no mercado em busca do seu espaço no mercado. A possibilidade de produtos substitutos levarem a que os consumidores deixem de comprar o produto também não deve ser descurada.

2.3 | Decisão de Compra do Consumidor

2.3.1 | Fatores de Influência

A área de estudo acerca do comportamento do consumidor é muito vasta. São estudados os indivíduos, grupos e organizações e as razões pelas quais sentem desejos, necessidades em adquirir e/ou utilizar certos produtos, serviços ou experiências (Kotler, 2000).

Blackwell *et al*. (2005) dividem as variáveis de influência da tomada de decisão em três grupos distintos: Influências individuais (demografia, psicografia, valores e personalidade, recursos, motivação, conhecimento); Influências ambientais: (cultura e classe social) e Influências psicológicas: (comportamento/atitude, aprendizagem, processamento de informação)

De acordo com Kotler (2000), o consumidor pode responder de formas variadas, devido a diferentes estímulos e fatores. Há os estímulos derivados do marketing, que englobam os produtos e/ou serviços, o preço, a comunicação e a distribuição. Sendo que são variáveis orientadas para o consumidor, que influenciam a satisfação do cliente face ao produto e o fidelizam (Hutauruk *et. al*, 2020). Os fatores internos podem ser psicológicos, motivacionais, de memória e aprendizagem e os externos relativos a aspetos económicos, sociais, culturais, tecnológicos e políticos.

2.3.2 | Etapas do Processo

O processo de decisão de compra, para Davis e Rigaux (1974), divide-se em três fases:

- Reconhecimento do problema/necessidade;
- Procura de informação;

- Decisão final;

Surgiram, posteriormente, autores que complementam a teoria anterior. Solomon (2014) acrescentou a etapa “fase de avaliação de alternativas”.

Para Kotler (2000), o processo de compra do consumidor tem cinco etapas. Contempla todas as etapas mencionadas anteriormente. Inicia-se com o reconhecimento do problema/necessidade, passando para a procura de informação, avaliação de alternativas, decisão de compra e, o comportamento pós compra.

O reconhecimento do problema ou necessidade advém de estímulos externos e/ou internos. O indivíduo reconhece que existe uma diferença entre o estado atual da sua realidade e o estado em que desejaria se encontrar. Sempre que a satisfação do consumidor com a sua realidade esteja num nível inferior ao estado desejado ou quando o nível do estado desejado aumenta, é criado um gatilho que incita à necessidade de consumo até antes inexistente no indivíduo.
A diferença desses estados é o suficiente para que exista um estímulo suficientemente forte e que seja ativado o processo de decisão de compra (Blackwell *et al*., 2005).

Para Blackwell (2005), a procura de informação representa a intensificação do conhecimento armazenado na memória do indivíduo ou a aquisição de informação relacionada com a potencial satisfação das suas necessidades.

Esta procura pode ser de maior ou menor intensidade, pode ser interna (como por exemplo: a memória) e/ou externa (informação dada por fornecedores ou relações pessoais), dependendo da importância da compra para o consumidor.

Keller (2006), afirma que surgem diversas perguntas a ser respondidas na avaliação das alternativas, tais como:

- Se a compra deve ser realmente feita ou não
- Que tipo de produto/serviço comprar
- Escolha da marca
- Quantidade
- Quando comprar
- Onde comprar (decisão do fornecedor a escolher)
- Qual o modo de pagamento

A avaliação a estas questões terá de ser respondida consoante os critérios de cada indivíduo e qual a situação em que se encontra atualmente o consumidor.

Segundo Blackwell *et al.*, (2005) quando o produto/serviço adquirido é utilizado ocorre o consumo. Durante e após o consumo, normalmente existe uma avaliação do mesmo, a fase denominada por avaliação pós consumo ou análise do comportamento pós compra.

É feita uma avaliação de um diferente conjunto de fatores. Usualmente é feita a comparação da expectativa criada com as etapas anteriormente descritas e o que efetivamente foi a experiência durante o consumo. Este pode classificar-se como satisfatório ou não. Consequentemente surgem recomendações, lealdade do consumidor ou o seu inverso caso a experiência de consumo não tenha sido positiva (Engel *et al.*, 2000).

2.4 | Ferramentas de Análise Estratégica

2.4.1 | Marketing Mix

O marketing mix é um conceito fundamental no marketing. É um conjunto de ferramentas que a empresa utiliza de modo a criar a resposta desejada no mercado-alvo (Khan, 2014).

O marketing mix alicerça-se em quatro elementos de marketing - Produto, Preço, Distribuição e Comunicação. Estes são também conhecidos como os 4 Ps, derivado de *Product, Price, Place of distribution & Promotion.*

Embora alvo de várias críticas e várias adaptações que levaram a 7Ps, 8Ps, como sumarizado por Goi (2009), os 4Ps permanecem os pilares fundamentais e a referência.

O primeiro dos Ps, produto refere-se aos bens e serviços apresentados pela empresa (Thabit, 2016). O produto consiste no conjunto de vantagens que o *marketeer* apresenta ao consumidor como vantagens. Assim, é o elemento central num marketing mix (Singh, 2012).

O preço é o segundo elemento do marketing mix e é o valor pago pelo produto ou serviço. A definição do preço ideal para o produto é uma tarefa difícil, tendo de ser tido em conta um vasto leque de factores com impacto, nomeadamente o poder de compra do consumidor, restrições governamentais ou a atuação das empresas concorrentes e dos seus produtos.

O terceiro P, Place, distribuição, é também uma dimensão importante na análise de marketing (Fan, Lao & Zhao, 2015). Os produtos têm de ser disponibilizados de forma a que os consumidores possam fazer um negócio com facilidade (Thabit, 2016). A empresa pode optar por vender diretamente aos consumidores, ou através de distribuidores.
Por fim, a promoção é o quarto P. Incluem-se aqui atividades como a publicidade, relações públicas, feiras, demonstrações, showrooms - em geral atividades que dão a conhecer o produto e encorajam à sua aquisição, devendo-se também ter em conta o papel crescente das redes sociais como sugerido por Pantano, Priporas e Migliano (2019).

2.4.2 | Estratégias Genéricas Internacionais

Ao definir a sua estratégia de atuação nos mercados internacionais, ao estar presente em vários mercados, a empresa é influenciada por pressões para uma estratégia global e não diferenciada e por outro lado, por pressões para uma estratégia adaptada a cada mercado. Daqui resultam as estratégias genéricas internacionais.

Entre várias subdivisões para as estratégias genéricas, Kiel, Hendry e Nicholson (2006) e Serra, Ferreira, Torres e Torres (2010) referem a divisão em quatro tipos de estratégias para orientar a gestão.

Em primeiro lugar, uma estratégia global, em que não adapta os seus produtos ou o marketing aos mercados locais. Esta estratégia é usada quando existe uma pressão para uma integração global e para a redução de custos, enquanto a pressão para uma resposta local é limitada.

Numa segunda estratégia, a estratégia transnacional, tanto as pressões para a redução de custos como a necessidade de resposta às necessidades locais são elevadas. Assim, esta é uma estratégia difícil de alcançar. Normalmente a tomada de decisão tem um mix de elementos centralizados e descentralizados entre a empresa mãe e as subsidiárias.

Numa terceira estratégia, a estratégia internacional, as empresas centralizam competências como a investigação e desenvolvimento e o marketing, mas deixam o restante a cabo das subsidiárias.

Numa quarta estratégia genérica, a estratégia multidoméstica, a empresa foca-se na resposta às necessidades locais, transferindo competências e produtos para os novos

mercados. Esta estratégia é bem sucedida quando a pressão para os custos baixos é reduzida. Neste caso é conferida à subsidiária um elevado nível de independência.

2.4.3 | Padronização e Diferenciação

As empresas globais devem ter em conta uma das decisões estratégicas fundamentais, de forma a que consigam obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e, também, de forma a prosperarem no mercado internacional. Assim, essas decisões são relativas à padronização (oferta de um produto uniforme à escala mundial, mas com determinados ajustes) ou à adaptação (alteração dos produtos para atender às necessidades do mercado local) dos produtos.

Muitos autores argumentam a favor da padronização, mas, por outro lado, muitos outros defendem as vantagens da adaptação do marketing mix. A decisão da organização em padronizar ou adaptar as suas estratégias ou o seu produto é de extrema importância, pois influencia a forma como a empresa irá atuar no mercado.

Os defensores da padronização veem o mercado cada vez mais homogéneo, os consumidores partilham as suas preferências, tornando-as cada vez mais similares. Além disso, estes defensores garantem que os gostos, necessidades, desejos e exigências de um consumidor não variam notavelmente entre mercados ou nações.

O facto das culturas estarem a tornar-se cada vez mais convergentes, a diminuição das barreiras, assim como a similaridades da procura dos consumidores, possibilita às empresas a facilidade em venderem produtos cada vez mais padronizados e com programas de marketing semelhantes (Jain, 1989).

Por outro lado, os defensores da adaptação apontam dificuldades em utilizar uma abordagem padronizada para atender às "dimensões únicas" de diferentes mercados internacionais (Nguyen, 2011). A padronização total pode fazer com que a organização não seja capaz de atender totalmente as necessidades do consumidor.

A adaptação do produto envolve o estudo e aplicação de diferentes e específicas estratégias consoante o mercado onde irá atuar. A organização deverá ser capaz de adaptar o seu marketing mix. As estratégias devem de se orientar através de distintos fatores, tais como: língua, raça, clima, preferências, educação, topografia, política, entre outras questões económicas e sociais (Jain, 1989).

No mundo dos negócios, a diferenciação é vista, frequentemente, como condição necessária para obter vantagem competitiva face às empresas concorrentes. Implementar a estratégia de diferenciação é uma oportunidade de obter acessos mais próximos e restritos com os recursos e clientes.

Chamberlin (1962), introduziu o conceito de diferenciação do produto no ano de 1933. Este pode ser definido como o processo de distinção de um produto ou serviço comparativamente com os de outros produtores. O produto/serviço poderá tornar-se mais apelativo para um determinado nicho de mercado e, deste modo, conduzir à sua preferência. Quando um produto diferenciado é capaz de satisfazer todas as necessidades do consumidor, o preço do mesmo torna-se menos elástico.

Durante o processo de diferenciação todos os elementos estão envolvidos, tais como: embalagem, distribuição, marca, nome comercial e o próprio produto. Assim, Porter (1976), reconheceu que a diferenciação do produto pode ser baseada nas suas características físicas e não físicas, tendo como base os fatores do marketing mix. Para o autor, a diferenciação de produto traduz-se no grau de inelasticidade de preços. Ou seja, quando os consumidores elegem um produto, o valor praticado para o mesmo não é afetado pelo preço dos seus concorrentes, pois o foco encontra-se nas características do mesmo.

Os gestores de marca têm a preocupação de conseguir uma diferenciação efetiva, portanto é necessário que comparem o seu nicho de produto/mercado e a sua diferenciação face à dos seus concorrentes (Pehrsson, 2009).

2.4.4 | SWOT

A análise SWOT – acrónimo de strengths, weaknesses, opportunities, and threats ou forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças – é uma das ferramentas mais utilizadas pelos gestores, como comprovado na literatura (Madsen, 2016). Embora não são sejam consensuais as suas origens, aponta-se para a década de 60 como um ponto de partida.

A análise SWOT pode ser definida (Leigh, 2009) como uma abordagem dos inibidores e potenciadores da performance que uma empresa encontra no seu ambiente interno e externo.

As forças são potenciadores da performance, enquanto as fraquezas limitam o alcance da performance desejada, estando ambas sob o controlo da organização.

Em paralelo, as oportunidades são potenciadores da performance, enquanto as ameaças limitam o alcance da performance desejada, mas estão fora do controlo da organização.

2.4.5 | Métricas e KPIs

As medidas de performance, segundo Parmenter (2015) podem ser divididas em quatros grupos: Indicadores-chave de resultados, Indicadores de resultados, Indicadores de performance.

Os indicadores chave de desempenho – Key Performance Indicators ou KPIs – permitem auxiliar o planeamento e a monitorização da execução da estratégia e indicam o que a empresa deve fazer para aumentar a performance de forma substancial. São indicadores financeiros ou não financeiros que as empresas utilizam para estimar o quão bem sucedidas são e para fortalecer a sua posição (Velimirović, 2011).

Neste contexto é também relevante uma menção ao Balanced Scorecard, proposto por Kaplan e Norton (1997) , um instrumento usado com frequência por grandes empresas e que tem quatro perspectivas : financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e inovação. Com este instrumento, as empresas relacionam os seus objetivos estratégicos com medidas de performance e confrontam as metas estabelecidas com os resultados alcançados.

3 | Metodologia do Estudo de Caso

Neste tópico serão abordados os procedimentos metodológicos que orientaram este estudo de caso e que originaram a definição das estratégias a utilizar para atingir o produto final deste estudo.

A empresa *Covet Group* é uma empresa sediada na cidade de Rio Tinto, Porto. Esta foi fundada em 2003 por dois estudantes de *design*, Amândio Pereira e Ricardo Pereira, que decidiram investir no reconhecimento e desenvolvimento do mercado do mobiliário português para o exterior. O *Covet Group* possui um caráter revolucionário e criativo na vertente do mobiliário de luxo e, de momento, possui 12 marcas, mais de 500

colaboradores na sua estrutura e mais de 1500 produtos artesanais presentes a nível mundial.

O estágio curricular foi realizado nas marcas Essential Home e Mid-Century Club e a elaboração deste relatório de estágio foi baseado no projeto realizado pelas mesmas.

A Mid-Century Club nasceu a partir da relação entre as duas marcas Essential Home e DelightFULL, sendo que ambas pertencem à mesma liderança. No entanto, a Mid-Century Club foi criada com o propósito de preencher a lacuna que a Essential Home detem com o mercado asiático. A estratégia de atuação da Mid-Century Club passa pela adaptação dos produtos da marca Essential Home, alterando as suas características de acordo com o que o mercado asiático deseja. A Mid-Century Club também adapta produtos da DelightFULL e de outras marcas do grupo, mas não de forma tão abundante.

De forma a otimizar a inserção da Mid-Century Club para o mercado asiático, procedeu-se a uma análise do marketing mix para conseguir identificar as estratégias que estão, até ao momento, a ser praticadas pela marca. Através da análise do marketing mix foi possível obter uma visão relativa à atuação da marca quanto ao produto, ao preço, à distribuição e à comunicação.

Sendo que o mercado asiático escolhido para este estudo foi o mercado emiradense, foi necessário analisar as envolventes macroeconómicas do país, a atuação do mesmo no setor do mobiliário, assim como a concorrência e o público-alvo.

Aliando a análise do marketing mix da Mid-Century Club à análise macroeconómica e setorial do mercado em estudo, foi realizada uma terceira análise, a análise SWOT. A análise SWOT visa a identificação dos pontos fortes, dos pontos fracos, das oportunidades e das ameaças e, a partir dessa identificação, foi possível proceder à adoção de novas estratégias para otimizar o processo de internacionalização da Mid-Century Club nos Emirados Árabes Unidos.

A adoção de estratégias focou-se na otimização das vertentes do produto, da distribuição e da comunicação da marca. A vertente preço não foi alvo de otimização, sendo que os preços dos produtos de todas as marcas do grupo são fixos, independentemente do mercado, tanto em dólares como em euros.

Também serão abordadas métricas de avaliação para cada estratégia, de forma a averiguar e a validar a qualidade das estratégias propostas.

4 | Apresentação da Empresa *Covet Group*[1]

4.1 | Criação e Evolução

O *Covet Group* é uma empresa revolucionária de mobiliário de luxo que reflete uma visão poderosa do futuro e que apresenta uma capacidade abundante para a criação e desenvolvimento de negócios de sucesso em toda a parte do Mundo.

A empresa de renome *Covet Group*, inicialmente designada por Menina Design, foi fundada em 2003 por dois estudantes de *design* que reconheceram a falta de representatividade que o mobiliário português possuía nas feiras de design e mobiliário internacionais. Assim, os designers Amândio Pereira e Ricardo Pereira, decidiram criar a sua empresa de forma a representar a excelente qualidade que o mobiliário português possui.

Inicialmente, a empresa Menina Design caracterizava-se como uma empresa pequena, com apenas alguns colaboradores e que atuava somente no mercado nacional. No entanto, em 2005, após o lançamento da primeira marca oficial, Boca do Lobo, a empresa tornou-se rapidamente uma forte concorrente de mercado a nível nacional e internacional. Esta marca revolucionária caracterizou-se pela reinterpretação das antigas técnicas de artesanato, de forma a criar peças inesperadas de design contemporâneo, sendo as suas coleções "inspiradas e elaboradas artesanalmente em Portugal com atenção ao detalhe, paixão pela beleza e pura dedicação de artesãos e artesãs". (*Boca Do Lobo , s.d.*)

Sendo que a empresa ambicionava reforçar a sua posição a nível internacional, recorreu a um processo de *rebranding*, dando origem ao *Covet Group*.

Segundo a entrevista feita ao CEO, Diogo Amorim, das marcas DelightFULL, Essential Home e Mid-Century Club, relativa à Internacionalização da *Covet Group*, os países que impulsionaram o grupo a apostar em mercados externos foram os Estados Unidos da América, o Reino Unido, a França, a Itália e os países do Médio Oriente e do Leste, devido à grande cultura e tradição do design que os mesmos possuem.

[1] As informações explanadas neste capítulo têm como principais fontes, a recolha de dados ao longo do estágio, bem como dados públicos.

4.2 | Estrutura da Empresa

Atualmente, sediada na cidade de Rio Tinto, a empresa *Covet Group*, conta com 12 marcas, mais de 500 colaboradores na sua estrutura, mais de 1500 produtos únicos de design e está presente nas maiores feiras internacionais do setor mobiliário de luxo.

O *Covet Group* apresenta quatro principais unidades de produção, a PREGGO, onde cada uma é responsável por um tipo de acabamento em específico:

- PREGGO Wood & Finishings
- PREGGO Lightning
- PREGGO Upholstery
- PREGGO Metals & Finishings

Há 14 anos, o desejo de apoiar as marcas de design portuguesas levou à criação da PREGGO. A mesma nasceu num pequeno armazém, produzindo apenas mobiliário de madeira através do trabalho dos melhores artesãos de madeira do Porto. Desde o início, a sua história tem sido associada a marcas de design altamente criativas e inovadoras.

Atualmente, são especializados não só em madeira mas também em metal, estofamento, iluminação e acabamentos. Caracterizam-se pela sua incomparabilidade devido à sua oferta inigualável de inovação, artesanato e um serviço de acompanhamento de produção que permite aos seus clientes contribuir ativamente em todo o processo do projeto. (*Preggo Group, s.d.*)

Figura 1 - Produção PREGGO

Fonte: preggogroup.com

O *Covet Group* possui 4 showrooms nacionais e internacionais:

- Covet Douro – Sediado em Portugal
- Covet Valley – Sediado em Portugal

- Covet New York – Sediado nos EUA
- Covet Paris – Sediado em França

Através dos showrooms, denominados também por *Covet House's*, é possível promover aos visitantes uma experiência exclusiva, permitindo que os mesmos consigam observar detalhadamente as peças das diversas marcas existentes. É um canal concebido para todos os amantes do design em todo o mundo. "Uma fuga verdadeiramente aprimorada para inspirar clientes e parceiros exclusivos" (*Covethouse, s.d.*)

A *Covet Town*, uma cidade de design inovador, é um dos grandes investimentos da empresa que está a florescer. O local está previsto para receber cerca de 2.500 pessoas e promete ser um centro criativo para os amantes do design.

Este projeto combinará diferentes espaços de trabalho criativos, desde estúdios de design, departamentos de marketing estratégico, equipas de comunicação e gráfica e, até, as equipas de produção dos produtos. Desta forma, este projeto foi denominado de *Covet Town*, pois tem como objetivo o funcionamento de todas as marcas e departamentos que constituem o grupo no mesmo espaço.

Atualmente, algumas das marcas já se encontram nas instalações da *Covet Town*, como é o caso das marcas em que realizei o meu estágio (Essential Home e Mid-Century Club). As outras marcas como a Home Society, Brabbu, Rug Society e Maison Valentina, as unidades de produção – PREGGO, o departamento de logística e os dois showrooms, encontram-se noutras localizações pertencentes à cidade do Porto (*Covet Group*).

Figura 2 – *Covet Town*

Fonte: Site oficial do *Covet Group*

Relativamente a todas as marcas do *Covet Group*, estas estão divididas por categorias de acordo com o tipo de mobiliário que vendem.

As marcas Essential Home, Boca do Lobo e Brabbu comercializam peças da mesma natureza como: *upholstery*, *case goods* e peças decorativas. Porém, cada uma das marcas possui a sua própria identidade, destacando-se pelas suas características próprias e distintas para cada segmento.

As marcas Pull Cast e Rug'Society oferecem acessórios decorativos como lareiras, tapetes, puxadores, entre outros.

A Caffe Latte e a Covet House são as marcas mais recentes e também as mais abrangentes do *Covet Group*. Estas comercializam mobiliário, iluminação e acessórios decorativos mas, sempre com os seus traços individuais. A Mid-Century Club, marca onde realizei o meu estágio e objeto de estudo neste relatório, foi criada recentemente e oferece a mesma categoria de produtos que a Caffe Latte e a Covet House.

A Circu é uma marca especializada em peças de mobiliário para crianças. A Circu foi construída com o propósito de fornecer às crianças a possibilidade de viverem as suas fantasias, sendo que a mesma contém artigos como: camas em forma de foguetão ou balão de ar quente, cadeiras em forma de borboleta, entre outros.

No que concerne à iluminação, existe a marca DelightFULL, que possui a mesma liderança que a Essential Home. A DelighFULL surgiu através da necessidade de criar uma marca de iluminação com um estilo e inspiração únicos. Assim como a Essential Home, que será apresentada detalhadamente à posteriori e, que é inspirada no cinema, os produtos da DelightFULL são inspirados na música jazz da época mid-century.

A Luxxu é uma marca de design que começou pela iluminação moderna de luxo e, atualmente, contém também mobiliário.

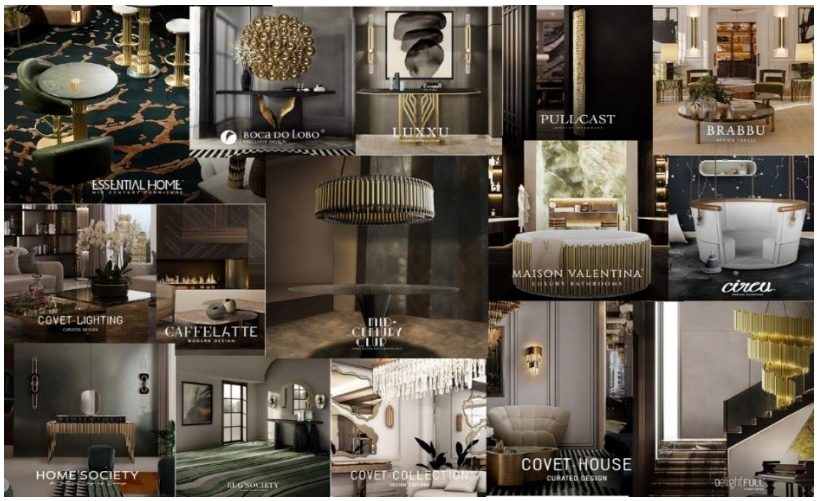


Figura 3 – Marcas do *Covet Group*

Fonte: Elaboração própria com imagens retiradas do covetgroup.com

4.3 | Departamento de Vendas *Covet Group* – Estrutura e Operacionalização

Toda a minha experiência enquanto estagiária no *Covet Group* teve lugar no departamento de vendas, enquanto *Sales Developer*, nas marcas Essential Home e Mid-Century Club. O principal foco deste departamento é a dedicação e excelência para com o cliente, de forma a desenvolver as oportunidades de negócio que surgem aliadas ao acompanhamento das necessidades e requisitos que o cliente possui.

A estrutura de vendas divide-se em 3 categorias: ***Sales Developer***, ***Sales Executive***, ***Customer Service***.

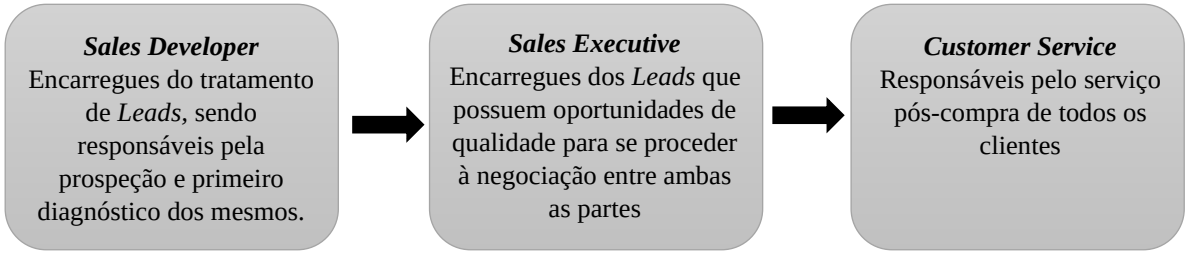


Figura 4 – Estrutura do Departamento de Vendas

Fonte: Elaboração própria

É através da ferramenta *CRM - SalesForce* que todo o processo de trabalho é realizado. O *Sales Force* é um software que compila informações gerais sobre a marca, desde a

captura das *leads* até às informações detalhadas sobre as mesmas, com o intuito de iniciar o primeiro contacto.

Através do *Sales Force* é possível obter a exposição do perfil de um *lead*, agrupando a informação por secções: nome, idade, profissão, redes sociais próprias, categoria de produto da empresa e descrição geral.

Após o processo de captura dos *leads*, há que definir o *business flow* pretendido enquanto *Sales Developer*, desenvolvendo os seguintes mecanismos:

- Identificar o perfil dos *leads;*
- Qualificação dos *leads* como *cold* (pouca qualidade) ou *hot* (com qualidade);
- Criação de *engagement* com os *leads;*
- Desenvolvimento de oportunidades de negócio (OPP'S);
- Alinhamento de informação com o Departamento de Marketing e com o Departamento de Vendas

De modo a que seja possível obter uma informação mais detalhada sobre o lead, é necessário realizar a análise **BANTI**. Esta análise é feita usando uma escala de **1** a **5** através dos seguintes parâmetros:

- ***B****UDGET*
  - **1-** Não tem dinheiro e/ou posicionamento de mercado
  - **2-** O projeto está abaixo do segmento pretendido
  - **3-** Tem *budget* para um projeto em específico, mas normalmente não trabalha com *high budget*
  - **4-** Tem *budget* mas deseja o melhor negócio possível (desconto)
  - **5-** Está confortável com os preços, não há discussão de descontos

- ***A****UTHORITY*
  - **1-** Não tem autoridade ou influência na decisão
  - **2-** Tem pouca influência na decisão
  - **3-** Tem influência na decisão mas depende de *judgement* de outros
  - **4-** É responsável pela decisão, não necessita de aprovação
  - **5-** ***Decision Maker***, não depende de terceiros

- ***NEED***
  - **1-** Não tem qualquer tipo de necessidade
  - **2-** Não coloca o projeto em causa se comprar ou não
  - **3-** Tem necessidade de algum produto, mas não sabe qual
  - **4-** Sabe o tipo de produto que deseja, mas não tem de ser um em específico
  - **5-** Está convencido relativamente a um determinado produto

- ***TIME*** (relação entre a necessidade do cliente e o nosso *lead time)*
  - ***1-*** O cliente não está pronto para a compra
  - ***2-*** Não tem tempo / Precisa agora / Tem de ser produto de stock
  - ***3-*** Quando o projeto tem um prazo superior a 20 semanas
  - ***4-*** Tem um *lead time* entre 8 a 10 semanas
  - ***5-*** Quando o projeto está no *timing* perfeito – 10 a 14 semanas

- ***INTEREST*** (é importante para a marca ter este cliente?)
  - ***1-*** O cliente é *copycat*
  - ***2-*** Negócio para projetos que tem *copycat*
  - ***3-*** Negócio ordinário para a marca
  - ***4-*** Interesse para a marca, decisão comercial
  - ***5-*** Interesse para a marca, decisão de marketing

Para que estes parâmetros reflitam uma oportunidade de venda, o BANTI score tem de ser igual ou superior a 3,5.

Para que um Sales Developer seja bem sucedido é necessário:

- alinhamento com o departamento de marketing, de forma a que seja possível dar feedback relativo às campanhas e controlar os KPI's;
- organização, para que haja rigor e um *business flow* coerente para com o *lead;*
- respostas eficientes e eficazes, de forma a atender às necessidades do *lead* o mais rapidamente possível, privilegiando sempre o contacto por chamada

Assim sendo, há uma *business journey* que tem de ser efetuada a cada *lead*, desde o dia 0 ao dia 30.

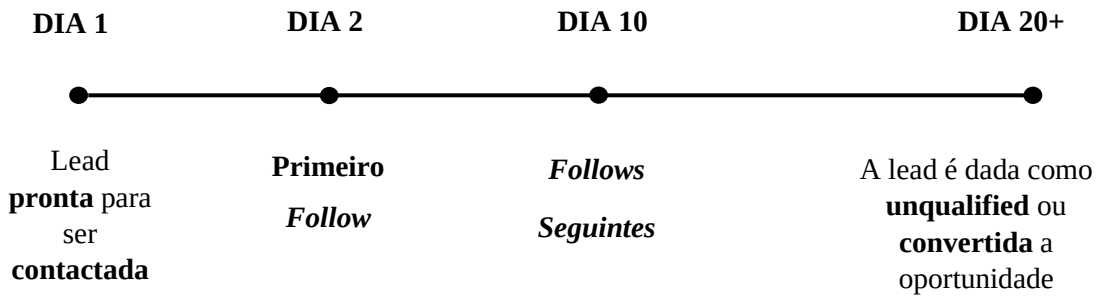


Figura 5 – *Business Journey* de uma *lead*

Fonte: Elaboração própria

4.4 | Descrição do Estágio Curricular

Como referido anteriormente e, novamente, sublinhado neste capítulo, foi no departamento de vendas, como *Sales Developer*, que foi realizado o estágio curricular e, consequentemente, desenvolvido o caso de estudo presente neste relatório.

O estágio efetuado na empresa *Covet Group* teve início a 1 de Fevereiro e término a 31 de Maio, com um total de 595 horas trabalhadas.

Ao longo do percurso enquanto estagiária do *Covet Group*, foi possível experienciar situações reais como um colaborador normal, fomentando a minha capacidade para lidar com as advertências que podem surgir em cenário real e, ao mesmo tempo, desafiando as minhas capacidades a nível pessoal.

O programa de estágio é composto por um cronograma de aprendizagem de 4 semanas, onde o mesmo contém vários desafios para cada formação específica. Após as 4 semanas, espera-se que o estagiário já se sinta confiante e apto para o começo da sua jornada enquanto *Sales Developer*, sendo fornecidas as ferramentas necessárias para tal como: uma conta de e-mail, uma conta skype, acesso às reuniões, entre outros.

Desta forma, o estágio realizado foi dividido da seguinte forma:

- **1ª Semana:** Apresentação da *Covet Town*, do grupo e dos membros do departamento de vendas. Formação relativa à empresa *Covet Group*, às marcas do grupo e aos seus concorrentes.

- **2ª Semana:** Formação de produto, formação conceito Mid-century, formação de património, formação do processo logístico, formação de *design* de interiores, formação de *showrooms* e *stakeholders*.
- **3ª Semana:** Formação dos processos internos, formação *CRM – Sales Force*, formações relativas aos conceitos: *profiling, lead, cross-selling, prospect e up-selling.*
- **4ª Semana:** Formação *CRM - Sales Force:* introdução à realização de *reports* e análise dos mesmos.
- **5ª Semana:** Início da formação do processo de vendas: estrutura de e-mails modelo, realização de simulações de chamadas telefónicas e simulações de reuniões.
- **6ª Semana:** Continuação da formação do processo de vendas no *CRM- Sales Force*: conceito da análise BANTI, *Business Journey*, método de perfilagem dos *leads.*
- **6ª Semana-17ª Semana:** Atribuição de um mercado em específico para o início laboral como *Sales Developer*. Realização de tarefas como: perfilagem dos *leads*, respostas aos *leads* via chamada telefónica, WhatsApp e e-mail, *cross-leads*, reuniões com os *leads.*

Ao longo destes meses houve a sucessiva familiarização com termos e conceitos, tais como:

- ***Profiling****:* O *profiling* tem como propósito reunir as informações necessárias acerca da pessoa que contactou ou tentou contactar a marca. Desta forma, é possível criar um panorama acerca do que a pessoa procura e se poderá ser um futuro cliente.
- ***Lead:*** Sempre que alguém demonstra interesse em algo que podemos providenciar. Um *lead* pode vir de várias fontes, e partir de um interesse próprio ou gerado por nós, nomeadamente: Formulários Website, *Cross Sell*, *Engagement*/*Prospect*, Publicidade Online, Chamada, WhatsApp, Chat Website, entre outros.
- ***Cross-selling***: Garantia que todos os leads e oportunidades de parceiros/outras marcas são alvo de aproximação comercial e marketing por parte da nossa equipa para tentar complementar pedidos com produtos próprios e inspirar quem está do lado de lá.

- ***Up-selling***: Oferecer a possibilidade de um cliente melhorar o seu produto, através da customização.
- ***Prospect***: Recolha de novos contactos, tentativa de criar *leads*.

Em virtude de todos os aspetos mencionados, na minha ótica, há um tópico que deveria ser introduzido nas formações de vendas do *Covet Group*, que consiste na abordagem personalizada a clientes de culturas diferentes. Consegui ter esta perceção sendo que, inicialmente, me foi atribuído o mercado Europeu e, posteriormente, o mercado do Médio Oriente. Desta forma, consegui experienciar e verificar que há aspetos que uma certa cultura aprecia em relação à outra, sendo que, a maioria das vezes que me relacionei com os clientes do UK, a minha abordagem tinha de ser mais profissional, eficaz e objetiva, enquanto que, nos mercados do Médio Oriente a abordagem deveria ser feita de forma mais amigável e descontraída, desenvolvendo uma relação mais próxima e amigável.

Através de toda a minha experiência e comunicação diária com os mercados do Médio Oriente, foi possível entender vários detalhes, questionar-me acerca de vários aspetos e recolher informações para o caso de estudo que será desenvolvido nos capítulos seguintes.

5 | Análise das Marcas[2]

Neste capítulo serão apresentadas as duas marcas onde realizei o meu estágio curricular, Essential Home e Mid-Century Club, com foco principal na segunda marca. Primeiramente, será descrita a história e as características que definem cada uma das marcas, assim como o seu *core business*. Os aspetos referidos anteriormente são os que diferenciam realmente cada marca do grupo *Covet Group*, sendo que, outros parâmetros serão evidenciados de forma mais detalhada na análise à marca Mid-Century Club.

5.1 | Essential Home

A Essential Home nasceu em 2016, como marca independente e é uma marca inovadora de móveis modernos inspirados na época *mid-century*.

[2] Toda a informação apresentada neste subcapítulo foi aferida através do contacto com os responsáveis dos Departamentos de Comunicação, de Design e de Vendas das marcas Mid-Century Club e Essential Home, durante os meses de Abril e Maio de 2022.

Antes disso, em 2015, a Essential Home era conhecida como “Essentials Collection” e fazia parte da sua marca irmã, DelightFULL, sendo que ambas apresentam características semelhantes.

Esta tem como suporte importantes referências cinematográficas e históricas das décadas de 1930 a 1960 e traduzem-nas em peças de mobiliário únicas. Desta forma, o objetivo da Essential Home é criar uma experiência de viagem no tempo dentro de um único espaço, criando peças de mobiliário moderno de meados do século que incluem um toque contemporâneo (Essential Home, s.d.,a).

Relativamente ao *core business* da marca, esta foca-se no estilo *mid-century modern* que é dividido em dois grandes estilos: o escandinavo e o americano. O estilo escandinavo aposta num aspeto natural, tendo como material principal a madeira, refletindo linhas mais finas e limpas nas peças. No entanto, a Essential Home possui a maior parte do seu foco no estilo americano, onde são utilizadas as cores vivas e, como material mais utilizado, dá-se prioridade ao latão e não tanto à madeira (Essential Home, s.d., b)

Independentemente do estilo, o *design mid-century* é caracterizado pela mistura de materiais, quer seja uma peça de estilo escandinavo ou americano. Todas as peças no *Covet Group* são produzidas artesanalmente e é possível customizar todos os acabamentos e materiais. (Essential Home, s.d., b)

Sendo que todas as marcas do grupo têm o seu próprio conceito e um estilo personalizado, é compreensível que cada marca se identifique mais com alguns tipos de mercados do que com outros, não satisfazendo as necessidades de todos. Tendo em conta todos os aspetos referidos relativamente à Essential Home, podemos denotar que é uma marca que atende muito aos requisitos do mercado americano e do mercado britânico, sendo que são mercados que optam por madeiras e linhas mais simples, como podemos observar no gráfico 1. Apesar de Portugal aparecer com maior número de vendas, será retirado da análise sendo que a maior parte das vendas realizadas são feitas para parceiros internos, ou seja, entre marcas *Covet Group*.

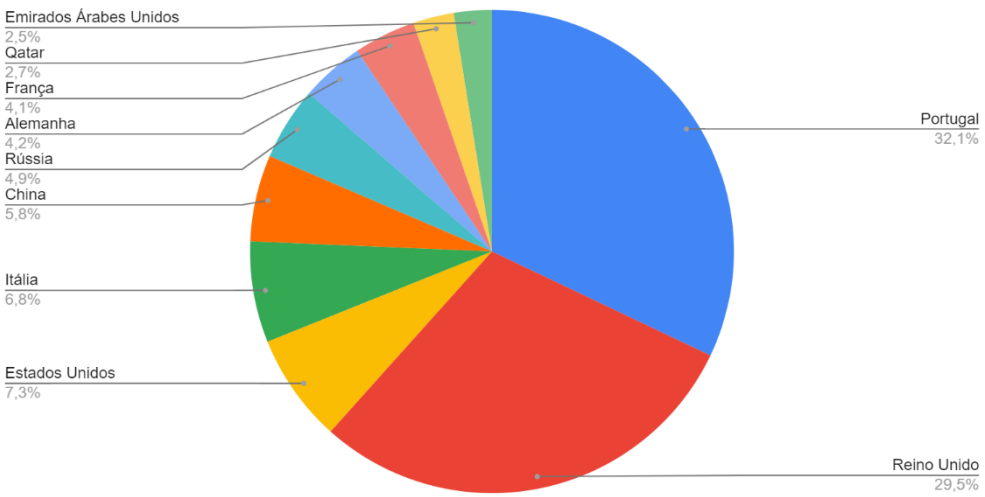


Gráfico 1 - Top 10 de vendas por mercado - Essential Home

Fonte: Elaboração própria com dados da ferramenta CRM- Sales Force do dia 25/05/2022

Analisando o gráfico 1, é possível perceber que a Essential Home não tem grande volume de vendas para os mercados asiáticos, sendo que, a razão possível será o facto de, os mesmos não se identificarem com a marca. De forma a preencher esta lacuna, a Essential Home em conjunto com a DelightFULL, decidiu lançar a nova marca: Mid-Century Club.

5.2 | Mid-Century Club

A Mid-Century Club é a marca mais recente do *Covet Group* e nasceu a partir da relação entre as duas marcas: Essential Home e DelightFULL, sendo que pertencem à mesma liderança. Esta surgiu devido à necessidade de preencher a lacuna existente nos mercados asiáticos, especialmente na marca Essential Home, sendo que a estratégia da mesma passa pela adaptação dos produtos da Essential Home e, alguns da DelightFULL, concebendo um estilo mais luxuoso e requintado.

5.2.1 | Marketing Mix Mid-Century Club

De forma a que seja possível obter uma análise completa relativamente à marca Mid-Century Club será descrito o seu marketing mix, caracterizando detalhadamente os aspetos relacionados com a marca e que formam a sua estratégia.

5.2.1.1 | Produto

Como referido anteriormente, a marca Mid-Century Club é uma marca de luxo que adapta produtos já existentes das marcas Essential Home e, alguns da DelightFULL, podendo também conter produtos adaptados de outras marcas do grupo *Covet Group* como a Boca do Lobo, Luxxu e Covet House, sendo que as mesmas possuem um estilo similar.

A Essential Home centra-se na utilização de materiais como latão e madeira, enquanto a Mid-Century Club utiliza, maioritariamente, os mesmos materiais mas com acabamentos lacados, tons mais dourados e tecidos mais arrojados, de forma a enaltecer a vertente luxuosa da marca. De forma a oferecer produtos mais vistosos, a Mid-Century Club também altera a dimensão de alguns produtos. No anexo 1, está presente um produto Mid-Century Club que sofreu uma adaptação e, também, o mesmo produto Essential Home original, de forma a que seja possível comprovar o que foi referido anteriormente.

Segundo o Designer da marca Mid-Century Club, Vasco Nobre, o departamento de vendas é uma fonte essencial para o conhecimento das necessidades do cliente. Assim, a alteração da dimensão dos produtos está relacionada com o tipo de habitações e projetos que os potenciais clientes possuem e que a marca deseja atender. Por norma, são clientes de luxo que pretendem mobilar espaços grandes e, assim, o aumento da dimensão dos produtos irão torná-los mais imponentes. Quanto ao uso de lacados e tons mais dourados, adveio da análise dos acabamentos dos produtos das marcas do grupo como Luxxu e Boca do Lobo, que já atendem às necessidades do público-alvo que a Mid-Century Club deseja. Ainda, se analisarmos o tipo de mobiliário que os Riads e Villas apresentam, consegue-se ter uma noção do tipo de mobiliário usado na cultura oriental.

Todas as marcas *Covet Group* lidam com profissionais do mundo do design, sendo natural que os mesmos desejem customizar as peças ao seu gosto. Existem customizações simples e inclusivas, ou seja, o PVP já está com essas customizações incluídas, customizações simples e não inclusivas, sendo que são alterações de nível técnico baixo mas o seu custo não está incluído no PVP, ou customizações de nível técnico elevado, em que já é necessário um pedido de orçamento à produção e o acréscimo do preço é dado ao cliente após a resposta por parte da equipa da produção.

O tempo normal de produção de um produto é de 6 a 8 semanas, no entanto, poderá levar mais algum tempo se houver necessidade de algum desenho técnico (obrigatório em

customizações de nível técnico elevado). Cada produto da marca Mid-Century Club oferece uma garantia de 2 anos.

5.2.1.2 | Preço

Sendo o *Covet Group* um grupo de renome em Portugal, com um forte posicionamento no setor de mobiliário de luxo, é natural que os preços praticados sejam mais elevados. Todas as marcas tiram proveito desse posicionamento e, é através da variável – Preço –, que o *Covet Group* se destaca pela sua exclusividade e luxo.

A Mid-Century Club atribui um desconto consoante a área em que o cliente se insere. Quando os clientes são considerados profissionais como: *Interior Designers*, Arquitetos, Lojas, Agentes e Lojas On-line, o desconto poderá ser até 40%. Quando os clientes não são considerados profissionais, ou seja, clientes finais, o desconto poderá ser até 10%.

Os clientes mais apelativos para a marca são os *Interior Designers* ou Arquitetos, pois normalmente compram em grande quantidade, devido à dimensão do(s) seu(s) projeto(s). Quanto às lojas, os clientes atuam como revendedores, onde possuem um local específico nas suas lojas dedicado à marca. E, os agentes, que estimulam vendas e negociações nos seus mercados de atuação, ganhando uma comissão por cada venda efetuada.

A Mid-Century Club, beneficia de uma margem de lucro bruto de mais de 60% em cada produto.

Relativamente às vendas com parceiros internos, todo o grupo atua da mesma maneira e, quando há uma venda de uma marca onde estão englobados produtos de outras marcas pertencentes ao grupo *Covet Group*, a margem de lucro da venda é de 10%.

5.2.1.3 | Distribuição

Como referido na descrição da empresa, todas as marcas do grupo possuem as suas instalações de produção exclusivamente no Porto, em Portugal.

A Mid-Century Club, sendo a marca mais recente do grupo, não possui ainda muitos canais de distribuição, sendo um fator desfavorável para o aumento da sua visibilidade. Assim, de momento, a marca vende diretamente para os seus clientes e, é possível adquirir os produtos através do contacto com os embaixadores de mercado, ou seja, através da exportação.

A distribuição pode ser feita através das seguintes formas:

- **Ex Works (EXW):** termo que designa "preço à saída de fábrica", menores riscos e custos para a marca. Se o cliente pretender a entrega por Ex Works, a marca não tem responsabilidade acerca da distribuição da mercadoria, sendo que o cliente prefere assumir as responsabilidades aduaneiras de exportação, suportando todos os custos e riscos de transporte, desde a saída da fábrica até ao destino final. Na distribuição Ex Works, a marca, nas suas instalações, apenas se encarrega de acondicionar a mercadoria numa embalagem apropriada.
- **Delivered at Place (DAP):** termo que designa "entrega no local". Se o cliente pretender esta forma de distribuição, as mercadorias só serão consideradas entregues quando estiverem à disposição no país de destino acordado pelo cliente. A marca assume as formalidades aduaneiras assumindo as taxas devidas. Após a mercadoria chegar ao local acordado entre a marca e o cliente, o cliente passa a ser responsável pela mercadoria até ao seu endereço.
- **Delivered Duty Paid (DDP):** termo que designa que a marca assume toda a responsabilidade durante a distribuição. Ao escolher o meio de distribuição por DDP, o cliente não tem a responsabilidade por quaisquer custos ou riscos, sendo que é a marca que tem de assegurar os mesmos e, certificar-se que a mercadoria está pronta para ser descarregada no local de destino acordado com o cliente.

Estes são os três meios de exportação que a Mid-Century Club adota, sendo que, caso o cliente opte pelo método DAP ou DDP, as taxas de transporte terão de ser quotadas e assinadas pelo cliente e, posteriormente, adicionadas ao valor contido na proforma da encomenda.

A distribuição da mercadoria pode ser feita por avião ou por barco e os valores também variam consoante o volume da encomenda.

Tendo em conta o país em análise, o grupo *Covet Group* possui uma parceria com a *Al Tayer Group*, no Dubai. A *Al Tayer Group* é uma *holding* privada que possui cerca de duzentas lojas e vinte e três showrooms em vários mercados do Médio Oriente. Assim, várias marcas da *Covet Group* como Essential Home, Boca do Lobo, Luxxu e Brabbu estão presentes no showroom *Aati Home*, que detém um conceito multimarca especializado em *design* de interiores, importação e retalho de mobiliário de luxo. Nesse showroom também estão presentes outras marcas de luxo como Minotti, Fendi e Versace.

Analisando a distribuição da marca Mid-Century Club, pode-se concluir que a marca possui uma presença ainda bastante limitada, sendo um dos aspetos estratégicos ainda a melhorar para que seja possível alcançar um maior reconhecimento.

5.2.1.4 | Comunicação

Os canais de comunicação da Mid-Century Club são idênticos a todas as outras marcas do grupo, sendo a comunicação efetuada através dos departamentos de *Web-marketing*, *Content*, *Press* e Redes Sociais.

- **Departamento de *Web-Marketing***

Todas as ferramentas utilizadas no departamento de marketing e que serão descritas posteriormente, têm como principal objetivo conduzir o cliente para o *website*.

Quanto ao *website* em si, visto que é uma marca recente, ainda está um pouco primário e exposto a constantes alterações, porém, a construção do mesmo foi pensada de forma estratégica.

O logótipo e a imagem da marca, centrados de forma chamativa no *website*, será o primeiro contacto visual que o cliente obterá de forma a criar uma conotação da marca na cabeça do mesmo, uma vez que ainda não é tão conhecida (anexo 2). Outra estratégia de comunicação utilizada é a expressão *"The Club"*, que aparece ao longo do *website*, como se pode observar no anexo 3, esta expressão tem o intuito de fazer com que o cliente se sinta integrado e se torne um membro do *"Club"*.

De forma a estimular o reconhecimento da marca, há uma área no *website* que menciona a origem da marca, dando destaque às marcas Essential Home e DelightFULL (anexo 4). Sendo que são marcas que possuem uma base de dados de clientes imensa, é uma forma de persuadir os clientes das mesmas a optarem também por peças Mid-Century Club. No final da página do *website*, tal como em todos os *websites* do grupo, estão mencionadas todas as marcas do grupo, para que haja uma sinergia de marcas e promover colaborações, impulsionando também uma maior credibilidade à marca mais recente.

O *website* apenas possui duas vertentes: inspiracional e comercial. De momento, o foco está sobre a vertente inspiracional, para que o cliente retire ideias de ambientes onde os produtos estejam inseridos. Assim que a Mid-Century Club produzir os seus próprios produtos, a vertente comercial irá sobrepor-se à inspiracional.

- **Departamento de Contéudo**

O departamento de conteúdo produz o conteúdo presente nos blogs da marca Mid-Century Club. O blog promove artigos inspiracionais, como dicas de combinação dos produtos em diferentes ambientes e também apresenta conteúdo referente a vários *interior designers* para que estes depois possam publicitar o mesmo.

Os artigos do blog também funcionam à base de sinergias com as outras marcas do grupo, sendo que a marca aproveita artigos já publicados nos blogs das outras marcas, possibilitando um maior alcance para os mesmos e também para criar impacto com os *interior designers* presentes nesses artigos.

- **Departamento de *Press*:**

A Mid-Century Club ainda não possui o campo para *press* no seu *website*. O intuito da *press* é de produzir artigos que contenham os nossos produtos em revistas de mobiliário de luxo e decoração, com objetivo de dar maior notoriedade à marca e fazer com que atinja o principal público-alvo da marca – os *interior designers*. Também é uma forma do departamento de vendas se aproximar dos clientes, pois através dos artigos é possível demonstrar os projetos já realizados.

- **Departamento de Redes Sociais:**

Quanto às Redes Sociais, a Mid-Century Club, está presente nas seguintes: Pinterest, Instagram, LinkedIn e Facebook.

Relativamente ao **Pinterest**, sendo que a Mid-Century Club ainda se encontra numa fase embrionária, não possui um leque de ambientes tão vasto como as outras marcas do grupo, criando ainda sinergias de ambientes com as mesmas. Porém, o Pinterest da marca consiste na publicação dos produtos em ambientes apropriados e que se identifiquem com o conceito da mesma, de forma a inspirar os utilizadores. Os *pins* são pensados e agendados de forma antecipada, para que seja possível fornecer conteúdo inspirador regularmente. O conteúdo é dividido por diferentes álbuns com diversos ambientes. Juntamente com o Instagram, o Pinterest é a rede que gera mais visitas ao *website*.

Quanto ao **Instagram**, há a aposta em colaborações todas as semanas. As colaborações pretendidas são com as marcas que possuem um público alvo interessante para a Mid-

Century Club, como a Boca do Lobo, de forma a estimular o aumento da visibilidade e a credibilidade da marca.

As publicações nesta rede social possuem, mais uma vez, uma vertente inspiracional, enquadrando as peças Mid-Century Club em diversos ambientes. Ainda no Instagram, há uma equipa específica para a realização de *engagement*, ou seja, essa equipa através de uma base de dados já existente, consegue detetar os melhores *targets* e, desta forma, contactá-los através do Instagram.

Nas publicações, as *#hashtags* estão bem estabelecidas, sendo usadas sempre as mesmas. Há ainda bastante cuidado com o contacto com o utilizador, sendo que há interação entre a marca e o cliente, sempre que um comentário numa publicação é feito.

O **LinkedIn** e o **Facebook** são as redes sociais mais direcionadas para a publicação de artigos, sendo o Facebook mais direcionado para o cliente final e o LinkedIn para os clientes profissionais. No LinkedIn há também uma equipa que trata do processo de *engagement*, tal como no Instagram. Todo o *engagement* realizado é feito a partir de uma *journey*, ou seja, o *target* é contactado, convidado para visualizar o catálogo e as novas campanhas, havendo um *timing* específico para este processo.

6 | Internacionalização da Mid-Century Club para os Emirados Árabes Unidos

6.1 | Emirados Árabes Unidos

Em virtude dos aspetos mencionados anteriormente, o país escolhido para este caso de estudo foram os Emirados Árabes Unidos. Assim, terão de ser analisadas as características internas e externas do país, assim como a atuação do setor de mobiliário no mercado emiradense. A partir da análise do marketing mix da Mid-Century Club e da análise do país, é possível proceder à análise SWOT e, posteriormente, reconhecer as adaptações que devem ser efetuadas para um melhor planeamento estratégico e inserção da marca nos Emirados Árabes Unidos.

6.1.1 | Caracterização Geográfica e Demográfica

Os Emirados Árabes Unidos são uma nação da península Arábica localizada predominantemente ao longo do Golfo Pérsico. Este país conta com 9,4 milhões de habitantes e a sua densidade populacional é de 112 hab./km2 (AIRV & NERGA, 2017).

É composto por uma federação de sete Emirados: Abu Dhabi, Dubai, Sharjah, Ajman, Ras Al Khaimah, Umm Al Quwain e Fujairah. As suas cidades mais importantes são: Cidade do Dubai, Cidade de Sharjah, Al Ain, Cidade de Ajman, Cidade de Ras AL Khaimah, Cidade de Fujairah, Cidade de Umm Al Quwain, sendo que a capital é a cidade de Abu Dhabi (AICEP Portugal Global, 2018).

O chefe de estado é Sheikh Khalifa bin Zayed Al Nahyan, sendo que não são permitidos partidos políticos (AICEP Portugal Global, 2018).

Quanto ao fuso horário, o país está 4 horas à frente do UTC+4 (AIRV & NERGA, 2017).

6.1.2 | Caracterização Sociocultural

Relativamente à religião, a maioria da população é muçulmana sunita e todos os assuntos políticos são decididos de acordo com a lei Sharia, ou seja, lei islâmica (AICEP Portugal Global, 2018).

O principal ritual religioso muçulmano é a prática da oração cinco vezes ao dia. Normalmente, os muçulmanos fazem esse ritual na mesquita mais próxima ou em casa (Wilkins, 2001).

Segundo AIRV e NERGA (2017), a língua oficial é árabe e a língua inglesa é usada meramente no setor dos negócios. A moeda utilizada é o Dirham dos Emirados Árabes Unidos (AED), dado que 1 EUR = 3,6815 AED[3].

Os feriados islâmicos públicos são realizados de acordo com o calendário lunar, sendo que o Ramadão poderá ser realizado em diferentes alturas do ano, devido à posição da lua. No final do Ramadão, realiza-se a festa do Sacrifício. A prática do Ramadão pode ter duração de 29 a 30 dias e, nesse mesmo período, o muçulmano deve abster-se de atitudes consideradas profanas, procedendo à sua purificação através do jejum, leitura do Alcorão

[3] https://finance.yahoo.com/quote/EURAED=X/, verificado a 24 de julho de 2022, 19h34 UTC+1.

e de orações diárias (Lai & Windawati, 2017). É um período bastante importante para todos os muçulmanos, sendo que o mesmo reflete fraternidade, renovação da fé e valorização da família.

6.1.3 | Caracterização Legal

Toda a documentação relativa à exportação de mercadoria para o mercado árabe tem de ser legalizada pela Câmara de Comércio e Indústria Árabe-Portuguesa (CCIAP). Quando se trata de exportação de mercadoria para os Emirados Árabes Unidos, o Ministério dos Negócios Estrangeiros Português, na Direção de Serviços de Administração e Proteção Consulares, da Direção-Geral dos Assuntos Consulares e das Comunidades Portuguesas e, ainda, a Embaixada dos Emirados Árabes Unidos, em Portugal, têm de aprovar (AIRV & NERGA, 2017).

As importações e as exportações apenas podem ser realizadas por cidadãos nacionais emiradenses e por empresas que possuam uma licença comercial para o efeito. Ainda, a legislação obriga que qualquer importação feita pelos Emirados Árabes Unidos, terá de ser realizada ao abrigo de um representante comercial/distribuidor local ou agente (AICEP Portugal Global, 2018).

É aplicada uma tarifa aduaneira comum de 5% *ad valorem* à maior parte dos produtos importados de países terceiros. Ainda, o Conselho de Cooperação do Golfo (CCG) aplica uma tarifa comum às mercadorias provenientes do exterior e, quando paga e nacionalizada a mercadoria, poderá dirigir-se sem restrições por todo o CCG (AIRV & NERGA, 2017).

6.1.4 | Caracterização Económica e Comércio Internacional

Os Emirados Árabes Unidos constituem uma economia aberta e com um elevado PIB per capita, sendo que, em 2017, o valor estimado era de 40 260 USD, ou seja 38,572.7€. (AICEP Portugal Global, 2018).

Como referido anteriormente, os Emirados Árabes Unidos são uma federação de sete emirados localizados a sudeste da Península Arábica, no Golfo Pérsico. A cidade Abu Dhabi é um ponto crucial quanto ao petróleo e à indústria do gás dos EUA e o Dubai concentra o setor comercial, turístico e financeiro, tornando uma cidade estratégica e privilegiada para apoiar multinacionais, sendo também a principal entrada para

estabelecer o comércio do Golfo e do Médio Oriente (APCMC, APEMIP, Pamésa Consultores, 2018).

Os Emirados Árabes Unidos é um país com uma população em crescimento, existindo um grande fluxo de mão-de-obra estrangeira. Se a este fator associarmos uma economia com um dos PIB per capita maiores a nível mundial, dará origem a um mercado de consumidores com elevado poder de compra, com tendência para o consumo de alto luxo (CCIP, 2018).

O setor dos hidrocarbonetos expressa um papel fundamental, sendo o principal fator impulsionante do crescimento económico do país. Assim, a nível mundial, o país constituía a sétima posição em termos de reservas de petróleo e gás natural, em 2017. Desta forma, a indústria contribuiu cerca de 50,8%, para o PIB do país, seguidamente dos serviços com 48,2% e a agricultura com 0,9% (AICEP Portugal Global, 2018).

De acordo com a ficha de mercado realizada pela AICEP Portugal Global e segundo os dados da Organização Mundial do Comércio, os Emirados Árabes Unidos foram o 15º exportador e o 18º importador a nível mundial, em 2017. Tanto as exportações como as importações, em conjunto, traduziram-se em 144,3% do PIB, sendo que apenas as compras de bens ao exterior, representaram 61,5% (AICEP Portugal Global, 2018).

Os principais fornecedores dos Emirados Árabes Unidos são, primeiramente, a China (8,5%), seguindo os Estados Unidos da América (6,8%), a Índia (6,6%) e a Alemanha (3,7%). Quanto aos principais fornecedores europeus dos Emirados Árabes Unidos seguem-se a Alemanha, o Reino Unido, a Itália, a Turquia, a Suíça, a França, a Bélgica e os Países Baixos (AICEP Portugal Global, 2018).

Analisando a tabela presente no anexo 5, verifica-se que Portugal ocupa um lugar mais relevante enquanto fornecedor do que cliente. Os Emirados Árabes Unidos representam uma quota de importação de 0,22% e uma quota de exportação de 0,07% para com Portugal.

6.2 | Atuação do Mercado Mobiliário nos Emirados Árabes

Segundo o estudo realizado pela *Mordor Intelligence* (2021a), o mercado de design de interiores tem grande impacto a nível económico. Estima-se que o mercado de mobiliário de luxo cresça até 2026, sendo que é um mercado que se está a tornar altamente competitivo nos Emirados Árabes Unidos devido à sua procura elevada. Essa procura está

a exigir mais oferta a nível nacional e, consequentemente, a aliciar os vários competidores da área a atender ao mesmo público-alvo.

Ainda, o governo emiradense está a propor iniciativas que estimulam o desenvolvimento da indústria do turismo e da hospitalidade, contribuindo com cerca de 12% do PIB do país, sendo um fator impulsionante para o crescimento do mercado de mobiliário de luxo. Foram construídas cerca de cinquenta e cinco mil casas e quarenta mil novos hotéis em 2017, havendo tendência para o aumento desses valores sendo que o Dubai está a tornar-se um local cada vez mais turístico. Também, devido à Expo Dubai, evento que engloba temáticas como a cultura, inovação, design, tecnologia, realizado de cinco em cinco anos, que tem uma duração de 182 dias e onde se reúnem milhões de pessoas de vários países, há a necessidade de reforçar a construção de mais hotéis e apartamentos, para que seja possível atender às necessidades dos turistas (Mordor Intelligence, 2021a)

Nos Emirados Árabes Unidos, a preferência por marcas de luxo é alta, resultante do turismo aliado a uma parte da população com elevadas posses monetárias.

De acordo com a *Mordor Intelligence*, as tendências de mercado incidem sobre o mobiliário de cozinha. O público emiradense tem apostado no mobiliário de cozinha devido a associarem a mesma a uma zona de lazer das casas modernas, sendo o coração da casa. Vários fatores como o design, o tipo de mobiliário e as preferências do consumidor, tornaram-se cruciais no cenário atual. Segundo a indústria, há uma alta preferência pelo estilo de cozinha alemão ou italiano que possuem acabamentos luxuosos e de qualidade (Mordor Intelligence, 2021b).

Há também aumento das construções no setor comercial, industrial, da educação, dos hospitais e dos escritórios, o que exige projetos de interior. Os setores que possuem, de momento, maiores investimento de interior design, são as indústrias e os escritórios, segundo o gráfico "*UAE Commercial Interior Design Market, by Project Type*" da *Mordor* Intelligence (2021c).

Relativamente à segmentação do produto, o foco encontra-se nas cadeiras de escritório e nas secretárias, sendo que é um tipo de mobília que tem vindo a ser mais requisitada devido às influências ocidentais, sendo que há grande presença de sedes corporativas e alta incidência de expatriados entre a população (AIRV & NERGA, 2017).

Quanto às políticas de preço a praticar, deve-se ter em conta que, cerca de 80% da população dedica-se ao setor de construção e serviços, sendo que essa parte da população possui rendimentos médios e baixos. Os restantes 20% da população possuem maiores

rendimentos, sendo um nicho composto por indivíduos locais e de expatriados ocidentais e que procuram produtos de maior luxo.

Nos Emirados Árabes Unidos, no que concerne à vertente negocial, esta é conduzida através da confiança mútua. Sendo que parte do meu estágio foi realizado em contacto constante com este mercado, consegui entender que o público emiradense gosta de se envolver na conversa, criando um ambiente mais pessoal e de acompanhamento contínuo, prezando imenso uma boa relação. Este mercado, negoceia em dólares, uma vez que a moeda local (dirham), tem uma taxa de conversão fixa face ao dólar e, há que ter uma grande flexibilidade quanto ao preço final, mesmo após o encerramento da negociação. É ainda muito importante que se domine o inglês como língua empresarial. (Fichas de Identificação de Oportunidades de Mercado, 2015). Porém, todos os artigos publicitários que contenham inglês e também árabe conseguem obter uma vantagem decisiva, sendo que o público árabe aprecia o esforço e sensibilidade para com a sua cultura. (International Trade Administration, 2022)

Relativamente à distribuição, os Emirados Árabes Unidos gozam de uma posição geográfica privilegiada e com boas infraestruturas, o que torna este país um ponto de logística de referência para a reexportação de mercadorias para outros países do Conselho de Cooperação do Golfo. As empresas locais preferem realizar os seus negócios com empresas já estabelecidas no país, sendo mais prático para assegurar peças de reposição, serviço pós venda e garantias de fiabilidade. Também, referências ou experiências com empresas locais são uma mais valia para que os importadores sintam maior confiança ao negociar (AIRV & NERGA, 2017).

6.2.1 | Análise da Concorrência

Para que seja possível definir um plano de atuação mais completo e também obter uma visão pormenorizada sobre o mercado de atuação em análise, é de extrema importância saber quem são os concorrentes que a marca enfrenta. Como principais concorrentes temos a *Bold Bespoke Design*, *Romeo Interiors* e *Poltrona Frau Group ME*, localizadas no Dubai. A *Poltrona Frau Group ME* tornou-se uma referência no mercado de mobiliário de alto luxo, através dos mais importantes arquitetos e designers de interiores internacionais. A *Bold Bespoke* especializa-se em mobiliário de luxo personalizado e produz projetos de renome. A *Romeo Interiors* é uma das empresas líderes em projetos de hotelaria e outros de prestígio, esta produz uma linha de luxo com produtos de alta

qualidade, misturando estilos da época mid-century com estilos mais modernos. Todos estes concorrentes são especializados no setor de mobiliário de luxo, possuem um bom posicionamento no seu mercado, parcerias com inúmeros *interior designers* e uma alargada rede de contactos.

6.2.2 | Análise Público- Alvo

O público-alvo das marcas do *Covet Group*, assim como da marca em estudo, são os arquitetos e os *interior designers*. De forma a que a marca consiga cooperar com os mesmos no futuro é necessário, primeiramente, conhecê-los.
A *Aedas Interiors* é uma empresa especializada em *design* de interiores que presta serviços de consultoria nos projetos comerciais, residenciais, de hotelaria, escritórios, entre outros, sendo conhecida internacionalmente pela sua excelência e compromisso. A *Bishop Design* é uma empresa internacional de *design* de interiores multipremiada, com sede no Dubai. Tem realizado projetos por toda a região de MENA e pelo mundo, contendo um vasto portefólio de projetos comerciais e residenciais de alta gama, sendo que lhe foi atribuído o prémio de *design* de interiores do ano, no *"Commercial Awards"*, em 2021. A *HBA – Hirsch Bedner and Associates* é uma das principais empresas de *design* da indústria hoteleira de luxo e tem uma vasta presença internacional, com grande experiência e conhecimento no setor, o que gera uma grande confiança por parte dos *designers*.

6.2.3 | Análise SWOT

Para que seja possível sugerir as várias estratégias a implementar pela *Covet Group* e, particularmente, para a marca Mid-Century Club foi necessário a realização de uma análise SWOT. A seguinte análise consiste em entender a posição da empresa/marca relativamente ao mercado em atuação, os Emirados Árabes Unidos, através dos critérios expostos na tabela (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades, Ameaças).

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
- O *Covet Group* já é reconhecido no mercado emiradense o que facilita a internacionalização da nova marca Mid-Century Club. - Os produtos da Mid-Century Club possuem um *design* aliciante para o mercado emiradense, sendo que os vários clientes-alvo possuem um estilo similar. - Todos os produtos são produzidos de forma artesanal e podem ser customizados de acordo com o gosto de cada cliente. - O *Covet Group* possui uma parceria com a *Al Tayer Group*, no Dubai, sendo que várias marcas do grupo estão presentes no showroom Aati Home. - Todos os clientes podem possuir a *Premium Experience* (Membros do Clube). - Sendo que o *Covet Group* possui uma vasta rede de contactos no mercado emiradense, a Mid-Century Club consegue estabelecer contacto com os mesmos.	- A Mid-Century Club é uma nova marca, sendo que ainda possui pouca visibilidade e presença no mercado. - Ainda não tem as suas próprias coleções (captação real, stock, prototipagem). - Não possui muitos produtos físicos. - Não está presente em showrooms, feiras internacionais ou em loja on-line. - Não possui agente no mercado emiradense. - A comunicação não está adaptada à cultura emiradense. - Problemas de logística relativos ao embalamento das peças que ainda não possuem a melhor qualidade possível. - Défice de peças originais e novidades no mercado
OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
- Presenças em eventos internacionais como a *Design Week*, no Dubai e/ou Salone del Mobile, em Milão. - Explorar o conceito *Club Members* de forma a aliciar novos contactos. - Colaborações com *Interior Designers* que possuem o mesmo estilo para um maior crescimento de audiência. - Criação de conteúdo direcionado para o mercado árabe. - Estratégia de reforço de entrada nos Emirados Árabes Unidos.	- Aumento do interesse do público para o estilo contemporâneo devido às influências ocidentais. - Marcas com mais experiência e recursos conseguem alcançar o público-alvo de forma mais rápida e eficaz. - Distância geográfica, que dificulta garantias de fiabilidade, peças de reposição e serviço pós-venda. - Apenas uma parte da população tem posses monetárias para mobiliário de luxo.

Tabela 1 - Análise SWOT - Mid-Century Club para os Emirados Árabes Unidos

Fonte: Elaboração própria, Maio de 2022

Em virtude da análise SWOT, é possível identificar vários fatores que estimulam a otimização do processo de inserção da marca nos Emirados Árabes Unidos.

Quanto aos pontos fortes, o *Covet Group* ao deter um forte posicionamento no mercado emiradense, assim como uma parceria com um showroom de renome, fará com que a Mid-Century Club tenha uma grande abertura para se destacar e se inserir, sendo ainda, uma marca do grupo que se distingue pelo design de produto dirigido ao mercado asiático, Tendo em conta os pontos fracos, denota-se que os pontos mais sensíveis da marca se concentram a nível de visibilidade, distribuição e comunicação. Assim sendo, serão apresentadas no próximo capítulo, as estratégias a adotar para combater as lacunas existentes.

7 | Estratégias

Neste capítulo serão abordadas as mesmas variáveis da análise SWOT para proceder às estratégias a utilizar no mercado emiradense para uma melhor relação negocial. A vertente – preço – não será discutida neste capítulo pois o *Covet Group* pratica os mesmos preços e as mesmas particularidades para todos os mercados.

7.1 | Produto

Ao abordar as estratégias a adaptar, um dos principais pontos é o próprio produto. Uma marca não pode descurar na sua inovação e no seu poder de diferenciação e, a Mid-Century Club, deverá fomentar o seu conceito, oferecendo um leque de produtos que correspondam às necessidades do mercado e que atraiam o mesmo.
Assim, o ideal para impulsionar o reconhecimento da marca, seria optar por uma parceria com uma empresa de renome no mercado emiradense, como a *Aedas Interiors*. É uma empresa de consultoria que embarca em múltiplos projetos e com diversos *interior designers*. Desta forma, seria possível dar a conhecer os produtos da marca e, até produzir novos designs, oferecendo produtos personalizados para os vários tipos de projetos e de acordo com o gosto de cada cliente.

7.2 | Distribuição

Neste tópico serão apresentadas duas sugestões de distribuição, sendo a primeira especificamente para otimizar a inserção e visibilidade da marca Mid-Century Club no

mercado emiradense e, a segunda, direcionada para todo o *Covet Group*, pois é um modo de internacionalização complexo, dispendioso e arriscado.

7.2.1 | Eventos, Missões e Showrooms

São várias as empresas do *Covet Group* que marcam a sua presença em eventos de mobiliário de luxo a nível mundial, como a iSaloni em Milão ou a ICFF nos Estados Unidos.

O grupo ainda não marcou a sua presença em nenhum evento no Médio Oriente, sendo uma grande oportunidade para o *Covet Group* e, especialmente para a Mid-Century Club, aumentar a sua visibilidade nesse mercado. O Dubai, sendo uma cidade altamente competitiva e estratégica, reúne eventos como o Dubai *Design Week*.

O Dubai *Design Week* é um evento anual, com a duração de uma semana, que mostra os melhores talentos da cidade e possui a presença de inúmeros *designers* e empresas regionais. Este evento conta com exposições, competições, palestras e workshops e uma das principais vertentes desta semana é o *Downtown Design*, uma feira de *design* que surge para fins comerciais e dá a oportunidade de *designers* e marcas explorarem projetos criativos no Médio Oriente, Ásia e África.

A participação em eventos é fundamental para a Mid-Century Club se promover e posicionar na sua área de interesse. Através destes eventos a marca conseguirá expor os seus produtos, recolher opiniões, adquirir conhecimento sobre o mercado, desenvolver capacidades, ampliar a rede de contactos, estimular parcerias e a criação de novos negócios, conhecer os seus concorrentes, entre outros aspetos.

Quanto às missões, estas são realizadas pelos embaixadores das marcas e têm como objetivo a visita ao país, de forma a estimular as relações com os clientes ou possíveis clientes. São várias as marcas do *Covet Group* que realizam missões e a Mid-Century Club deverá apostar nesta ferramenta assim que a sua visibilidade e carteira de clientes o justificar.

Para se executar uma missão, o planeamento da mesma deverá ser feito três meses antes da data prevista, sendo necessário uma proposta que inclua toda a informação relativa à missão como o itinerário a seguir, os custos associados, com que clientes a marca deseja reunir e quais os clientes a visitar para criar possíveis negócios, valores de vendas a alcançar, fixação do valor dos produtos, entre outros.

Antes da missão e durante a missão, o departamento de vendas e o departamento de marketing devem alinhar-se e divulgar a operação da missão para o mercado, neste caso, o mercado emiradense. A equipa de vendas é responsável por estabelecer o contacto com os clientes da marca, assim como os clientes das marcas irmãs que possuam potencial, dando a conhecer a marca Mid-Century Club e informar acerca da sua presença no mercado. O objetivo final deste contacto é de marcas reuniões presenciais para que seja possível conhecer os clientes pessoalmente. O mercado emiradense, como foi referido no capítulo 6.2, estabelece as suas negociações à base da confiança mútua e aprecia quando as mesmas são realizadas pessoalmente, o que torna uma missão ainda mais apelativa quando realizada para este mercado.

O departamento de marketing tem a função de viralizar esta missão utilizando as táticas de comunicação on-line mais adequadas para o mercado, apostando na publicação contínua nas redes sociais, na criação de artigos e no envio de e-mails personalizados.

Ao longo da missão, o departamento de vendas, insere o resumo de cada reunião realizada na plataforma *Sales Force* e dá apoio na continuação do processo de venda dos produtos, quando os clientes decidem exatamente o que desejam nas reuniões.

Quando terminada a missão, terá de ser feito um *follow up* individualizado a cada cliente, para que seja possível clarificar alguns detalhes relativos aos produtos que tenham demonstrado interesse e ajudar noutras questões que possam surgir. Também é realizada uma reunião para apurar o retorno do investimento da missão e discutir os pontos fracos e fortes, aferindo se a realização da missão é, ou não é, uma estratégia benéfica.

Relativamente ao *showrooms*, como referido no capítulo 5.2.1.3, o *Covet Group* possui uma parceria com a *Al Tayer Group* e várias marcas estão presentes no showroom *Aati Home.* A integração dos produtos Mid-Century Club no showroom é essencial para estimular a visibilidade e credibilidade da marca, sendo um showroom de mobiliário de luxo, no Dubai, de bastante prestígio.

7.2.2 | *Joint-venture*

Como referido, anteriormente, na revisão de literatura, a exportação é a via da internacionalização mais simples e mais segura, porém, em termos estratégicos vacila em vários aspetos como no controlo da validade da entrega da mercadoria, o serviço pós compra, a reposição de stock e o relacionamento com o cliente final.

Para que fosse possível aferir a possibilidade de uma nova estratégia de entrada no mercado emiradense, foi realizada uma entrevista ao CEO, Diogo Amorim, das marcas DelightFULL, Essential Home e Mid-Century Club onde são abordados tópicos referentes à internacionalização do *Covet Group* e novas possíveis estratégias a adotar[4].

Ao longo da entrevista, o CEO – Diogo Amorim - esclareceu os modos de entrada que o *Covet Group* pratica de momento e mostrou-se recetivo a novas oportunidades de entrada nos mercados externos. Porém, quando questionada a estratégia a adotar para otimizar a entrada do *Covet Group* no Médio Oriente, a sua resposta revelou-se limitada comparativamente à anterior.

Sendo que é compreensível o receio da partilha do "know-how" da empresa, a adoção de um novo modo de entrada como as *joint-ventures* (JVs) traz imensas vantagens, em relação à exportação. Ao internacionalizar a partir da criação de uma *joint-venture* será possível obter uma competitividade acrescida, devido ao maior controlo quanto às redes de distribuição, a redução de custos, o acesso e aquisição de novas tecnologias, os métodos de gestão e o conhecimento do mercado local.

Estudos anteriores indicam que o alinhamento de objetivos entre parceiros externos e locais é um processo interno significativo para estimular a vantagem competitiva de uma *joint-venture* (Wang *et al.*, 2022). Também os recursos como o apoio do país estrangeiro, a diferença de conhecimento entre os parceiros da *joint-venture* e as diferenças culturais fomentam a formação de uma *joint-venture* mais bem sucedida e poderosa (Wang *et al.*, 2022).

Para que seja possível colmatar os pontos fracos existentes com o mercado em estudo e sendo o *Covet Group* uma empresa bem estruturada, que possui capital, recursos e conhecimento, será então capaz de gerir os riscos e os custos associados por uma *joint-venture.* Ao sujeitar-se a estes riscos, o *Covet Group* terá de apostar numa aliança com uma empresa reconhecida no local, de forma a que o processo seja mais rápido, eficiente e credível. Este tipo de aliança poderá também ser proveitoso para a criação de linhas de negócio complementares entre as duas empresas.

Para que ambas as partes tirem proveito de uma *joint-venture* é necessário um acordo que garanta as questões legais e comerciais que beneficiem igualmente as mesmas. É

[4] Entrevista dirigida ao CEO, Diogo Amorim, das marcas DelightFULL, Essential Home e Mid-Century Club relativa à Internacionalização do *Covet Group* disponível na íntegra nos apêndices.

necessário discutir assuntos como os elencados por Stewart e Maughn (2011) à gestão, à governança (estrutura do conselho de administração da *joint-venture*), às contribuições das partes, à alocação de riscos e recompensas, ao regulamento da *joint-venture*, à lei aplicável, à transferência de propriedade, às disposições de rescisão, ao idioma dominante e disposições de propriedade intelectual.

Um bom exemplo de uma *joint-venture* bem sucedida foi o caso da *Starbucks* com a empresa *Tata Global Beverages*, no mercado indiano. O principal motivo da *Starbucks* querer internacionalizar para a Índia deveu-se ao facto de ser um país de alto crescimento e pouco explorado, sendo um local estratégico para a *Starbucks* aumentar o seu posicionamento.

A *Starbucks* teve em conta três aspetos fundamentais para uma boa inserção no mercado, segundo Fischer e Roy (2019):

- Vantagens de propriedade: sendo o nome *"Starbucks"* reconhecido de forma mais ativa pelo mercado ocidental, a empresa decidiu registar a marca em dez línguas indianas, protegendo a sua vantagem competitiva. O sucesso da empresa reúne um conjunto de variáveis que têm como objetivo providenciar a melhor experiência para o consumidor.
- Vantagens de localização: estão associadas a questões políticas, económicas e institucionais nos países a atuar, sendo que estas têm de ser propícias à atração de empresas para que se realizem atividades de criação de valor. Ainda, na Índia, o valor salarial é baixo, o que resulta em menos gastos e maior retorno para o negócio.
- Vantagens da internalização: O modelo de negócio da *Starbucks* está mais direcionado para os serviços do que produção. Assim, a *Starbucks* fomenta continuamente as suas competências, enquanto a *Tata* fornece conhecimento do mercado, de administração de negócio na Índia e a sua rede estratégica.

Tendo em conta o referido anteriormente, no caso do *Covet Group*, teria de ser necessário registar a marca na língua árabe ou proceder a um *rebranding* de forma a que se consiga aliar o nome do grupo à empresa parceira. Quanto à localização, sendo o Dubai a plataforma de negócios para toda a região MENA e um ponto estratégico com boas infraestruturas, estabilidade e segurança e, os Emirados Árabes Unidos um país que

possui elevada exigência nos seus negócios, tanto no produto em si como nos serviços agregados ao mesmo, a *joint-venture* teria de estar localizada num local estratégico e acessível para poder dar suporte rápido e eficaz ao cliente. Relativamente à internalização, a empresa parceira iria assegurar os serviços de logística, ajudando na previsão da procura, na gestão de stock, no armazenamento e nas redes de distribuição mais favoráveis para a entrega do produto. Devido a possuir uma maior rede de contactos e conhecimento local, seria uma mais-valia no recrutamento de informação para otimizar a adaptação do design dos produtos para o mercado e, também, na gestão de negócios locais. O *Covet Group*, ficaria responsável pela produção, uma vez que cada produto é único e diferenciado, sendo o que os distingue de outras empresas de mobiliário.

Além destes aspetos, há outro que se tem de ter em consideração como a adaptação do produto ao internacionalizar para outro país. A *Starbucks* adaptou o produto por meio de "indianização" nos sabores do seu café, o estilo das canecas a utilizar e, também, a decoração das suas lojas de acordo com a cultura do país. fornecendo ao cliente uma experiência mais "familiar" para com a marca. A *Tata*, tendo vasta experiência no terreno, ajudou em toda a estratégia de adaptação através do seu conhecimento local. Quanto a este aspeto, o *Covet Group* já possui vários guias estratégicos para proceder à adaptação dos produtos para o mercado asiático e deseja apostar nesta vertente de forma contínua, para que seja possível atender de forma absoluta às necessidades do cliente. Ao possuir um parceiro que conheça a cultura e o mercado, o processo de adaptação tornar-se-á ainda mais direcionado e focado para o mercado.

Em suma, conclui-se que, aliando as competências internas existentes com as competências da empresa parceira, é possível obter uma estratégia de crescimento sustentável, importando o modelo de negócios e adaptando-o ao mercado em atuação, de forma a prosperar continuamente.

7.3 | Comunicação

A comunicação é um fator essencial para estimular e gerar vendas a longo-prazo, e, quando bem trabalhada, é possível criar uma ligação entre a empresa e os clientes-alvo. Um dos aspetos fundamentais para fomentar essa ligação e que será comum a todos os tipos de comunicação, é a língua. Sendo o mercado emiradense um público que estima a

atenção que lhe é prestada e procura um ambiente mais pessoal, mesmo quando se trata de negócios, toda a comunicação terá de ser feita na língua inglesa e na língua árabe.

7.3.1 | Departamento de *Web-Marketing*

Este departamento é fundamental para o aumento da visibilidade da marca, porém não é possível adaptar o *website* de uma marca para um mercado em específico, sendo que este tem de se apresentar convidativo para todos os mercados, correspondendo às exigências e necessidades dos mesmos.

Tendo em conta que uma das estratégias a nível de distribuição seria a integração da marca Mid-Century Club no showroom *Aati Home* no Dubai, uma boa estratégia a aplicar seria a inserção de um campo no *website* direcionado para esse showroom. Esse campo iria conter toda a informação relativa ao showroom e, através de uma visita virtual ao mesmo, seria possível visualizar os produtos da Mid-Century Club em diversos ambientes e aceder a informações acerca de cada produto, sugestões de adaptação dos produtos, o stock disponível, entre outros aspetos.

Esta estratégia providencia a demonstração dos produtos aos clientes via on-line, de forma interativa e dinâmica, sendo que o cliente consegue adaptar cada produto e visualizá-lo em diversos ambientes. É uma forma do cliente explorar os produtos Mid-Century Club e, até conjugá-los com produtos de outras marcas irmãs, fomentando também a vertente inspiracional.

7.3.2 | Departamento de Contéudo

Quanto ao departamento de criação de conteúdo, para além do que já está a ser feito, deveria apostar-se na criação de artigos direcionados para os Emirados Árabes Unidos. Através da ferramenta da Google – Google *Trends* – é possível descobrir os assuntos mais falados do momento em qualquer região e, através dessa informação, proceder à criação de um artigo direcionado para o público-alvo. Ao publicar um artigo que contenha as palavras-chave do assunto *trend*, a visualização desse artigo irá ser significativa, o que fará aumentar o alcance de visitas ao *blog* e, posteriormente, ao *website*, sendo que todas as imagens e textos contêm ligações para ambas as plataformas.

Também se poderão criar *newsletters* relativas a épocas festivas dos Emirados Árabes Unidos. Deverão ser criadas newsletters que abordem festividades importantes como o

dia nacional dos Emirados Árabes Unidos ou o Hadj Season, o dia em que se realiza uma peregrinação islâmica anual a Meca. Este tipo de ações de comunicação levam a uma maior proximidade com o mercado e à afeição cultural.

Uma base de dados específica para este público-alvo deverá ser criada, de forma a que, sempre que um novo artigo seja lançado, essa base de dados receba um e-mail a informar acerca do mesmo.

7.3.3 | Departamento de *Press*

Neste departamento deverão ser criadas parcerias com revistas de prestígio dos Emirados Árabes Unidos, possibilitando uma maior notoriedade da marca.

A *press* da Mid-Century Club deverá elaborar artigos e fomentar sinergias com revistas, para que estas publiquem os artigos criados. Uma boa parceria a realizar no mercado emiradense, seria com a *Architectural Digest Middle East*. Esta é uma das revistas de maior influência de design e arquitetura, tendo como objetivo inspirar os leitores através dos projetos residenciais e comerciais que apresentam.

Também se poderá proceder à realização de eBooks específicos para o mercado em questão. Ou seja, criação de eBooks com os nossos produtos, mas adaptados aos ambientes do mercado, como um ebook direcionado para decoração de interiores Mid-Century Club em Riads no Dubai.

7.3.4 | Departamento de Redes Sociais

No Dubai, o público dos Emirados Árabes Unidos gasta cerca de três horas e onze minutos por dia nas redes sociais, sendo a média mais alta da região do MENA (Abbas, 2019). Desta forma, a comunicação-alvo para este mercado será feita a partir das redes sociais.

Sendo o Instagram a plataforma com maior audiência, a Mid-Century Club para além da sua página principal poderá conter uma página periférica nesta rede social - “Mid-Century Club Dubai”. Nesta página, todos os ambientes serão inspirados em riads e ambientes do Dubai, com hahstags direcionadas para este mercado como “#DubaiDesign” #DubaiDecor #DubaiInspiration #DubaiHouses #DubaiInteriors, com o objetivo de criar

um maior *engagement*, sendo que, ao colocar *hashtags* nas publicações, elas irão aparecer no motor de pesquisa quando digitadas pela audiência.

No cabeçalho ou biografia desta página periférica, estará presente um link que contém as várias plataformas onde estão publicados os artigos relativos ao Dubai (anexo 6). Este link será obtido através da plataforma *linktree* que agrupa todos os link que desejamos num só link encurtado, tornando o acesso para os conteúdos mais rápido e eficaz.

Quanto ao pinterest, também poderá ser criado um pinterest periférico para o Dubai, onde estará presente conteúdo inspiracional como "Reel State Dubai" ; "Luxury Houses Dubai" ; "Interior Designers Dubai"; "Room by room Dubai" (várias divisões de uma casa); entre outros. Cada publicação terá uma descrição e um link associado, conduzindo também para os artigos criados no *blog*, os *ebooks* ou *website*. Esta estratégia é uma forma de criar maior *engagement* com o mercado, sendo que ao criar conteúdo que será procurado pelo mercado-alvo, o recrutamento de novas *leads* também será mais significativo.

7.4 | Avaliação de Sucesso da Estratégia

A avaliação de sucesso da estratégia é um elemento fundamental para perceber se o planeamento estratégico está a obter os resultados esperados. As métricas de avaliação ajudam a redefinir os objetivos da empresa e a melhorar a sua performance de acordo com os valores da mesma.

7.4.1 | Eventos, Missões e *Showrooms*

Quanto à avaliação de sucesso da estratégia de um *showroom* é necessário haver métricas que meçam a eficácia da performance da distribuição entre a entidade da marca e a entidade do showroom para saber se a mesma está a ser gerida e de forma sustentável. Assim, existem métricas como: complacência (indica se ambas as partes estão a executar a devida estratégia quanto à logística, seleção, disponibilidade do produto, preço e políticas de promoção); caminho de compra (indica se ambas as partes estão a obter recomendações e feedbacks satisfatórios e se apoiam o cliente na pós-compra); vendas, velocidade e lucro (indica se ambas as partes estão a obter vendas, quota de mercado, taxa de crescimento satisfatório, margens brutas, taxas de lucratividade e outros custos favoráveis); marca e valor do cliente que indica se as estratégias de marketing estão a

ajudar a atrair e a reter clientes valiosos, fidelizando a marca do fornecedor e do retalhista (Ailawadi & Farris, 2017).

Relativamente às métricas de sucesso de um evento ou missão, serão abordadas as métricas já utilizadas pela *Covet Group*. Assim como num evento ou numa missão, terá de ser necessário avaliar o retorno dos mesmos. Deve-se ter em conta as seguintes métricas: taxa de conversão para *leads*, a taxa de crescimento de novas vendas, a taxa de lucratividade, a quota de mercado, entre outras. A partir destas métricas será possível concluir se este tipo de estratégias estão a trazer melhores resultados para a marca.

7.4.2 | *Joint-venture*

Para avaliar o desempenho de uma *joint-venture* deve-se ter em conta indicadores subjetivos, objetivos ou ambos. Os indicadores objetivos englobam a vertente financeira como o lucro obtido, posição de crescimento e os custos operacionais. Também podem incluir aspetos como a sobrevivência da *joint-venture*, a sua duração e a sua estabilidade. Os indicadores subjetivos são baseados nas opiniões dos responsáveis de cada patente da *joint-venture*, onde é possível reter informações relativas à gestão dos objetivos (Famakin & Ogunsemi, 2012).

As opiniões acerca da melhor forma de avaliar o desempenho de uma *joint-venture* são muito distintas. Um fator que seria óbvio para medir o desempenho seria o financeiro, porém, segundo Geringer e Hebert (1991), muitas vezes os números não se encontram apresentados em relatórios ou os dados financeiros podem nem ser apropriados, o que invalida essa ferramenta como única mediadora de desempenho. (Robson *et al.*, 2002). Os autores Anderson (1990) e Almohsen e Ruwanpura (2016) afirmam que os indicadores subjetivos são os mais importantes na avaliação pois captam as opiniões de ambas as partes envolvidas, no entanto, outros argumentam que os indicadores subjetivos são tendenciosos, o que limita a eficácia da avaliação de desempenho da *joint-venture*.

Na literatura encontram-se várias métricas para avaliar o sucesso de uma *joint-venture*. Os autores Almohsen e Ruwanpura (2016) identificam e defendem as seguintes métricas:

- Lucratividade (indica a influência da *joint-venture* relativamente à performance das empresas-parentes);
- Reputação (indica como a *joint-venture* intervém na reputação das empresas-parentes);

- Longevidade (indica se a *joint-venture* irá resultar num maior crescimento das empresas-parentes, tendo em conta as suas capacidades e forças);
- Estabilidade (indica as mudanças realizadas na *joint-venture* ao longo do tempo);
- Resolução de disputas (relacionado com a magnitude das disputas e o seu efeito para cada empresa-parente);
- Alinhamento da comunidade (indica a influência da *joint-venture* na comunidade e nas empresas-parentes);
- Acesso a novos mercados (indica a habilidade da *joint-venture* entrar em novos mercados);
- Quota de mercado (indica se a *joint-venture* influencia na quota de mercado);
- Satisfação da chefia (indica o nível de satisfação do chefe de cada empresa-parente)

Segundo o autor Lonsdale e Lucas (2019) existem outros dois indicadores fundamentais, sendo um deles a qualidade da comunicação, que é necessária para a vitalidade de uma *joint-venture*, não oferecendo resistência em relação a questões organizacionais, culturais ou linguísticas. E, o segundo, a qualidade da cooperação, dando a compreender mutuamente habilidades e conhecimentos, permitindo o maior know-how dentro da *joint-venture* e fomentando o conjunto de capacidades de cada indivíduo.

Desta forma, as métricas são bastante úteis para a avaliação de uma *joint-venture*, desde que ambas as partes as desenvolvam conjuntamente, compartilhando a mesma visão de forma benéfica para o projeto. Sendo que, por vezes, segundo Lonsdale e Lucas (2019), as métricas não são usadas corretamente, incidindo sobre os negócios individuais e representando uma abordagem unilateral.

7.4.3 | Comunicação

A avaliação do sucesso da estratégia relativamente à comunicação será maioritariamente suportada pela Google Analytics, sendo uma ferramenta imprescindível para medir o sucesso do *website*, das estratégias de marketing, de produtos e serviços. Sendo que todas as estratégias criadas na comunicação têm como propósito a visita do cliente ao *website*, as métricas da Google Analytics são essenciais para saber se todas as estratégias de comunicação estão a obter o devido retorno (Ledford, Teixeira & Tyler, 2011). Para que seja possível avaliar o desempenho do *website*, primeiramente, deve-se ter em conta algumas questões como: “Quantas visitas por dia o *website* possui?” ; “Qual o tempo

médio de cada visita no *website* e a quantas vezes o visitante retorna ao site?" ; "Qual a taxa média de conversão? (vendas, registos, downloads, entre outros)" ; "Quais as páginas do *website* mais visitadas?" ; "Qual a distribuição geográfica dos visitantes e qual o idioma procurado?" ; " Por qual canal chegam os visitantes de maior qualidade?" ; "As campanhas e parcerias realizadas estão a trazer visitas ao website?" ; "Os usuários encontram o que desejam no *website*?" ; "Quanto tempo e quantas visitas são necessários para que um usuário se torne um cliente?"

Estas são algumas questões fundamentais para se proceder à avaliação de sucesso de um *website* e que podem ser conferidas através de relatórios feitos pela ferramenta Google Analytics, sendo fundamental para o estudo do comportamento e das atividades realizadas de um cliente (Clifton, 2012).

Quanto ao departamento de conteúdo, ao departamento de *press* e ao departamento de redes sociais, há três objetivos comuns: *brand awareness*, *brand engagement* e *worth of mouth*.

A *brand awareness* é uma métrica que mede a acessibilidade da marca na memória do cliente. Se uma marca possui uma *brand awareness* de sucesso, significa que os produtos e os serviços da mesma têm uma boa reputação no mercado (Gustafson & Chabot, 2007). A *brand awareness* desempenha um papel fundamental na compra de um produto ou serviço e pode controlar a avaliação relativa ao risco percebido dos clientes e quanto à segurança no momento de decisão de compra devido à consciencialização da marca (Malik *et. al*, 2013).

O *brand engagement* é reconhecido pelo nível de interação e conexão entre a marca e os seus clientes. Assim, o marketing altamente envolvente, gera compromisso por parte do cliente, reforçando fidelidade à marca e torna mais propício o envolvimento do cliente com a marca no futuro (Gómez, Lopez & Molina, 2019).

O *word of mouth* resulta na envolvência dos clientes em relação à marca, sendo que se encontram em posição de comunicar as suas opiniões a outros clientes. Quando os clientes são leais e estão satisfeitos comunicam *feedback* positivo (Hoffman & Fodor, 2010).

Há ainda várias métricas a ter em conta relativamente aos objetivos comuns referidos. Nos três departamentos, quanto ao *brand awareness* deve-se ter em conta o número de visitas únicas, o número de visitas repetidas, classificação da pesquisa, número de vezes que o conteúdo foi marcado. No *brand engagement* deve ser considerado o número de subscritores, número de comentários, quantidade de conteúdo gerado pelo cliente relativo ao da marca, o tempo médio dispensado na atividade, número de pesquisas. No *word of*

mouth deve ser medido o número de referências feitas ao conteúdo da marca noutras plataformas, o número de *likes* e a frequência com que o conteúdo da marca aparece no feed de novo público (Hoffman & Fodor, 2010).

Como referido anteriormente, através da ferramenta Google Analytics, será possível validar também estas métricas.

Todas as métricas referidas deverão ser filtradas para o mercado-alvo que a Mid-Century Club deseja alcançar neste estudo de forma a verificar o sucesso das estratégias propostas.

8 | Conclusão

8.1 | Conclusões Gerais

Ao ser feita uma revisão de literatura sobre o tema da internacionalização foi possível entender que esta envolve benefícios e riscos, assim como diversos modos de entrada – exportação, licenciamento, *franchising* e investimentos diretos estrangeiros (IDE).

Estudos empíricos defendem que é necessário explorar a envolvente interna e externa para se proceder à internacionalização num mercado em específico de forma estratégica. Para obter uma estratégia mais direcionada e eficaz, deve-se ter em conta o processo de decisão de compra do consumidor e o que o influencia a determinada escolha. Para se proceder à aplicação da estratégia, conceitos como a definição de estratégia internacional, análise do marketing mix, SWOT, KPIs e métricas são fundamentais para o sucesso da otimização da internacionalização.

A metodologia realizada neste estudo de caso, abrange várias análises, nomeadamente, a análise do mercado emiradense, a análise do público-alvo e da concorrência, a análise do marketing mix da Mid-Century Club e a análise SWOT. Também foi realizada uma entrevista que permitiu recolher informação útil para complementar as análises anteriores.

A realização de uma pesquisa detalhada relativamente aos Emirados Árabes Unidos neste trabalho foi uma medida imperativa que consistiu no conhecimento das envolventes internas e externas do mercado, sendo que sem esta análise não seria possível sugerir as estratégias apresentadas. Além da análise do marketing mix da Mid-Century Club e da análise do mercado emiradense, elaborou-se a análise SWOT que serviu de ponto de partida para a criação das estratégias.

O objetivo principal deste estudo de caso consiste numa proposta de otimização da inserção da marca nos Emirados Árabes Unidos e foi alcançado através da prática de todas as análises, referidas anteriormente, nomeadamente a análise do marketing mix da Mid-Century Club aliada à análise relativa às características macroambientais e do setor do mobiliário dos Emirados Árabes Unidos, resultando na identificação dos pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da Mid-Century Club face ao mercado emiradense.

Em virtude dos aspetos mencionados, o primeiro objetivo específico deste trabalho foi atingido através do estudo das linhas orientadoras do mercado de mobiliário nos Emirados Árabes Unidos, o que ajudou a obter uma visão relativa à posição da marca face ao mercado. Através das informações relativas ao mercado emiradense aliadas às características da Mid-Century Club foi possível alcançar o segundo e o terceiro objetivo específico, o que estimulou a geração de estratégias a realizar para otimizar a internacionalização. Finalmente, tendo em conta o estudo realizado e a entrevista dada pelo CEO da marca, foi possível concretizar o quarto objetivo específico, concluindo que a execução de uma *joint-venture* poderá ser um modo de internacionalização viável, para além da exportação direta.

Sendo que o mercado emiradense possui diversas características distintas face ao mercado europeu, é bastante importante o estudo completo do mercado e das suas envolventes para que seja possível obter uma adaptação completa a esse mercado, satisfazendo as suas necessidades na totalidade. Segundo Svensson (2002) a chave para triunfar em mercados internacionais é ser global mas atuar localmente.

O último contributo deste estudo para a otimização da internacionalização do *Covet Group* foram as propostas de várias estratégias quanto ao produto, à comunicação e à distribuição para auxiliar o *Covet Group* a prosperar tanto no mercado emiradense, assim como a apresentação de critérios de avaliação de sucesso de uma eventual implementação destas estratégias.

8.2 | Limitações

Na realização deste estudo não puderem ser apuradas todas as informações pretendidas inicialmente.

Por exemplo, na entrevista com o CEO, Diogo Amorim, das marcas DelightFULL, Essential Home e Mid-Century Club, não foi possível obter as respostas necessárias acerca de modos de entrada futuros, em concreto, a praticar. A entrevista obtida não deteve respostas com a profundidade e detalhe expectado.

A curta duração do estágio limitou a recolha de informação relativa à marca Mid-Century Club, que ainda se encontra em fase embrionária, sendo que todas as propostas foram realizadas de acordo com a informação obtida até ao momento do término do estágio curricular.

Na análise feita ao mercado do mobiliário nos Emirados Árabes Unidos também se pretendia encontrar informação sobre aspetos mais específicos dos produtos de mobiliário, o que teria permitido uma maior elaboração de estratégias a nível do produto, o que tal não foi possível.

8.3 | Investigação Futura

Dada a expansão da empresa e o dinamismo dos mercados, ao longo da elaboração deste estudo surgiram várias frentes de investigação futura que não foram exploradas. Por exemplo, a empresa *Covet Group* tem o objetivo de aumentar a sua quota de mercado na Grécia, pelo que um estudo de viabilidade desse plano seria do interesse dos responsáveis da empresa.

Além disso, tendo em conta as sugestões sobre a concretização de uma *joint-venture*, poderia ser realizado um estudo que avalie o sucesso deste tipo de estratégias nos últimos anos, tanto para as empresas que atuam no mercado Português como para os mercados para onde as empresas portuguesas exportam.

Referências Bibliográficas

Abbas, W. (2019). Revealed: How much time UAE residents spend on social media, *Khaleej Times*.

Aedas. (sem data). Obtido a 12 de março de 2016. https://www.aedas.com

AICEP Portugal Global (2018), Emirados Árabes Unidos, Ficha de Mercado. Mercados, Informação Global. Maio.

Ailawadi, K. L., & Farris, P. W. (2017). Managing multi-and omni-channel distribution: metrics and research directions. *Journal of retailing*, 93(1), 120-135.

AIRV & NERGA (2017), Guia de ação para a internacionalização - Emirados Árabes Unidos; Fichas de Identificação de Oportunidades de Mercado; Madeira Mobiliário (v03.05.2017), Associação Empresarial da Região de Viseu e Associação Empresarial da Região da Guarda.

Almohsen, A. S., & Ruwanpura, J. Y. (2016). Establishing success measurements of joint ventures in mega projects. *Journal of Management in Engineering*, 32(6), 04016018.

Anderson, E. (1990). Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance. *MIT Sloan Management Review*, 31(2), 19.

Aninat, E. (2002). Surmounting the challenges of globalization. *Finance & Development*, 39(001).

APCMC, APEMIP & Pamésa Consultores (2018) Dossier de Mercado Emirados Árabes Unidos e Dubai, Houses of Portugal: Value & Style.

Baresa, S., Ivanovic, Z., & Bogdan, S. (2017). Franchise business as a generator of development in Central Europe. *UTMS Journal of Economics*, 8(3), 281-293.

Bishop Design by Paul Bishop. (sem data). About Bishop Design. Obtido a 31 de maio de 2022, de https://wearebishopdesign.com/about

Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2005). Comportamento do Consumidor São Paulo: Pioneira Thomson. *Tradução Técnica: Eduardo Teixeira.*

Boca Do Lobo (sem data). Exclusive Furniture Design. Boca Do Lobo. Obtido a 27 de maio de 2022, de //www.bocadolobo.com

Bold—Bespoke Design. (sem data). Obtido a 31 de maio de 2022, de https://bolduae.com/

Bremmer, I. (2014). The new rules of globalization. *Harvard business review*, 92(1), 103-107.

Câmara de Comércio. (sem data). Emirados Árabes Unidos—Riscos e Oportunidades. Obtido a 26 de maio de 2022, de https://www.ccip.pt/pt/newsletter-internacional/1625-emirados-arabes-unidos-riscos-e-oportunidades

Carril-Caccia, F., & Pavlova, E. (2018). Foreign direct investment and its drivers: a global and EU perspective. *Economic Bulletin Articles*, 4.

Chamberlin, E. H. (1962). The Theory of Monopolistic Competition. A Re-orientation of the Theory of Value. *Economica*, 14(53), 77. https://doi.org/10.2307/2549978

Clifton, B. (2012). *Advanced web metrics with Google Analytics.* John Wiley & Sons.

Covet Group. (sem data). Obtido a 27 de maio de 2022, de https://covetgroup.com/covet-town

Covet House. (sem data). Covet Valley. Obtido a 27 de maio de 2022, de https://www.covethouse.eu/covet-showrooms/covet-valley/

Craig, C. S., & Douglas, S. P. (2005). *International marketing research.* Chichester: John Wiley & Sons.

Cuestas, J. C., Huang, Y. S., & Tang, B. (2018). Does internationalisation increase exchange rate exposure?-Evidence from Chinese financial firms. *International Review of Financial Analysis*, 56, 253-263.

Dana, L. P., & Ramadani, V. (2015). Family businesses in transition economies. Switzerland: *Springer International Publishing.*

Davis, H. L., & Rigaux, B. P. (1974). Perception of marital roles in decision processes. *Journal of consumer Research*, 1(1), 51-62.

Debellis, F., & Pinelli, M. (2020). Board interlocks in SMEs and the formation of international joint ventures. Piccola Impresa/Small Business, (2).

Dinis, R. (2014). O que é o Ramadão? Observador. https://observador.pt/explicadores/o-que-e-o-ramadao/

Dubai Design Week. (sem data). About Dubai Design Week. Obtido a 18 de julho de 2022, de https://www.dubaidesignweek.ae/about

Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy Addison-Wesley*. Reading.

Essential Home (sem data). About Essential Home | Mid Century Furniture. Obtido a 27 de maio de 2022, de https://essentialhome.eu/about

Every Culture. (sem data). Culture of United Arab Emirates—History, people, women, beliefs, food, customs, family, social, dress. Obtido a 24 de maio de 2022, de https://www.everyculture.com/To-Z/United-Arab-Emirates.html

Famakin, I. O., & Ogunsemi, D. R. (2012). Exploring key performance indicators for joint venture construction projects in Lagos State, Nigeria. *Journal of Construction Project Management and Innovation,* 2(2), 331-344.

Fan, S., Lau, R. Y., & Zhao, J. L. (2015). Demystifying big data analytics for business intelligence through the lens of marketing mix. *Big Data Research,* 2(1), 28-32.

Fischer, D., & Roy, K. (2019). Market entry in India: The curious case of Starbucks. *Rutgers Business Review,* 4(2).

Franko, L. G. (1976). The European Multinationals: A Renewed Challenge to American and British Big Business. 276.

Geringer, J.M. and Hebert, L. (1991), 'Measuring performance of international joint ventures'. *Journal of International Business Studies,* vol. 22, no. 2, pp.249-263.

Ghauri, P., & Cateora, P. (2011). International Marketing (2.a ed.).

Goi, C. L. (2009). A review of marketing mix: 4Ps or more. *International journal of marketing studies,* 1(1), 2-15.

Gómez, M., Lopez, C., & Molina, A. (2019). An integrated model of social media brand engagement. *Computers in Human Behavior,* 96, 196-206

Gregoric, M. (2014). PESTEL analysis of tourism destinations in the perspective of business tourism (MICE). In Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija. Biennial International Congress. Tourism & Hospitality Industry (p. 551). University of Rijeka, Faculty of Tourism & Hospitality Management.

Hise, R., & Choi, Y. T. (2011). Are US companies employing standardization or adaptation strategies in their international markets?. *Journal of International Business and cultural studies*, 4, 1.

Hoffman, D. L., & Fodor, M. (2010). Can you measure the ROI of your social media marketing. *MIT Sloan management review*, 52(1), 41-49.

Hutauruk, M. R., Ghozali, I., Aprianti, D. I., Reonald, N., & Mushofa, A. (2020). Marketing mix and customer satisfaction in its role toward customer loyalty through environmental accounting moderation. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 996-1001.

International Trade Administration, U. S. D. of C. (2022). United Arab Emirates—Selling Factors and Techniques. https://www.trade.gov/country-commercial-guides/united-arab-emirates-selling-factors-and-techniques

IMD. (2021). *The IMD World Digital Competitiveness Ranking 2021*

Jain, S. C. (1989). Standardization of international marketing strategy: Some research hypotheses. 53(1), 70–79.

Jiménez, A., Luis-Rico, I., & Benito-Osorio, D. (2014). The influence of political risk on the scope of internationalization of regulated companies: Insights from a Spanish sample. *Journal of World Business*, 49(3), 301-311.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46(2), 165-178.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). A estratégia em ação: balanced scorecard. Gulf Professional Publishing.

Khan, M. T. (2014). The concept of ‘marketing mix’ and its elements. *International journal of information, business and management*, 6(2), 95-107.

Kiel, G. C., Hendry, K., & Nicholson, G. J. (2006). Corporate governance options for the local subsidiaries of multinational enterprises. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 568-576.

Klimek, A. (2011). Greenfield foreign direct investment versus cross-border mergers and acquisitions: the evidence of multinational firms from emerging countries. *Eastern European Economics,* 49(6), 60-73.

Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2002). Information internalisation in internationalising the firm. *Journal of Business Research,* 55(12), 981-995.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2000). *Administração do Marketing* (12.a ed.). Pearson.

Koumparoulis, D. N. (2013). PEST Analysis: The case of E-shop. International Journal of Economy, *Management and Social Sciences,* 2(2), 31-36.

Kraus, S., Ambos, T. C., Eggers, F., & Cesinger, B. (2015). Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. *Journal of Business Research,* 68(7), 1501-1505.

Lai, Y. W., & Windawati, A. (2017). Risk, return, and liquidity during Ramadan: Evidence from Indonesian and Malaysian stock markets. *Research in International Business and Finance*, *42*, 233-241.

Ledford, J. L., Teixeira, J., & Tyler, M. E. (2011). *Google analytics*. John Wiley and Sons.

Lee, S. K., & Jang, S. S. (2010). Internationalization and exposure to foreign currency risk: An examination of lodging firms. *International Journal of Hospitality Management,* 29(4), 701-710.

Leigh, D. (2009). SWOT analysis. Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3, 115-140.

Lim, L. K. S., Acito, F., & Rusetski, A. (2006). Development of archetypes of international marketing strategy. *Journal of International Business Studies,* 37(4), 499–524. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400206

Lonsdale, J., & Lucas, C. (2019). The Influence of Key Performance Indicators on relationship and performance of joint venture construction projects In The UK.

Madsen, D. Ø. (2016). SWOT analysis: a management fashion perspective. International Journal of Business Research, 16(1), 39-56.

Malik, M. E., Ghafoor, M. M., Hafiz, K. I., Riaz, U., Hassan, N. U., Mustafa, M., & Shahbaz, S. (2013). Importance of brand awareness and brand loyalty in assessing

purchase intentions of consumer. *International Journal of business and social science*, 4(5).

Mordor Intelligence (2021a). UAE Luxury Furniture Market - Growth, Trends, COVID-19 Impact, and Forecasts 2022 - 2027.

Mordor Intelligence (2021b). UAE Interior Design Market - Growth, Trends, COVID-19 Impact, and Forecasts 2022 - 2027.

Nguyen, L. T., (2011), Marketing mix across cultures: Standardization or adaptation, Lahti University of Applied Sciences, Degree Program in International Business Thesis

OCDE (2012). Glossary of foreign direct investment terms and definitions

Omar, O. (2008). *International Marketing*. Palgrave Macmillan Publication.

Ozsomer, A., Bodur, M., & Tamer Cavusgil, S. (1991). Marketing Standardisation by Multinationals in an Emerging Market. *European Journal of Marketing*, 25(12), 50–64.

Pantano, E., Priporas, C. V., & Migliano, G. (2019). Reshaping traditional marketing mix to include social media participation: Evidence from Italian firms. European Business Review.

Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs.* John Wiley & Sons.

Pehrsson, A. (2009). Barriers to entry and market strategy: A literature review and a proposed model. *European Business Review*, 21(1), 64–77.

Poltrona Frau Group M. (sem data). Luxury Italian Furniture UAE | Contemporary Italian Furniture. Obtido a 31 de maio de 2022, de https://www.poltronafraugroupme.com

Porter, M. E. (1976). Interbrand Choice, Strategy, and Bilateral Market Power.

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review* 57(2): 137–145.

Preggo Group. (sem data). About. Obtido a 27 de maio de 2022, de https://preggogroup.com/about

Rios-Morales, R., Gamberger, D., Šmuc, T., & Azuaje, F. (2009). Innovative methods in assessing political risk for business internationalization. *Research in International Business and Finance,* 23(2), 144-156.

Robinson, R. D. (1962). Management attitudes toward joint ventures (Vol. 4).

Robson, M.J., Leonidou, L.C. and Katsikeas, C.S. (2002), 'Factors influencing joint venture performance: Theoretical perspectives, assessment, and future direction'. *Management International Review,* vol. 42, no. 4, pp.385-418.

Romeo Interiors. (sem data). Obtido a 31 de maio de 2022, de https://www.romeointeriors.com

Rosson, P. J., & Ford, I. D. (1982). Manufacturer-overseas distributor relations and export performance. *Journal of international business studies,* 13(2), 57-72.

Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). *PEST analysis.* Wiley Encyclopedia of Management, 1-1.

Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2010). *Gestão estratégica: conceitos e prática.* LIDEL-edições técnicas, Lda.

Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: a network view. *International business review,* 12(6), 739-753.

Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2001). The antecedents and consequences of integrated global marketing. *International Marketing Review.*

Singh, M. (2012). Marketing mix of 4p's for competitive advantage. *IOSR Journal of Business and Management,* 3(6), 40-45

Solomon, M. R., Dahl, D. W., White, K., Zaichkowsky, J. L., & Polegato, R. (2014). *Consumer behavior: Buying, having, and being* (Vol. 10). London: Pearson.

Song, J., Sun, Y., & Jin, L. (2017). PESTEL analysis of the development of the waste-to-energy incineration industry in China. *Renewable and Sustainable Energy Reviews,* 80, 276-289.

Statista. (sem data). Obtido a 14 de Setembro de 2022. https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/furniture/united-arab-emirates

Stewart, M. R., & Maughn, R. D. (2011). *International joint ventures, a practical approach*. Davis Wright Tremaine LLP. Seattle.

Sudarsanam, S., & Mahate, A. A. (2006). Are friendly acquisitions too bad for shareholders and managers? Long-term value creation and top management turnover in hostile and friendly acquirers. *British Journal of Management,* 17(S1), S7-S30.

Svensson, G. (2002). Beyond global marketing and the globalization of marketing activities. *Management Decision,* 40(6), 574–583.

Thabit, T., & Raewf, M. (2018). The evaluation of marketing mix elements: A case study. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies,* 4(4).

Vahlne, J. E., & Ivarsson, I. (2014). The globalization of Swedish MNEs: Empirical evidence and theoretical explanations. *Journal of International Business Studies,* 45(3), 227-247.

Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies,* 48(9), 1087-1102.

Velimirović, D., Velimirović, M., & Stanković, R. (2011). Role and importance of key performance indicators measurement. *Serbian Journal of Management,* 6(1), 63-72.

Viana, C., & Hortinha, J. (1997). *Marketing Internacional.* Edições Sílabo.

Vrontis, D., Thrassou, A., & Lamprianou, I. (2009). International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies. *International Marketing Review,* 26(4/5), 477–500.

Wang, J., & Wang, X. (2015). Benefits of foreign ownership: Evidence from foreign direct investment in China. *Journal of International Economics,* 97(2), 325-338.

Wang, Q., Bai, X., & Li, J. J. (2022). Achieving value co-creation through cooperation in international joint ventures: A two-level perspective. *International Business Review,* 102028.

Wilkins, S. (2001). International briefing 9: Training and development in the United Arab Emirates. *International Journal of Training and Development, 5*(2), 153-165.

Wilson, B. D. (1980). The Propensity of Multinational Companies to Expand through Acquisitions (Vol. 11). *Journal of International Business Studies.*

Yeu, C. S., Leong, K. C., Tong, L. C., Hang, S., Tang, Y., Bashawir, A., & Subhan, M. (2012). A comparative study on international marketing mix in China and India: The case of McDonald's. *Procedia-Social and Behavioral Sciences,* 65, 1054-1059.

Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2007). Multiple roles for branding in international marketing. *International Marketing Review.*

Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management,* 7(24), 52

10 | Apêndices

Apêndice 1 - Entrevista dirigida ao CEO, Diogo Amorim, das marcas DelightFULL, Essential Home e Mid-Century Club relativa à Internacionalização do *Covet Group*.

1- **Em que ano o *Covet Group* começou a entrar em mercados externos?**

O *Covet Group*, está desde a sua criação voltada para os mercados externos. Devido ao posicionamento das próprias marcas e grupo no segmento de luxo. Mas também pela grande cultura e tradição do design em países como-Itália, EUA, França entre outros.

2- **Quais foram os primeiros mercados que impulsionaram a internacionalização do *Covet Group*?**

Os países que impulsionaram a internacionalização foram os EUA, UK, França, Itália e não podemos deixar de mencionar países do Médio Oriente ou do leste que foram uma grande ajuda e contribuíram com uma grande fatia neste processo.

3- **Que fatores levaram a apostar nesses mercados?**

Essencialmente o gosto pelo design e o poder de compra.

4- **Quais os modos de entrada em mercados externos que o *Covet Group* pratica?**

O nosso modo de entrada decorre muito da exportação, através do online pois não temos lojas próprias fisicamente.

Assim como parcerias com os key players de mercado no que diz respeito a Showrooms e lojas.

Contudo em mercados como NYC, Londres, Paris apesar de não termos lojas físicas temos sim Showrooms, ou Showflats onde épossível receber os clientes e estes verem as peças no local e criar relações com os mesmos.

5- **Caso seja apenas a exportação, exportação direta e/ou indireta? E, por qual motivo e de que forma?**

Neste momento usamos apenas a exportação direta, tendo contacto direto com o cliente final desde a produção à venda. O preferível é concentrar todo os processos, desde a produção à venda em Portugal. Outro modo de entrada implicaria a vasta partilha de know how da empresa.

6- **Consideram adotar outro modo de entrada para os mercados externos?**

Sim, estamos sempre abertos a novas possibilidades e o mundo está em constante mudança.

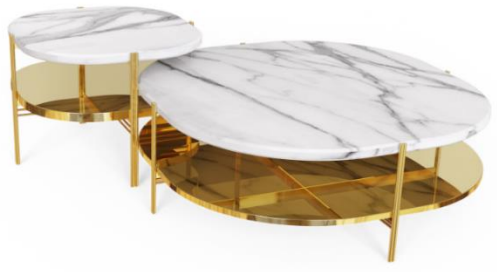
Caso disso são as nossas recentes parcerias estabelecidas pela Essential Home e DelightFULL. Onde nos aliamos a Designers premiados e notáveis localmente como é o caso de Studio Pepe em Itália ou Karim Rashid nos EUA que nos permite ganhar uma outra dimensão e notoriedade nesses mercados.

7- **Para otimizar a entrada nos mercados do Médio Oriente, qual seria a estratégia usada?**

A estratégia usada seria um armazém no local.

11 | Anexos

Anexo 1 – Lurhmann Center Table (Mid Century Club) e Craig Center Table (Essential Home)



Lurhmann Center Table

MATERIAL AND FINISHES:
Red Alicante Marble & Brushed Brass

DIMENSIONS
Length: 144 cm | 56,6 in
Width: 143 cm | 56,2 in
Height: 48 cm | 18,8 in""

Center Table
Length: 112 cm | 44,09"
Width: 112 cm | 44,09"
Height: 38cm | 14,96"

Side Table
Length: 67 cm | 26,46 in
Width: 67 cm | 26,46 in
Height: 48 cm | 18,8 in"

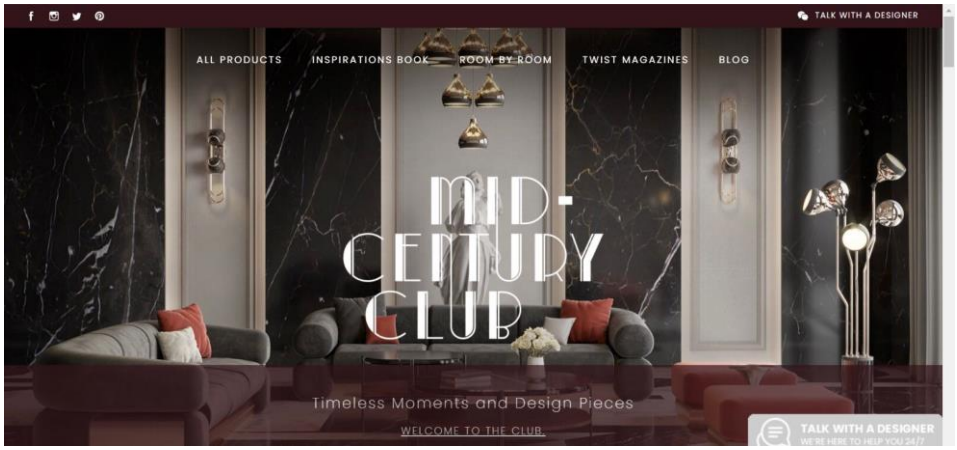
Craig Center Table

DIMENSIONS
Length: 113 cm | 44,48 in
Width: 113 cm | 44,48 in
Height: 37,8 cm | 14,88 in

STANDARD FINISHES
Polished Brass and Polished Guatemala Marble

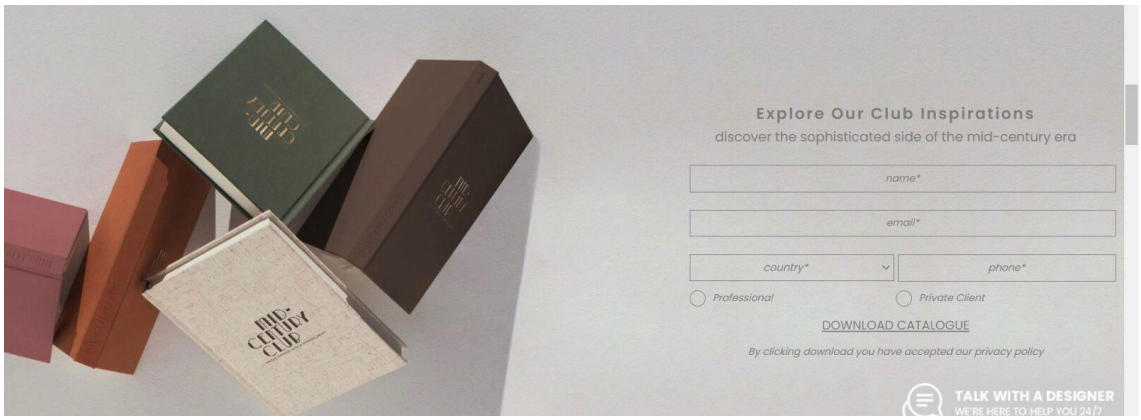
Fonte: *Website* Mid-Century Club e Essential Home

Anexo 2 – Abertura do website da Mid-Century Club



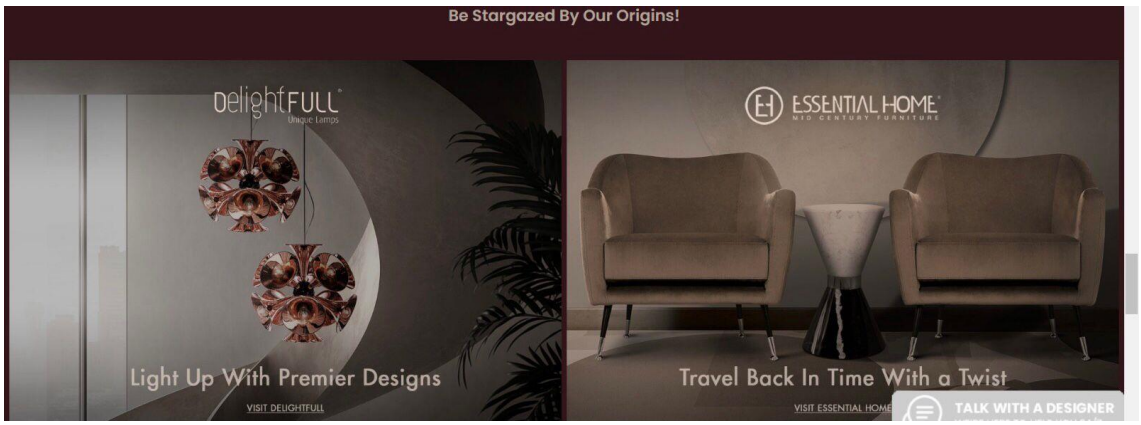
Fonte: Website Mid-Century Club

Anexo 3 – Website Mid-Century Club: "The Club"



Fonte: Website Mid-Century Club

Anexo 4 – Website Mid-Century Club: Essential Home e DelightFULL



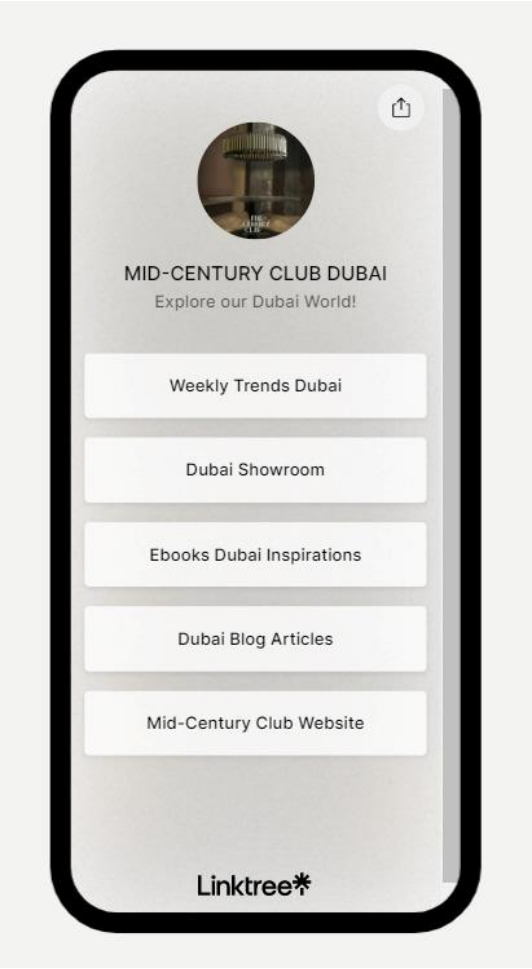
Fonte: Website Mid-Century Club

Anexo 5 – Relação Comercial Portugal e Emirados Árabes Unidos

		2013	2014	2015	2016	2017	2018 jan/mar
EAU como cliente de Portugal	Posição	40ª	36ª	31ª	32ª	37ª	44ª
	% Export.	0,22	0,26	0,34	0,32	0,29	0,22
EAU como fornecedor de Portugal	Posição	62ª	88ª	86ª	86ª	90ª	60ª
	% Import.	0,09	0,03	0,03	0,03	0,02	0,07

Fonte: AICEP Portugal Global, 2018

Anexo 6 – Estratégia – Departamento de Redes Sociais - *Linktree*



Fonte: Elaboração própria