

PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO



Prof. Ana Maria Soares
UC – Marketing Internacional

InternationalG

- Aura Camila Ramirez Antunes- A92349- a92349@alunos.uminho.pt
- Bruna Filipa Alves Santa Cruz- A92353- a92353@alunos.uminho.pt
- Clara Inês Vasconcelos Silva – A92366 – a92366@alunos.uminho.pt
- Inês Araújo Gonçalves – A92359 – a92359@alunos.uminho.pt
- Margarida Esteves Domingues- A92351- a92351@alunos.uminho.pt

Declaração de Autoria

“Eu, abaixo-assinado, declaro que sou co-autor do trabalho que o meu grupo submete neste relatório; que conheço, compreendo e aprovo o material que aqui se apresenta; que as informações aqui apresentadas são verdadeiras; que as ideias ou os extratos de texto de outros autores estão devidamente assinalados e as suas fontes claramente referenciadas; e que conheço e compreendo as consequências da violação do Código de Conduta Ética da Universidade do Minho. Assim, certifico que não há qualquer ação de plágio no presente projeto, sendo que reconheço que tal prática punida por lei pode originar graves sanções disciplinares e legais, assim como a expulsão do Curso de Licenciatura.

Adicionalmente, declaro que o presente relatório foi exclusivamente elaborado pelos elementos deste grupo e autorizo a sua submissão em plataformas de deteção de cópia ou plágio.

Finalmente, declaro que o presente relatório, em parte ou no todo, não foi previamente submetido para outra finalidade ou para outras disciplinas.”

Aura Camila Ramirez Antunes

Bruna Filha Alves Santa Cruz

Inês Araújo Gonçalves

Margarida Esteves Domingues

Clara Inês Vasconcelos Silva

Índice

1. Análise da empresa e do setor de atividade	5
1.1 Caracterização da empresa	5
1.2 Gama de produtos.....	5
1.3 Presença internacional	8
2. Caracterização do setor de atividade	8
2.1 Principais concorrentes no país e a nível global.....	8
2.2 Estrutura do setor	13
2.3 Principais Fornecedores.....	13
2.4 Principais clientes.....	15
2. Diagnóstico da situação internacional da empresa	15
☐ Mercados atuais:.....	15
☐ Mercados de interesse:.....	15
☐ Formas de entrada:	16
☐ Tipo de marketing internacional praticado:.....	16
☐ Vantagens competitivas:.....	17
☐ Limitações e/ou principais dificuldades:.....	17
☐ Cadeia operacional:.....	17
☐ Benefícios esperados e cuidados gerais ter:.....	18
3. Análise de oportunidades - Triagem preliminar.....	19
3.1 Seleção dos países	19
3.2 Seleção de critérios	22
3.3 Avaliação dos países.....	23

3.4	Score global para cada país.....	46
4.	<i>Triagem detalhada</i>	47
4.1	Caracterização dos melhores mercados	47
4.2	Análise competitiva.....	49
4.3	Condições de acesso ao país	51
4.4	Condições de acesso financeiras e de mercado	54
4.5	O melhor mercado-alvo	66
5.	<i>Estratégia de entrada e plano de marketing</i>	66
5.1	Modos de entrada	66
5.2	Decisões de mix de produtos	68
5.3	Efeito do país de origem	68
5.4	Decisões de mix de comunicação	68
5.5	Decisões de mix de preço	70
5.6	Decisões de mix de distribuição	71
6.	<i>Conclusão</i>	71
7.	<i>BIBLIOGRAFIA</i>	72
8.	<i>ANEXOS</i>	78

1. Análise da empresa e do setor de atividade

1.1 Caracterização da empresa

A empresa em análise no contexto do projeto de grupo trata-se da Lemon Jelly.

A história da Lemon Jelly começou há mais de 40 anos, em 1973, com a FOREVER®, produzindo solas para as maiores marcas de calçado da Europa.

Nos dias de hoje, a Lemon Jelly pertence ao grupo PROCALÇADO S.A, empresa portuguesa líder na indústria do calçado. Existe apenas a própria marca, Lemon Jelly, sendo que não tem submarcas.

O grande crescimento e o know-how adquirido ao longo dos anos levou a PROCALÇADO à criação de duas marcas de calçado: a WOOCK® para o mercado profissional e a LEMON JELLY® para o segmento Moda.

O calçado Lemon Jelly caracteriza-se por ser um calçado 100% português, com matérias-primas de alta qualidade, à prova de água, por ser portador do melhor conforto desde a qualidade dos forros às propriedades das palmilhas e pelo seu indistinguível aroma a limão.

A proteção ambiental é também uma das preocupações da marca, uma vez que esta cumpre os padrões REACH, standard europeu de proteção ambiental e de saúde. A nível de prémios a marca já acumula alguns, destacando alguns deles:

- Prémio na categoria Best Carbon Footprint Initiative (em 2020);
- Prémio de Inovação (em 2015);
- Prémio na categoria de calçado inovador no segmento feminino (em 2014).

1.2 Gama de produtos

A Lemon Jelly apresenta um vasto portfólio de produtos, tendo em vista como principais consumidores alvo mulheres e crianças.

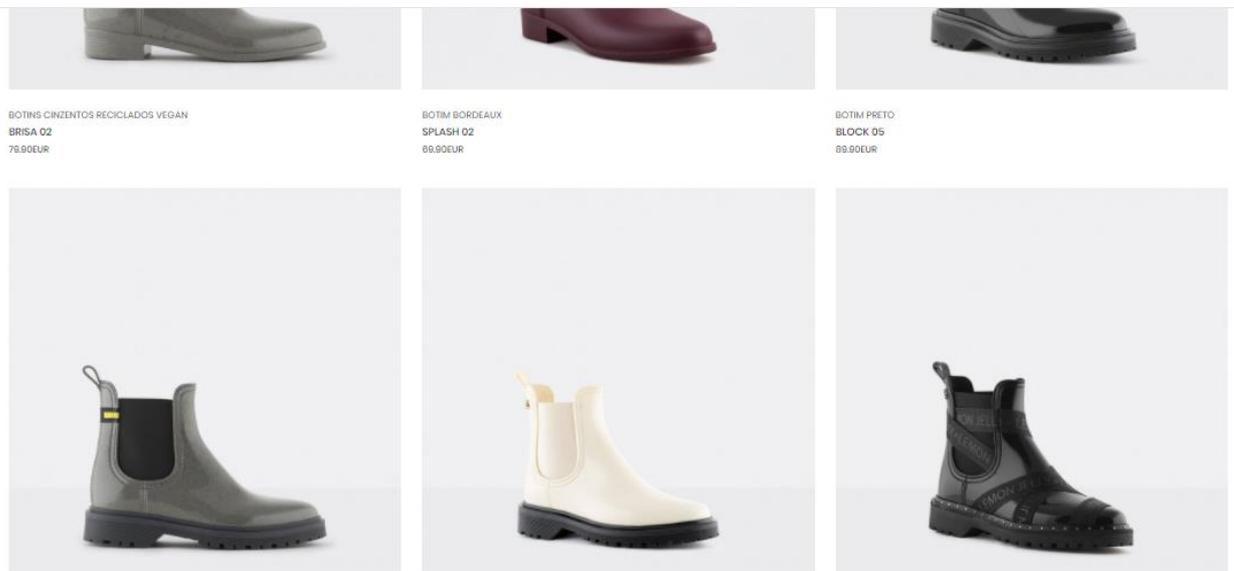
Os seus principais produtos são botas e botins, e ainda dispõe de uma pequena gama de sapatos clássicos para mulheres e chinelos. Para as

crianças apresenta uma gama repleta de linhas de produtos super divertidas e coloridas.

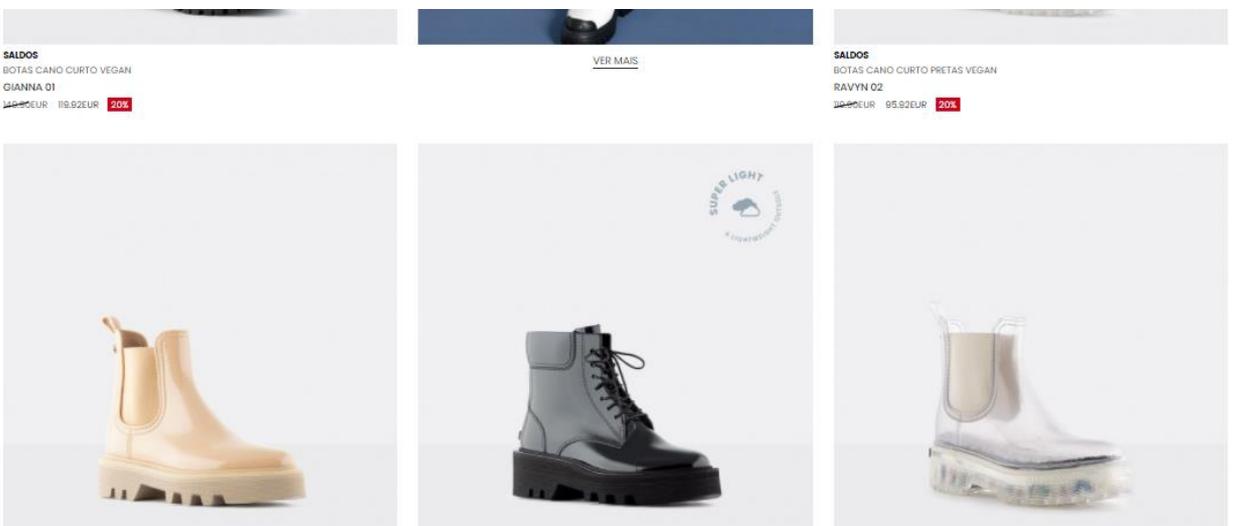
A seguir, encontram-se apenas alguns dos seus produtos dentro de cada gama, sendo que existem muitos mais e podem ser vistos no [website](#).

Mulher

Gama de Botins:



Gama de Botas:





BOTAS CANO MÉDIO VERDE MILITAR VEGAN

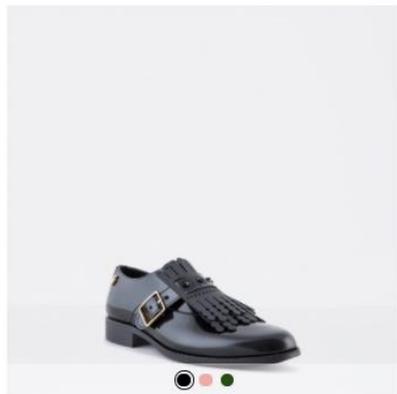


SALDOS
BOTAS CANO MÉDIO BRANCAS VEGAN



SALDOS
BOTAS CANO MÉDIO BRANCAS/PRETAS VEGAN

Gama de sapatos:



SALDOS
DIXIE 01



SALDOS
LAUREN 02



SALDOS
JODY 01

Gama de chinelos:



SLIDES ROSÁ



SLIDES AZUIS



SALDOS

Crianças:



1.3 Presença internacional

A Lemon Jelly está presente em pelo menos 30 países, entre os quais: Japão e França. Os mercados mais valorizados pela marca são sobretudo o europeu e asiático, sendo que estas exportações valem cerca de 80% das vendas da marca. Assim, a Lemon Jelly utiliza como modalidade de entrada no estrangeiro, a exportação direta para agentes e distribuidores.

Esta é uma marca com vantagens competitivas e com potencial de exploração em novos mercados por ser eticamente sustentável, estando na base de produção dos seus produtos, componentes reciclados. É ainda uma vantagem a adaptação dos seus modelos a cada país.

Relativamente a limitações e dificuldade no processo de internacionalização, não foram encontradas quaisquer informações acerca da Lemon Jelly.

2. Caracterização do setor de atividade

2.1 Principais concorrentes no país e a nível global

Concorrência – Nacional

No contexto nacional não há nenhuma marca exclusiva de produtos de calçado em PVC, sendo que existem alguns modelos criados por marcas como a Seaside, que não podem, no entanto, ser consideradas concorrentes diretos da Lemon Jelly devido à posição que assumem no mercado.

Concorrência - Global

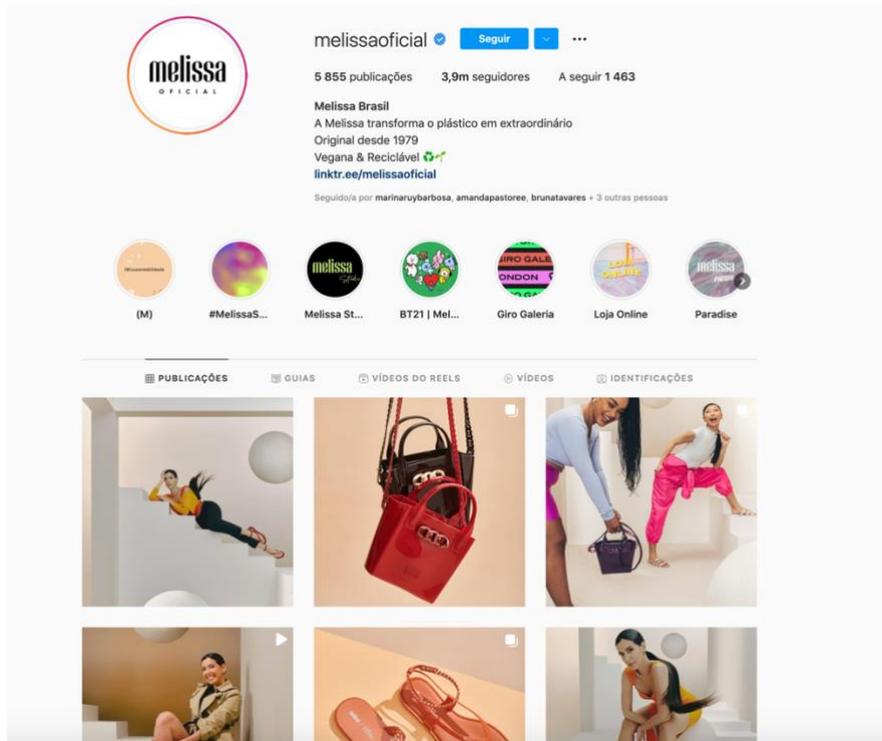
A nível internacional a Lemon Jelly enfrenta uma marca concorrente bastante solidificada e com um elevado *brand awareness*, *customer loyalty*, posicionamento em diferentes regiões do mundo e um elevado nível de internacionalização.

A Melissa é uma marca brasileira existente desde 1979 de produtos de moda em plástico inspirados na moda, arte e design, encontra-se bastante estabelecida e realiza constantes colaborações com marcas estabelecidas como Jason WU, Viktor & Rolf e Disney.

A marca é *cruelty free*, 100% reciclável e a sua principal matéria-prima Melflex® encontra-se patenteada, destaca-se por ser extremamente flexível, confortável e resistente.

Os preços praticados pela Melissa podem ser equiparados aos da Lemon Jelly, sendo uma marca dirigida para um segmento de mercado médio/alto, entre os 50 e 300 euros.

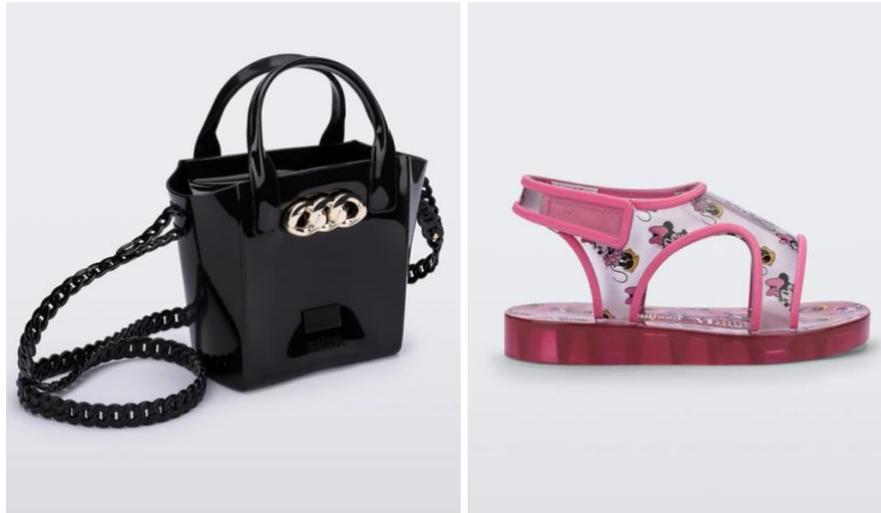
MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)



Instagram: 3,8M de seguidores

A linha de produtos da marca encontra-se extremamente diversificada disponibilizando produtos como: sandálias, chinelos, ténis, plataformas, sabrinas, botas, saltos e acessórios (porta-chaves, bolsas).



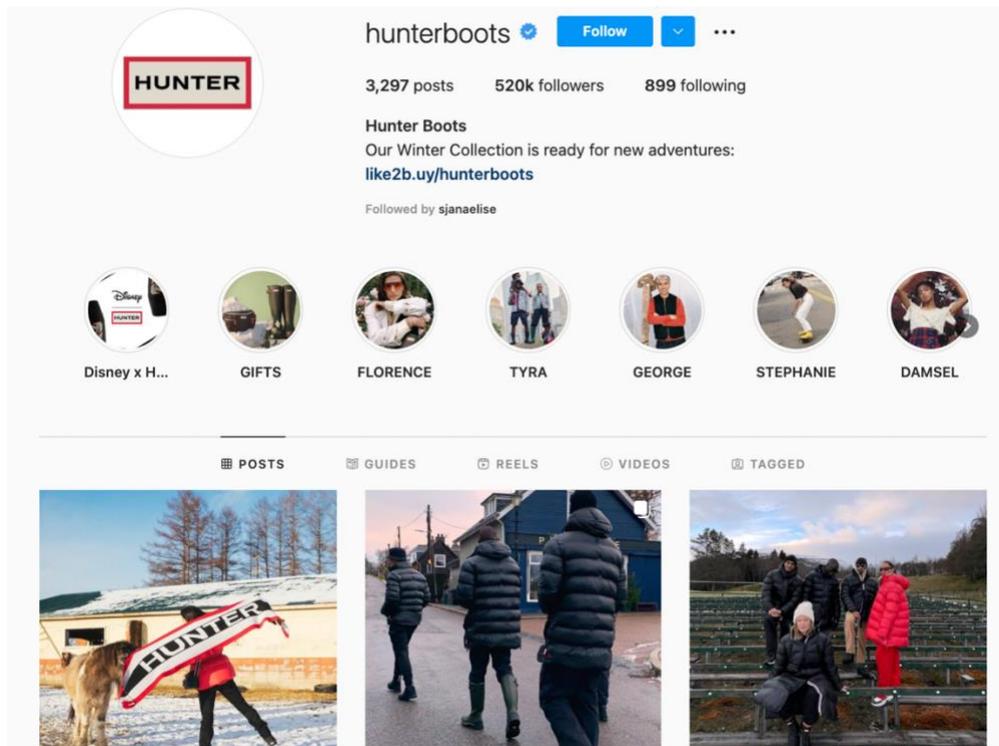


Além da Melissa, podemos ainda destacar outra concorrente muito conhecida no panorama global, a Hunter. As tradicionais botas da marca britânica foram, inicialmente, criadas para serem usadas no campo de batalha da Primeira Guerra Mundial. No entanto, fizeram grande sucesso, pois todos procuravam por botas firmes, que pudessem aguentar qualquer tipo de clima e serem usadas em superfícies molhadas.

O reconhecimento mundial da marca aconteceu devido à qualidade e a impermeabilidade da borracha de origem natural utilizada para fabricar seus produtos.

Os preços praticados no calçado de mulher vão dos 35 aos 225€, incluindo chinelos, sandálias, galochas altas e baixas e sapatos de neve.

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)



A tendência dos produtos (calçado e não só) em plástico, PVC, borracha, etc., parece que veio para ficar, já que casas de luxo como a Chloé os incluem nas suas coleções de moda mais recentes, como é o caso das botas Betty. Lançadas na coleção Outono/Inverno 2020 demonstram ser uma das peças estrela mais recentes da marca e encontram-se entre as mais vendidas, confirmando assim que o mercado para este tipo de peças é sólido e numeroso.



2.2 Estrutura do setor

O setor em que a Lemon Jelly opera trata-se de concentrado, já que se encontra largamente dominado por um pequeno número de marcas. Os setores fragmentados são altamente benéficos para empresas que procuram a consolidação da marca.

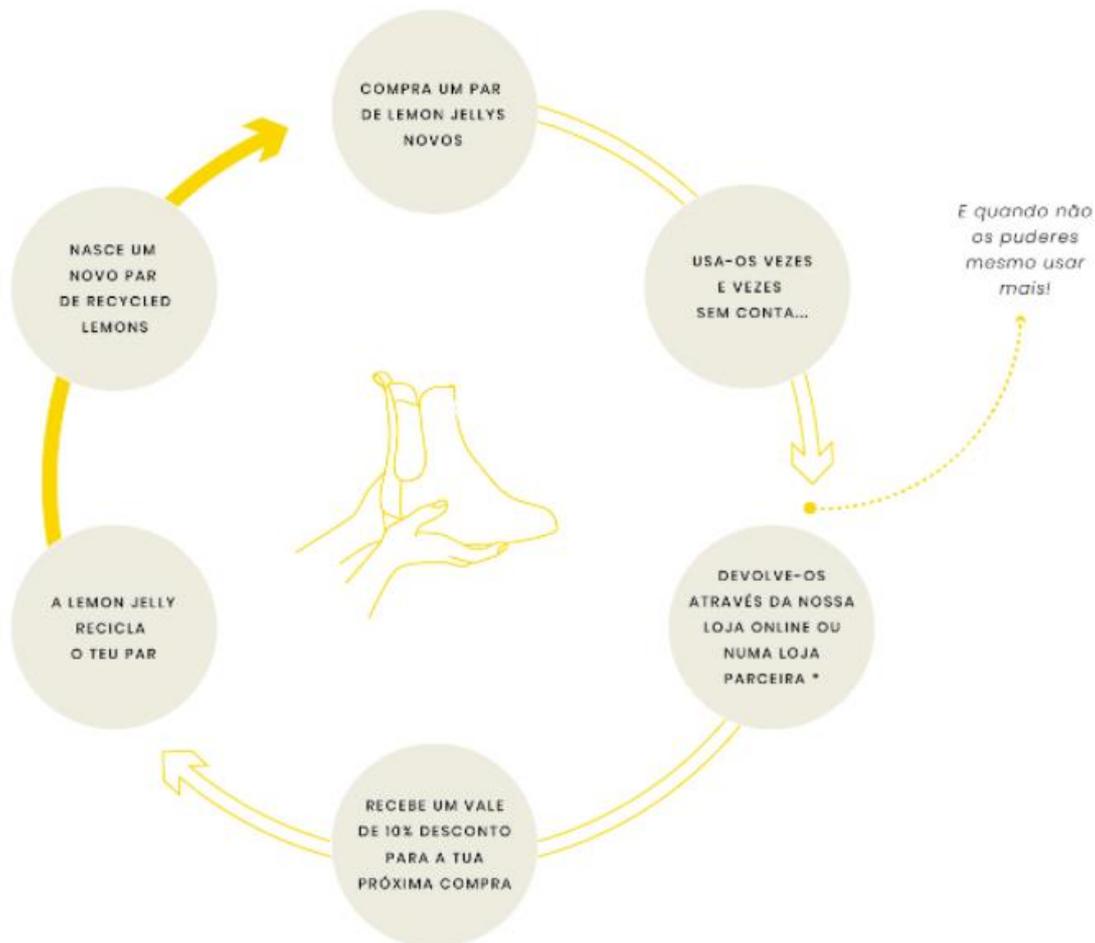
A Lemon Jelly procura crescer de um modo sustentável, conquistando mercados em várias regiões do mundo, sendo possível já que cada marca que opera neste setor detém uma parcela reduzida/média da quota total.

2.3 Principais Fornecedores

No que toca aos fornecedores da Lemon Jelly, Ricardo Oliveira, responsável pelo Marketing da marca, defende que a marca é *vegan* e aprovada pela Peta, porque não usa produtos animais e que procura adotar “materiais de fornecedores que são socialmente responsáveis” e garante que utiliza grande parte dos resíduos de produção nas suas peças, mas reconhece que “não há solução para o PVC”.

Para os produtos vegans não reciclados a Lemon Jelly tem como principais fornecedores, empresas nacionais.

Contudo, para além de produzir calçado Vegan, a empresa pretende desenvolver soluções cada vez mais sustentáveis. “Quando compraste o teu primeiro par de Lemon Jelly’s começaste uma jornada connosco. Um caminho em que **nada é destruído, tudo é transformado**”, é assim que a marca descreve o seu processo de reciclagem de materiais em que é possível devolver um par de botas à fábrica para que sejam recicladas e transformadas em algo completamente novo.



Através de uma tecnologia de reciclagem, a Lemon J. é capaz de transformar sapatos usados, tritura-los e incorporá-los na produção de novas botas recicladas, os denominados **Recycled Lemons**.

Este tipo de inovação assegura a sustentabilidade, originalidade e alta qualidade dos produtos, assim como oferece bastante mais controlo e diminui um pouco os custos de produção desta linha, tendo em conta que utilizam matérias que eles próprios já possuem e que são restos de produção.



Posto isto, não há fornecedores para as linhas de produtos **reciclados** que possamos destacar na Lemon Jelly, pois todo o trabalho é feito desde início pela marca.

2.4 Principais clientes

Ao realizar uma análise superficial dos principais clientes da Lemon Jelly, é possível perceber que são maioritariamente mulheres, pertencentes à classe média/média-alta, com um rendimento relativamente alto e algum poder de compra. Solteiras, recém-casadas com ou sem filhos, uma vez que toda a sua produção, neste momento, é direcionada para mulheres e crianças.

2. Diagnóstico da situação internacional da empresa

- **Mercados atuais:**

Os esforços da Lemon Jelly incidem principalmente em dois mercados no B2B:

- Mulheres, com poder monetário, residentes em Portugal e outros países em vários continentes como na América do Norte, na Europa, na Ásia e Médio Oriente (Espanha, Inglaterra, Japão...) onde estão presentes num total de 500 lojas.

- Pais (Homens e Mulheres) de meninas, com poder monetário, residentes em Portugal e outros países em vários continentes como na América do Norte, na Europa, na Ásia e Médio Oriente (Espanha, Inglaterra, Japão, França...), onde estão presentes num total de 500 lojas.

- **Mercados de interesse:**

Como mercados de interesse, concordamos que a Lemon Jelly tem preferência de atuação nos países do norte da Europa, devido às suas condições climáticas de muito frio e chuva. Estes são ainda considerados países mais desenvolvidos, o que significa que possuem um maior poder económico, relativamente a outros países europeus e uma maior preocupação com a sustentabilidade, o que traz vantagem à marca.

Aprofundando um pouco mais, esta atuação seria principalmente sobre as mulheres, com idade compreendida entre os 25 e os 40 anos, que se identificam com a moda.

Acreditamos ainda que os consumidores da nossa marca valorizam o conforto e a durabilidade do produto, assim como o seu design e a reputação da marca.

- **Formas de entrada:**

De forma a entrar nos vários mercados a Lemon Jelly, deve:

- Criar uma comunicação coerente com os ideais, e culturas dos vários países (Reforçando a proposta de valor da marca e vantagens competitivas)

- Criar parcerias com marcas cujos potenciais mercados se interessem.

- Uso de *influencers* com quem os mercados se identifiquem e admirem.

- **Tipo de marketing internacional praticado:**

Atualmente, a Lemon Jelly tem alguma presença, em países maioritariamente europeus (Reino Unido, Alemanha, França, Espanha, etc.), no entanto, o seu mercado principal localiza-se em Portugal. Relativamente a este mercado nacional, a sua existência concentra-se mais no Norte do país, uma vez que, também aí se localiza a fábrica da marca.

Neste momento, as estratégias de marketing empregadas para atrair e fidelizar clientes por parte da empresa incluem-se no marketing doméstico, ou seja, são ações bem direcionadas, uma vez que já existe bastante conhecimento acerca do mercado e, respetivamente, das suas necessidades. No que diz respeito aos seus principais canais de distribuição: em Portugal, são as lojas de retalho multimarcas, como o El Corte Inglés e o *website*, enquanto nos mercados internacionais a marca recorre à distribuição para lojas multimarca e *department stores*, já que não têm retalho próprio, e em alguns mercados específicos estão a recorrer à estratégia de *pop-up stores*. Porém o cliente, pode, ao mesmo tempo, obter o produto através de um canal *on-line* (o *website* da marca) onde existe uma lista infindável de países para onde a marca exporta. O marketing de exportação é, por isso, sem sombra de dúvida, uma das estratégias em que a marca deve continuar a apostar.

De acordo com alguns dados recolhidos, a “evolução das exportações mundiais (...) (de calçado de) borracha e (...) de plástico, apresenta um crescimento contínuo (tanto em valor e volume)”. Isto é um ótimo sinal para a Lemon Jelly, pois representa o

crescente interesse por parte dos mercados estrangeiros em apostar nos materiais de alta qualidade e na sustentabilidade.

- **Vantagens competitivas:**

Esta é uma marca com bastantes vantagens competitivas e com potencial de exploração em novos mercados devido ao facto de ser eticamente sustentável e vegan, uma vez que os seus produtos têm, por base, componentes reciclados. Estes aspetos têm bastante interesse para mercados do norte da Europa, por exemplo. Existe ainda uma vantagem de terem em consideração a adaptação dos seus modelos a cada país.

- **Limitações e/ou principais dificuldades:**

As limitações e dificuldades previamente encontradas no processo de internacionalização da Lemon Jelly passam por:

- Barreiras tarifárias que envolvem custos monetários, como impostos e taxas e também as barreiras não tarifárias, que são complicações mais burocráticas, a título de exemplo, os regulamentos e leis dos países de entrada, exigências e licenças, tais como problemas alfandegários.

- Aumento da competitividade que, no ambiente internacional, passa a ser maior e surge então uma crescente necessidade de diferenciar a marca das suas concorrentes.

- Questões culturais, uma vez que cada país tem uma cultura característica, apesar de existirem semelhanças entre alguns.

- Adequação da estratégia de preços ou ponderação sobre a entrada em mercados específicos, onde o poder de compra não corresponda ao nível de preços da marca.

- **Cadeia operacional:**

Lemon Jelly **encomenda matéria-prima** a fornecedores nacionais (Ex.: plástico, borracha, cola...) → **Chegada das MP** à fábrica ProCalçado → **Transformação** das MP no produto (Botas, Botins...), toda a produção é feita em Portugal na ProCalçado → **Armazenamento** em caixas → **Distribuição** em Retalho (Lojas Multimarca) e através do website (Online).

Olhando para a atual cadeia operacional do negócio, podemos prever que a transferência da marca para mercados Internacionais, só iria implicar uma mudança na distribuição.

- **Benefícios esperados e cuidados gerais ter:**

Se a internacionalização for conseguida com sucesso, a marca irá alcançar uma grande vantagem competitiva, face aos seus concorrentes diretos mais fortes, as marcas Melissa e Hunter, que se encontram já muito presentes um pouco por todo o mercado internacional.

No entanto, um processo destes deverá ser gerido pela Lemon Jelly com cuidado. Durante a internacionalização, a marca irá ser observada por variadíssimos públicos pela primeira vez, deste modo, é crucial que exista uma uniformização de todos os processos, desde o ambiente dos espaços de loja, atendimento e experiência do cliente.

O objetivo da internacionalização será sempre aumentar a *brand awareness* e o *spectrum* de clientes-alvo, conseqüentemente aumentando as vendas.

Os benefícios que surgem como consequência de um processo de internacionalização são variados: consolidar a presença da marca e/ou aumentar o seu volume de vendas, em que a principal vantagem será todo o *buzz* criado em volta dos seus produtos que agora estão presentes em novos mercados. Outro exemplo, que deve ser evidenciado é que se uma empresa necessita de prestar serviços satisfatórios a outros clientes acabará por conquistar novos mercados no seu país de origem, aprimorando e consolidando a sua marca num mundo em que os mercados se modificam diariamente.

A experiência de mercado representa um impacto profundo na futura expansão externa e no desempenho da marca, daí a necessidade de um conhecimento e estudo constantes sobre os mercados, reduzindo custos, riscos e incertezas deste tipo de processos e melhorando a lucratividade da Lemon Jelly.

- **Check-up** das condições para a internacionalização:

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)

1- A empresa tem pelo menos um produto bem-sucedido em termos de vendas a nível doméstico?	x
2- A empresa tem ou está a preparar um plano de marketing internacional com objetivos e estratégias bem definido?	x
3- A empresa sabe que clientes internacionais têm necessidade dos nossos produtos e qual a dimensão e atratividade dos mercados externos?	x
4- A empresa tem suficiente capacidade produtiva para responder à procura internacional?	x
5- A empresa conhece as alternativas à exportação e as suas vantagens e riscos?	x
6- A empresa tem recursos financeiros para apoiar ativamente o marketing dos nossos produtos dirigidos aos mercados externos?	x
7- A empresa está empenhada em desenvolver mercados de exportação e tem vontade e capacidade para dedicar pessoas, tempo e outros recursos a esse processo?	x
8- A empresa conhece a vantagem competitiva dos seus produtos em relação aos concorrentes que servem os mesmos mercados-alvo?	x
9- A empresa tem conhecimento adequado para poder fazer adaptações no produto de modo a corresponder aos standards e às preferências dos mercados externos?	x
10- A empresa tem conhecimentos adequados para fazer chegar os produtos aos mercados externos?	x
11. A empresa tem conhecimento suficiente para definir preços internacionais?	x
12. A empresa sabe como adequar as suas mensagens de marketing aos clientes internacionais?	x

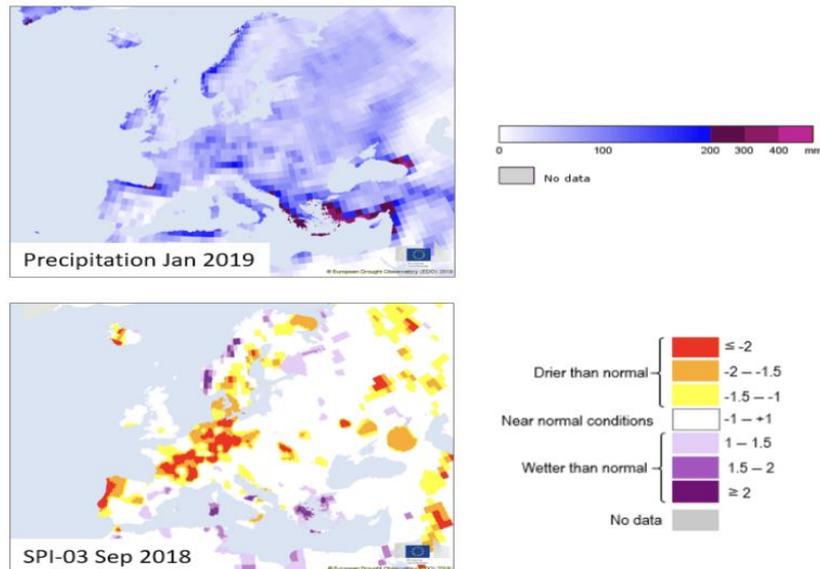
3. Análise de oportunidades - Triagem preliminar

3.1 Seleção dos países

Consideramos que a Lemon Jelly tem grande potencial para entrar e ganhar terreno em, pelo menos, 6 mercados. Assim sendo, escolhemos 6 países que têm os requisitos necessários para se tornarem potenciais clientes: Noruega, Dinamarca, Finlândia, Suécia, Suíça e Inglaterra.

Como já foi mencionado, a Lemon Jelly destaca-se pelo caráter sustentável das suas galochas (produto mais famoso da marca), assim sendo, achamos que deve apostar nestes países, essencialmente, por serem países bastante frios e chuvosos, logo a marca tem a oportunidade de entrar nestes mercados como uma ótima solução para a necessidade de muitas pessoas, no que diz respeito aos incómodos causados pelo clima.

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)



Fonte: EDO – European Drought Observatory

Para além do clima, o que atrai a Lemon Jelly para estes países, é o facto de estes fazerem parte dos países mais desenvolvidos do mundo, onde a sua população tem rendimentos bastante altos e, por isso, tem uma maior facilidade em adquirir os produtos da marca, visto que os preços praticados estão mais direcionados para a classe média/média-alta.

Segundo o *Trading Economics*, estes mercados por nós escolhidos, estão entre os 20 países com o maior PIB da Europa.

MARKETING INTERNACIONAL

LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)

Country	Last	Previous	Reference	Unit
Luxembourg	110261	113940	Dec/20	USD
Ireland	89689	87786	Dec/20	USD
Switzerland	68393	70920	Dec/20	USD
Norway	63586	64453	Dec/20	USD
Denmark	55938	57678	Dec/20	USD
Netherlands	54210	56629	Dec/20	USD
Iceland	52280	56914	Dec/20	USD
Austria	51936	55833	Dec/20	USD
Germany	50922	53639	Dec/20	USD
Sweden	50683	52531	Dec/20	USD
Belgium	48210	51743	Dec/20	USD
Finland	47261	48689	Dec/20	USD
Euro Area	43681	46914	Dec/20	USD
France	42026	45834	Dec/20	USD
United Kingdom	41627	46406	Dec/20	USD
European Union	41504	44276	Dec/20	USD
Malta	39222	43951	Dec/20	USD
Italy	38992	42663	Dec/20	USD
Czech Republic	38319	40696	Dec/20	USD
Cyprus	37655	40227	Dec/20	USD
Lithuania	36732	37063	Dec/20	USD
Slovenia	36548	38906	Dec/20	USD
Spain	36215	40806	Dec/20	USD
Estonia	35638	36830	Dec/20	USD
Poland	32238	33121	Dec/20	USD
Portugal	32181	34880	Dec/20	USD
Hungary	31008	32554	Dec/20	USD
Slovakia	30330	31871	Dec/20	USD
Latvia	29932	30859	Dec/20	USD
Romania	28833	29858	Dec/20	USD
Turkey	28385	28199	Dec/20	USD
Greece	27287	29723	Dec/20	USD
Croatia	26465	28754	Dec/20	USD
Russia	26456	27211	Dec/20	USD
Bulgaria	22384	23192	Dec/20	USD
Belarus	19148	19283	Dec/20	USD
Montenegro	18279	21534	Dec/20	USD
Serbia	18210	18292	Dec/20	USD
Macedonia	15848	16600	Dec/20	USD
Bosnia and Herzegovina	14340	14897	Dec/20	USD
Albania	13295	13671	Dec/20	USD
Ukraine	12377	12809	Dec/20	USD
Moldova	12325	13022	Dec/20	USD
Kosovo	10776	11486	Dec/20	USD

Fonte: Trading Economics

Consideramos países europeus, devido a toda legislação e políticas de exportação que existem, uma vez que exportar para países fora da Europa traz mais complicações a nível de taxas, custos e licenças.

Por fim, não nos podemos esquecer de um fator fulcral para a escolha da Lemon Jelly por parte dos seus clientes, a sustentabilidade. Segundo a fonte *Environmental Performance Index*, que avalia a sustentabilidade relativa entre países. Foi atribuído, em 2020, o primeiro lugar do pódio à Dinamarca, o 3º à Suíça, o 4º à Inglaterra, 7º à Finlândia, 8º à Suécia e 9º lugar à Noruega.

Desempenho ambiental de 180 países durante a última década

COUNTRY	RANK	EPI SCORE	10-YEAR CHANGE
Denmark	1	82.5	7.3
Luxembourg	2	82.3	11.6
Switzerland	3	81.5	8.6
United Kingdom	4	81.3	9
France	5	80	5.8
Austria	6	79.6	5.4
Finland	7	78.9	6
Sweden	8	78.7	5.3
Norway	9	77.7	7.6

Fonte: Environmental Performance Index

Com o desenvolvimento da sociedade, estes países adaptaram-se às necessidades de ajudar o meio ambiente e de atuar sobre as alterações climáticas, sendo obrigados a tomar medidas mais sustentáveis e ecológicas. Não é novidade que os países mais desenvolvidos podem, devem e, na grande maioria, escolhem investir numa maior sustentabilidade e os dados acima fundamentam a nossa lógica em ingressar nestes países. A população destes países ficará rendida à Lemon Jelly, quando perceber qual a composição dos seus produtos e o quão úteis serão.

3.2 Seleção de critérios

Para definir os países mais adequados à entrada da Lemon Jelly baseamo-nos em critérios demográficos, económicos e de infraestruturas, sendo estes, respetivamente: *unemployment rate* (taxa de desemprego), *average monthly income* (salário mensal),

PIB (produto interno bruto) e *internet users* (uso da internet). Atribuição de peso/importância aos indicadores (em %):

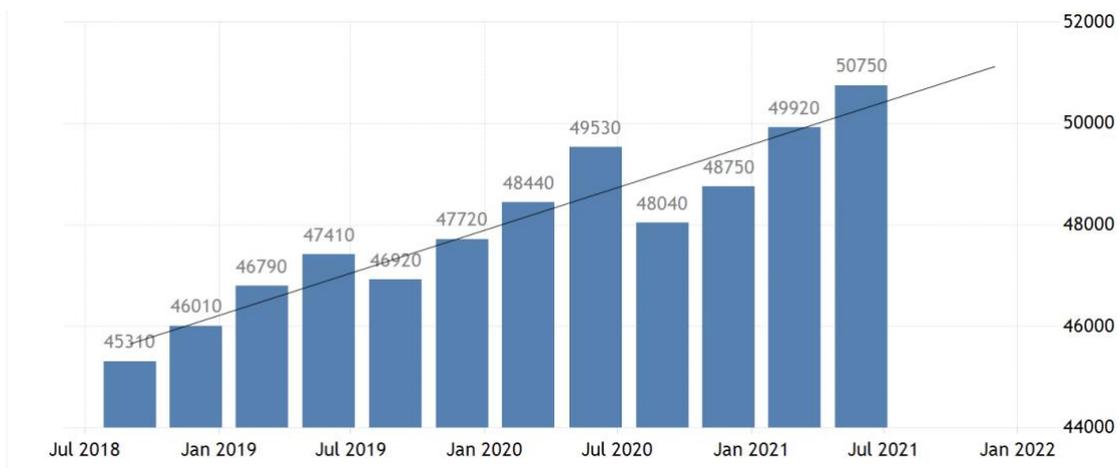
- **Average Monthly Income** 35%
- **Internet Users** 30%
- **PIB** 15%
- **Unemployment Rate** 20%

3.3 Avaliação dos países

NORUEGA

- **Average Monthly Income**

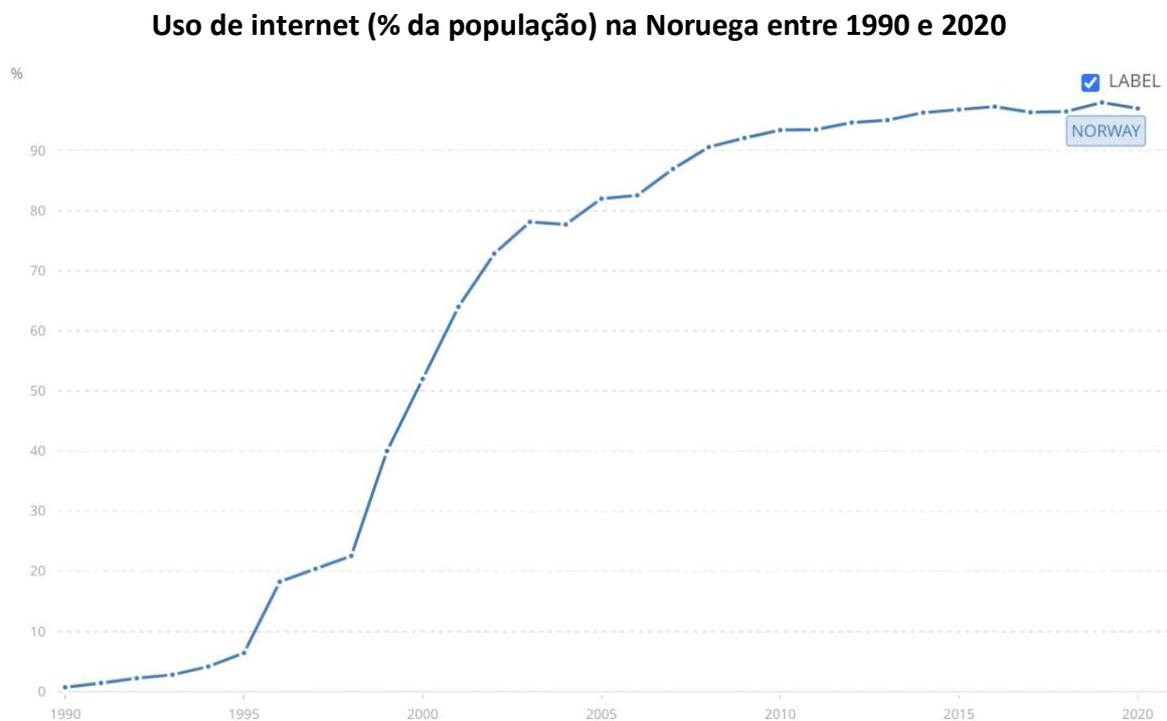
Remuneração média mensal na Noruega, em Coroas Norueguesas



Fonte: Trading Economics

Através deste gráfico de barras conseguimos perceber a tendência crescente (assinalada pela linha reta) dos salários médios mensais na Noruega desde julho de 2018 até julho deste ano. Até então, a média era de 50 750 coroas norueguesas, o que equivale, aproximadamente a 4 931€. Desta maneira, é perceptível o grande poder económico da grande maioria dos noruegueses, comparativamente com outros países como Portugal e Espanha. Apesar do custo de vida neste país ser superior ao da Península Ibérica, por exemplo, a grande maioria da população pertence à classe média/média-alta, que é o público-alvo da Lemon Jelly.

- **Internet Users**



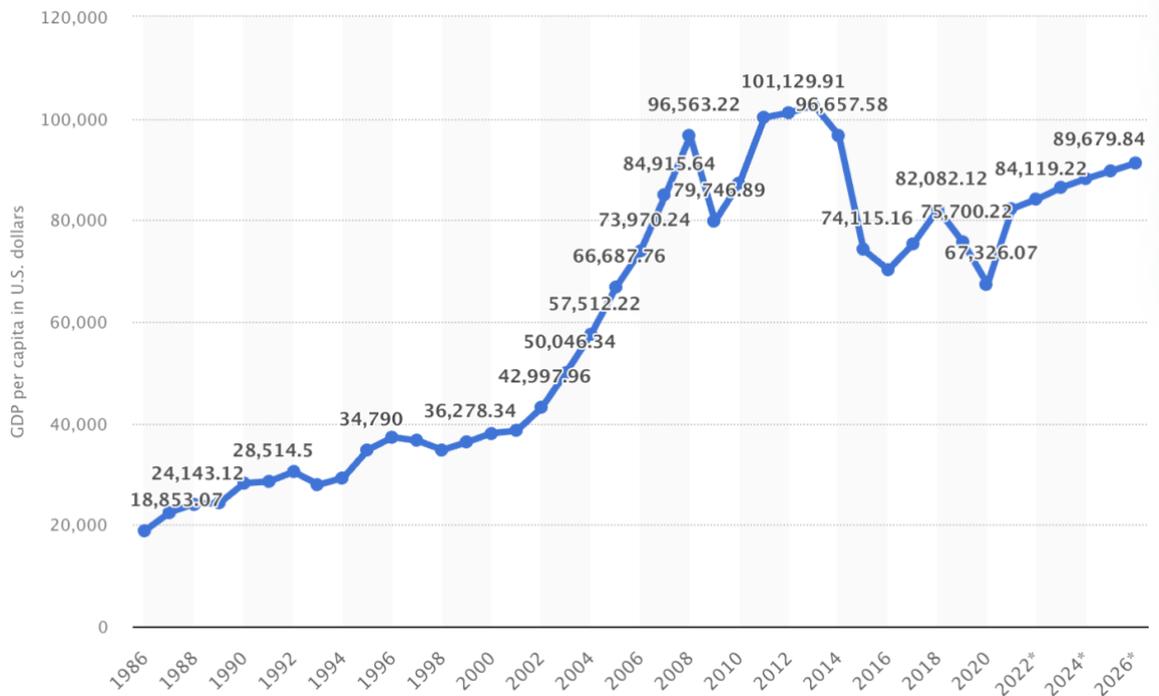
Fonte: The World Bank Data

Hoje em dia, cerca de 97% da população da Noruega utiliza a internet por diferentes motivos. Isto corresponde a quase a população total deste país. Por conseguinte, isto representa uma enorme vantagem na entrada potencial neste mercado, pois a Lemon Jelly, apesar de operar em lojas multimarca em certos pontos, é uma marca que opera maioritariamente online e é através do website que faz a maior parte das suas vendas.

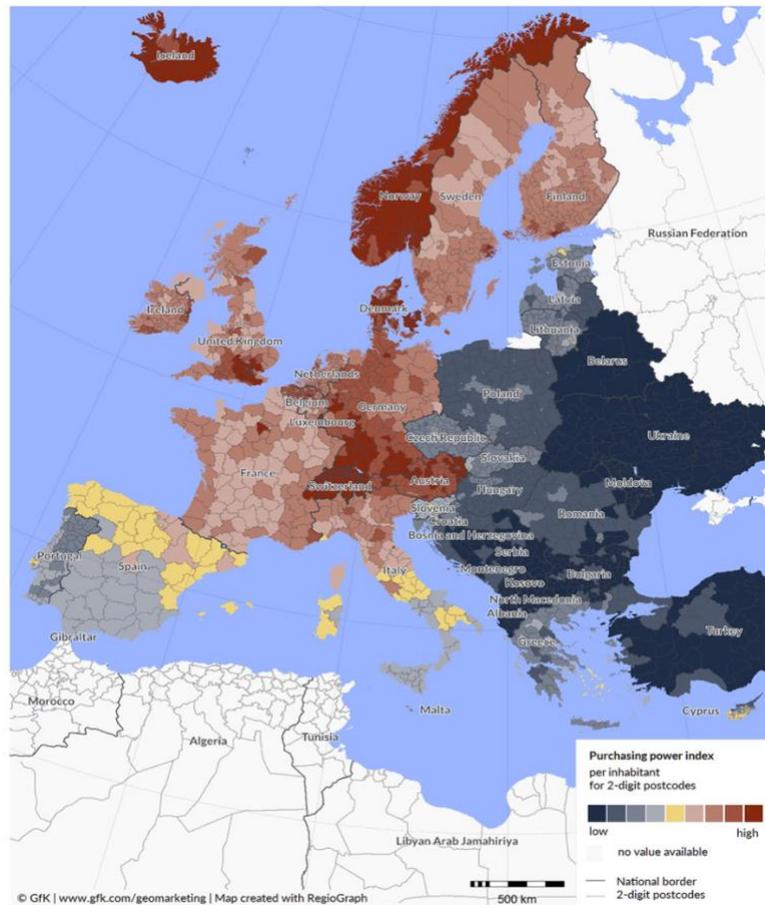
- **PIB**

Estimativa do PIB per capita da Noruega entre 1986 e 2026

MARKETING INTERNACIONAL LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)



Fonte: Statista 2021



Fonte: GFK – Growth from Knowledge

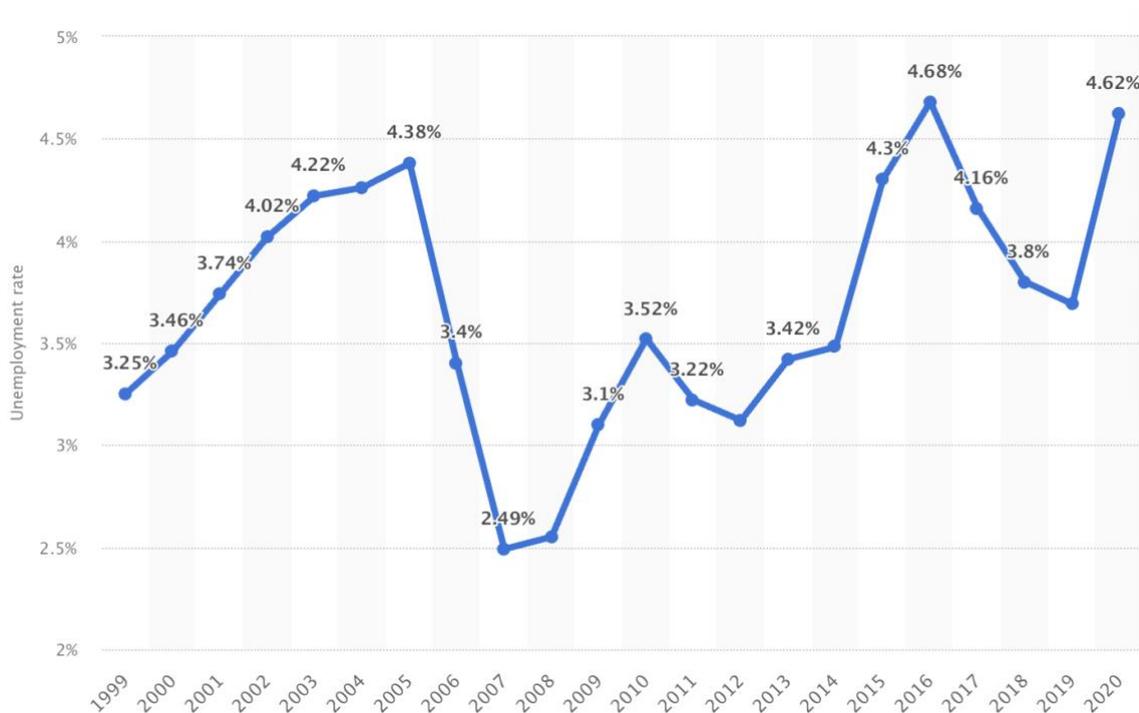
Com 5,379 milhões de habitantes à data de 2020, a Noruega é um dos Estados da EU com maior poder de compra, onde o PIB *per capita* ronda os 67 326,07 \$ (aproximadamente 59 563,37 €).

Entre os anos de 2018 e 2020, o PIB diminuiu, porém isto já é expectável, uma vez que serve como uma das várias consequências da pandemia de Covid19. No entanto, como conseguimos retirar do gráfico, existe uma estimativa (até 2026), para que o PIB da Noruega aumente constantemente e venha a tingir valores superiores aos de 2007.

Como é possível ver pela imagem do mapa, retirada de um estudo feito pela empresa alemã de estudos de mercado GfK, a Noruega está assinalada com a cor mais escura, o que significa um elevadíssimo poder de compra por habitante.

- **Unemployment Rate**

Taxa de desemprego na Noruega entre 1999 e 2020



Fonte: Statista 2021

Como podemos ver através do gráfico, existiram duas grandes descidas na taxa de desemprego da Noruega, tendo a primeira sido entre 2005 e 2007, em que desceu de

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)

4,38% para 2,39% e a segunda entre 2016 e 2019, passando de 4,68% para cerca de 3,8%. No entanto, entre 2019 e 2020 verificou-se um aumento desta taxa, tendo voltado a valores muito próximos daqueles que se registaram em 2016. Isto pode ter acontecido devido a vários fatores, mas o que consideramos principal foi o grande golpe nas economias europeias e mundiais devido à pandemia da Covid-19.

Noruega: Taxa de desemprego 2021			
	Taxa de desemprego	Desemprego Homens	Desemprego Mulheres
Setembro 2021	3,6%	4,0%	3,2%
Agosto 2021	4,0%	4,4%	3,6%
Julho 2021	4,3%	4,6%	4,0%
Junho 2021	4,9%	5,2%	4,6%
Maiço 2021	5,0%	5,1%	4,9%
Abril 2021	5,0%	5,1%	4,8%
Março 2021	4,8%	5,0%	4,6%
Fevereiro 2021	4,7%	5,1%	4,3%
Janeiro 2021	4,9%	5,4%	4,3%
Dezembro 2020	4,9%	5,3%	4,4%
Novembro 2020	5,0%	5,3%	4,7%
Outubro 2020	5,2%	5,5%	4,9%

Fonte: [Countryeconomy.com](https://countryeconomy.com)

No entanto, como está patente na tabela, durante os meses de 2021, esta taxa de desemprego teve uma tendência para diminuir e, hoje em dia, continua a ser das mais baixas da Europa.

DINAMARCA

- **Average Monthly Income**

Remuneração média mensal na Dinamarca em DDK

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)



Fonte: Trading Economics

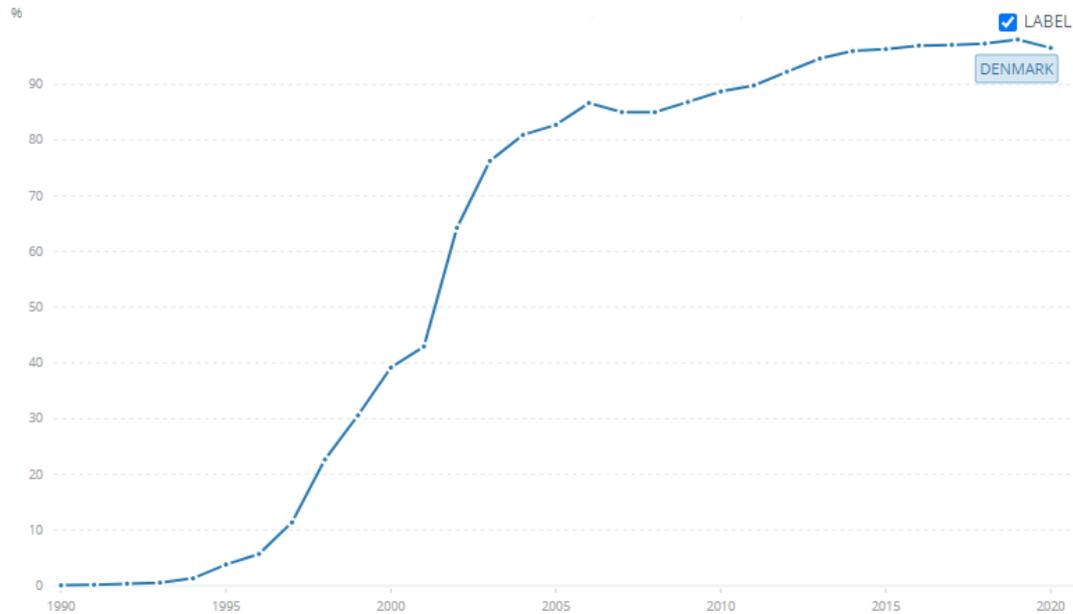
Ao longo dos últimos 8 anos, a média salarial mensal por cada cidadão da Dinamarca tem aumentado cada vez mais.

Sendo que em 2021 possui um salário médio de 44000 DDK correspondente a 5916,45€. Estes valores refletem um excelente poder de compra e um estilo de vida bastante superior à maior parte dos países europeus. Com estes dados, podemos concluir que a Dinamarca é um país com elevadas capacidades monetárias, onde a Lemon Jelly poderia integrar.

- **Internet Users**

Uso de internet (% da população) na Dinamarca entre 1990 e 2020

MARKETING INTERNACIONAL LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)



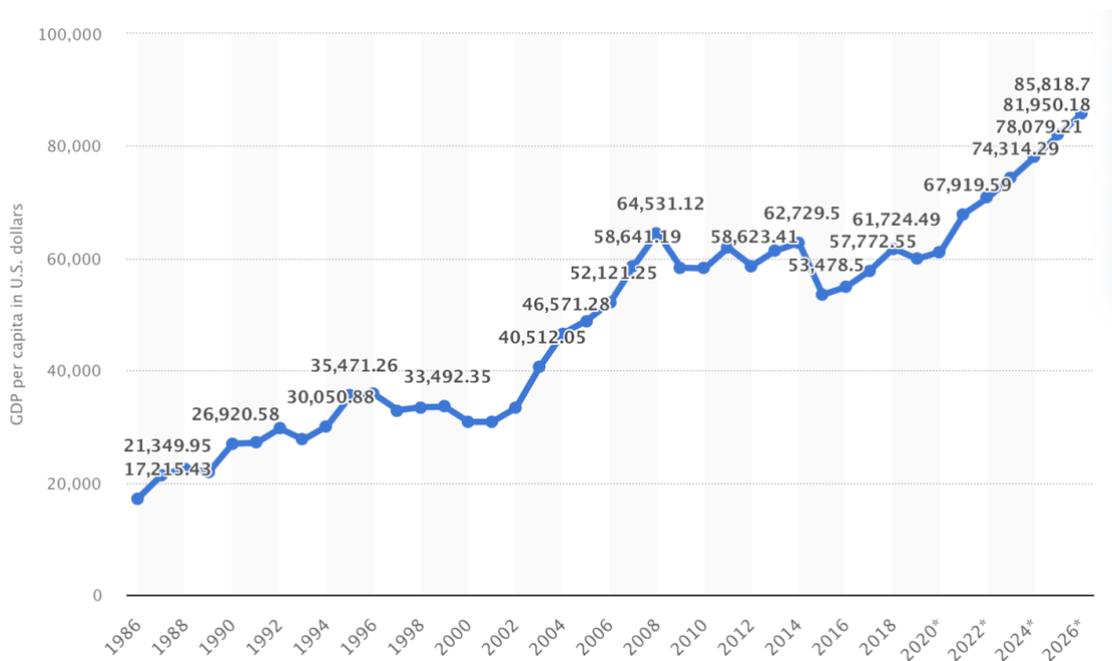
Fonte: The World Bank Data

Através do gráfico podemos reparar que uma grande maioria da população da Dinamarca utiliza a internet por diferentes motivos. Ao longo dos anos o aumento do uso da internet neste país foi exponencial representando assim uma grande vantagem para a Lemon Jelly relativamente à potencial entrada neste mercado, uma vez que, é uma marca maioritariamente online.

- **PIB**

Estimativa do PIB per capita da Dinamarca entre 1986 e 2026

MARKETING INTERNACIONAL LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)



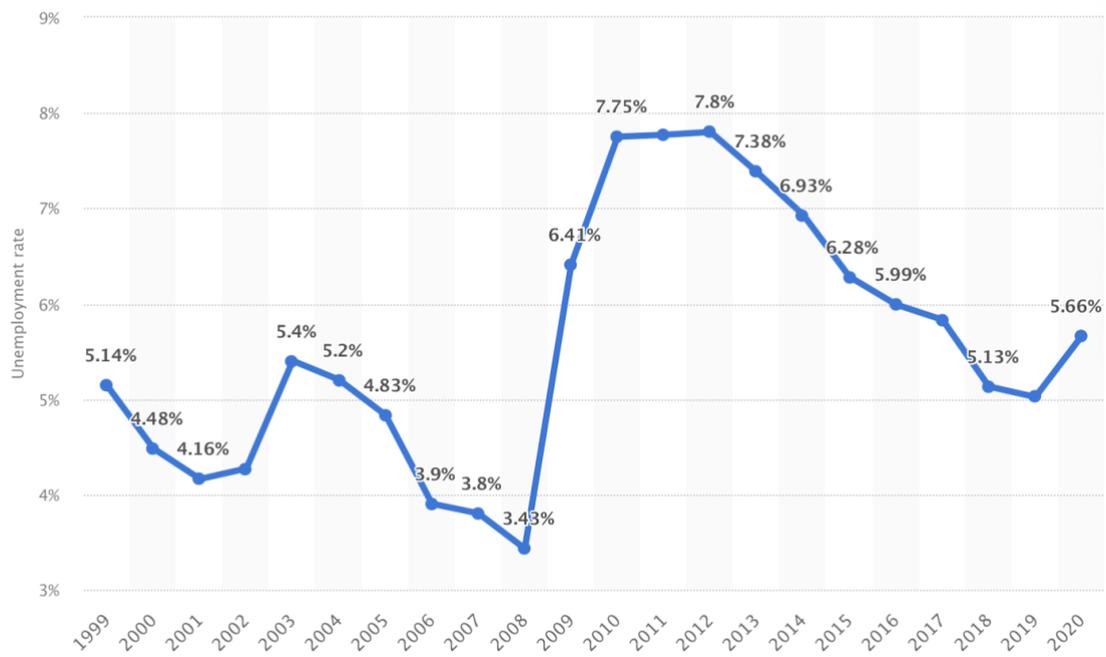
Fonte: Statista 2021

O gráfico demonstra o aumento do produto interno bruto (PIB) per capita na Dinamarca entre os anos 1986 a 2020 assim como o esperado aumento até 2026. O que represente algo positivo para o país pois reflete um contínuo aumento económico e assim um maior poder de compra, constituindo se assim, uma vez mais, uma vantagem competitiva para a Lemon Jelly.

- **Unemployment Rate**

Taxa de desemprego na Dinamarca entre 1999 e 2020

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)



Fonte: Statista 2021

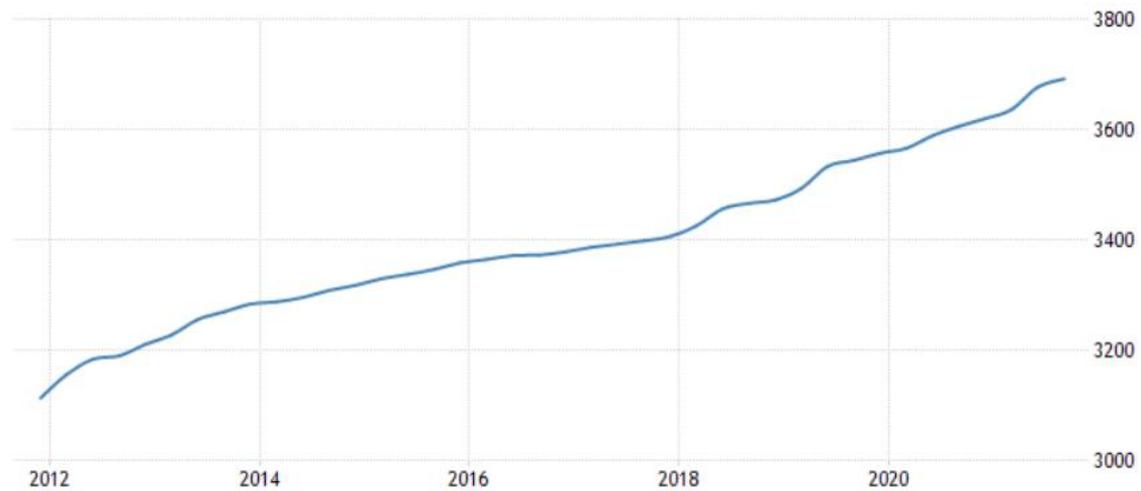
Analisando o gráfico da taxa de desemprego na Dinamarca constatamos que, de forma geral, ocorreu um aumento desta taxa de 1999 a 2020, destacando-se um grande aumento nos anos de 2009 e 2010 (de 3,43% registados em 2008 para 7,75% em 2010) e posteriormente uma descida contínua até 2019, aumentando ligeiramente novamente em 2020. Mesmo que em 2020 a Dinamarca possua uma taxa de desemprego de 5,66% representa uma taxa inferior relativamente a outros países da união europeia. Assim sendo, estes valores podem constituir uma vantagem para uma possível entrada da Lemon Jelly neste país.

FINLÂNDIA

- **Average Monthly Income**

Remuneração média mensal na Finlândia, entre 2012 e 2021, em Euros

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)

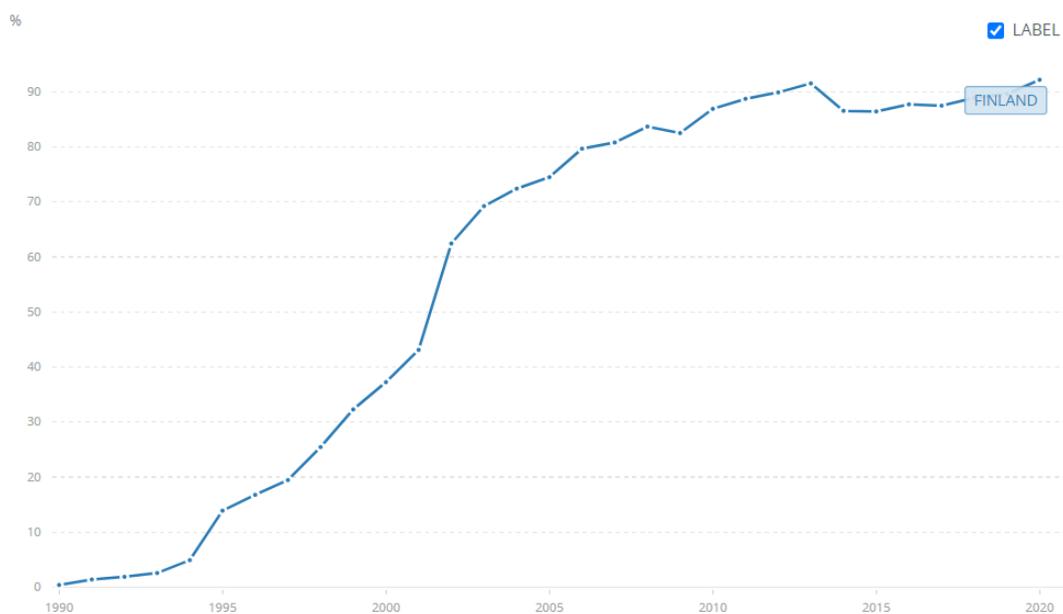


Fonte: Trading Economics

Com o gráfico acima é possível observar o aumento acentuado dos salários médios mensais na Finlândia, entre 2012 e 2021, e concluir que se trata de valores bastante elevados, o que se traduz num grande poder económico em geral. Com isto, justificamos a escolha da entrada da Lemon Jelly neste mercado, uma vez que a sua população tem grande poder de compra e o público-alvo da marca pertence à classe média/média-alta.

- **Internet Users**

Uso de internet (% da população) na Finlândia entre 1990 e 2020

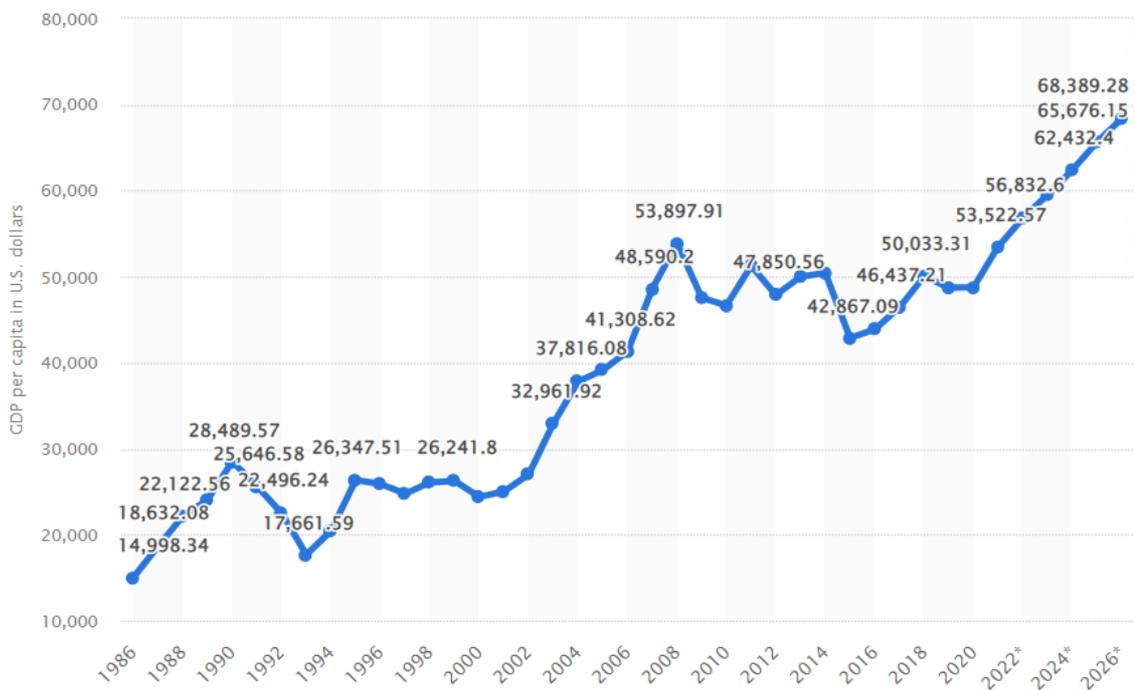


Fonte: The World Bank Data

O aumento da utilização da internet na Finlândia, nos últimos 30 anos, prova que cada vez mais as pessoas usam esta ferramenta para diversas funções, sendo uma delas as compras *online*. Este facto é uma vantagem para a entrada da Lemon Jelly no mercado finlandês, sendo que, provavelmente ocorreria um aumento das vendas dos produtos da marca a nível digital.

- **PIB**

Estimativa do PIB per capita da Finlândia entre 1986 e 2026

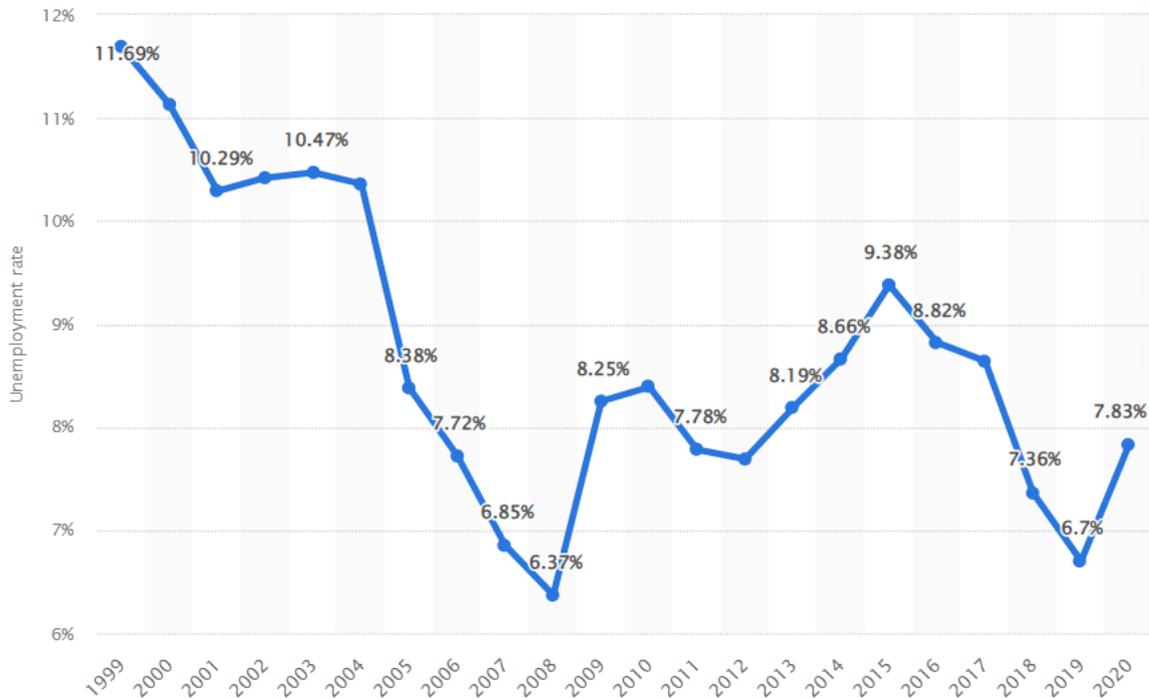


Fonte: Statista 2021

O gráfico mostra o aumento do produto interno bruto (PIB) per capita na Finlândia, de 1986 a 2020, e ainda o aumento até 2026, construído através de projeções. Isto é uma mudança positiva para o país, porque significa que existiu e continuará a existir um crescimento económico, consequência do aumento da produção anual de todos os bens e serviços.

- **Unemployment Rate**

Taxa de desemprego na Finlândia entre 1999 e 2020



Fonte: Statista 2021

A taxa de desemprego na Finlândia, em geral, tem vindo a decrescer desde 1999, sendo no último ano de apenas 7,83%. Ainda que este não seja o número mais baixo de sempre registado neste país, é uma percentagem relativamente baixa. O decréscimo desta taxa está diretamente relacionado com o aumento do PIB, porém, o aumento da taxa no último ano está intimamente relacionado com a pandemia que atravessámos. Colocando esse fator de lado, esta é mais uma vantagem no que diz respeito à entrada da marca neste mercado.

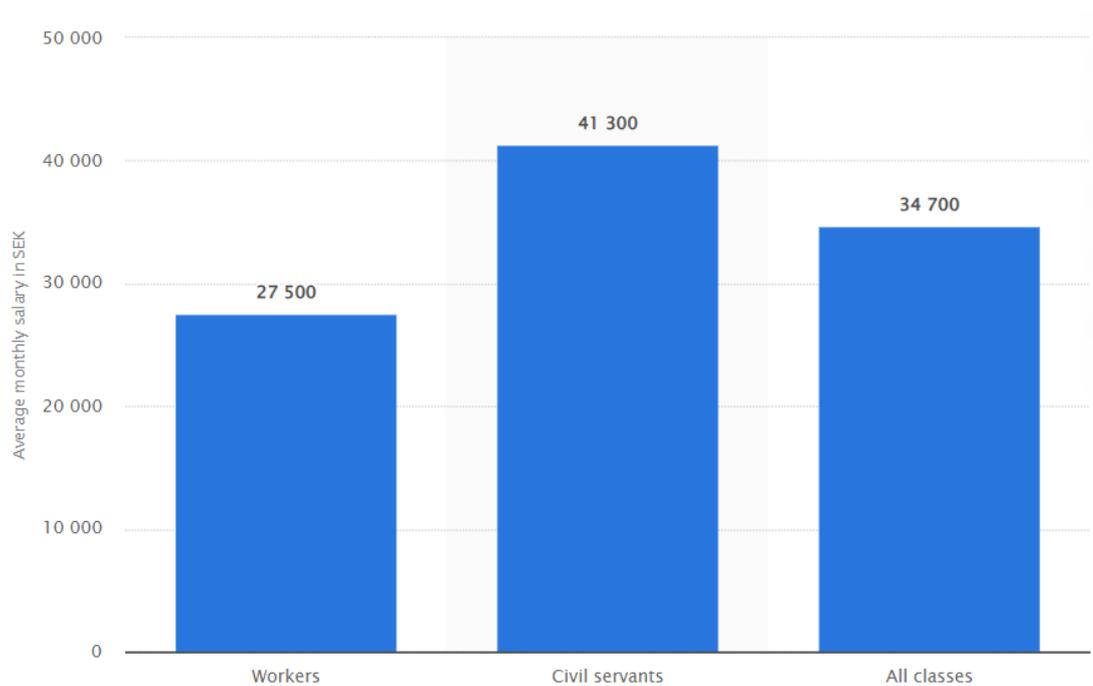
SUÉCIA

- **Average Monthly Income**

Remuneração média mensal na Suécia, em 2019, por classes, em Coroas

Suecas

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)



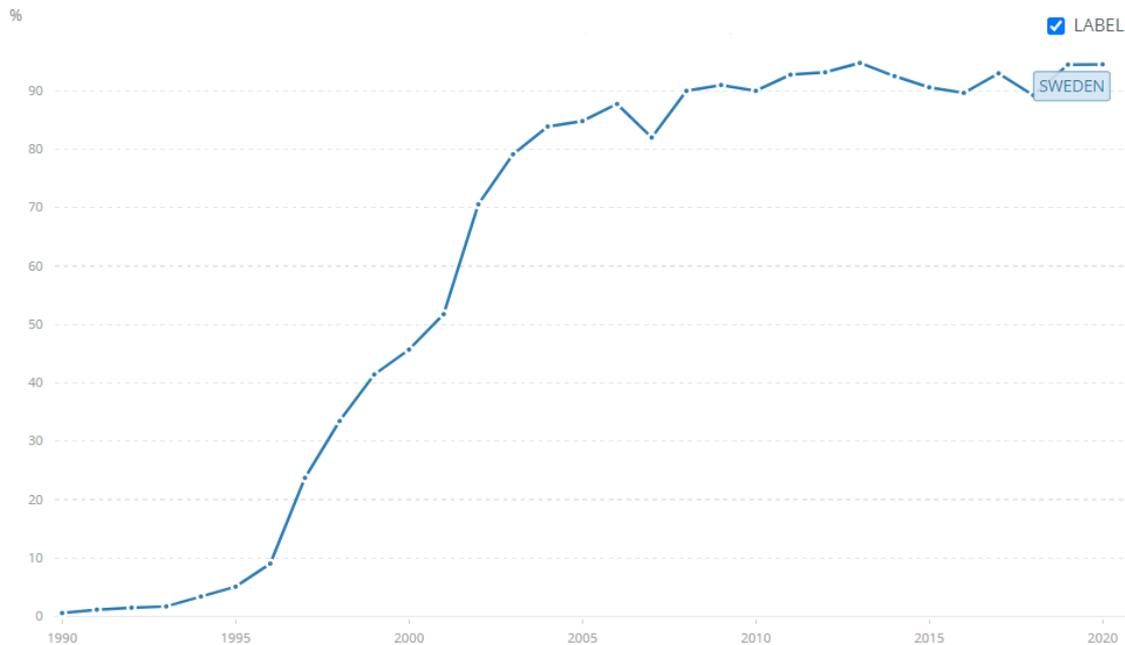
Fonte: Statista 2021

Do gráfico de barras acima podemos retirar os elevados números referentes aos salários médios mensais na Suécia, por classes, em 2019, em coroas suecas. Cada coroa sueca equivale a 0,097€, o que significa que, em média, cada pessoa recebe 3 353,65€ de salário mensal. Assim, é mais uma vez perceptível o grande poder económico da grande maioria da população sueca, ainda que o custo de vida neste país seja elevado, sendo este mais um mercado ideal à entrada da Lemon Jelly.

- **Internet Users**

Uso de internet (% da população) na Suécia entre 1990 e 2020

MARKETING INTERNACIONAL LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)



Fonte: The World Bank Data

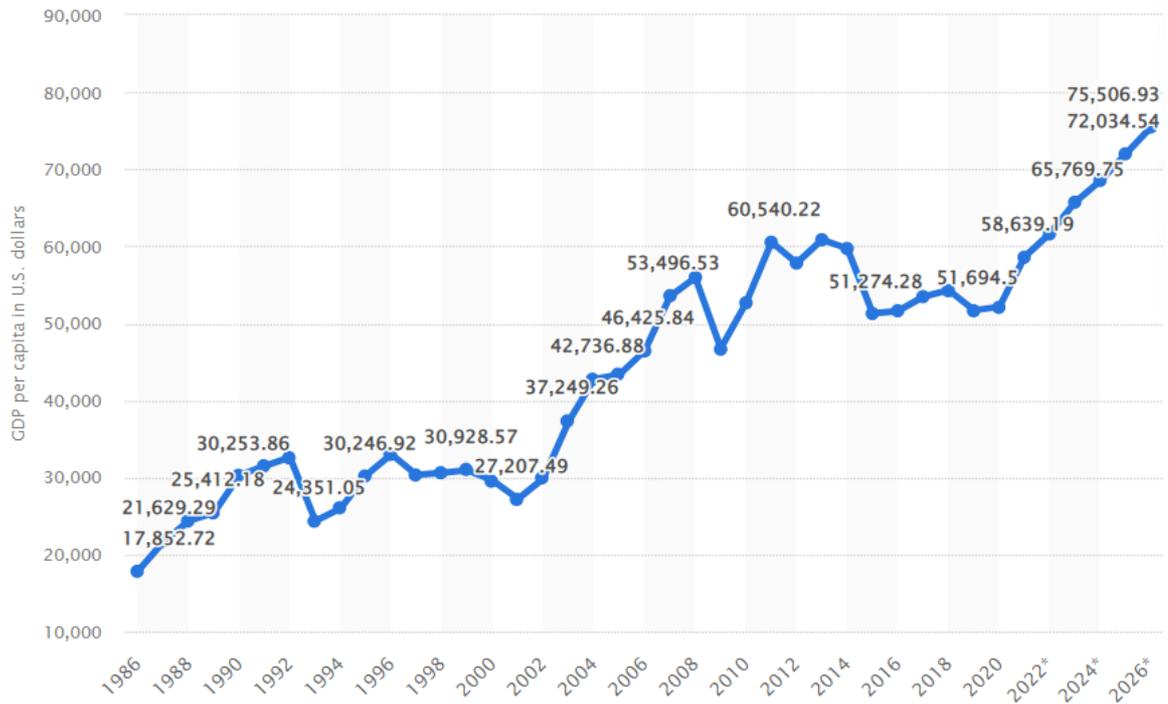
À semelhança da Finlândia e da Noruega, têm vindo a aumentar o número de utilizadores da internet na Suécia, estando os valores muito perto dos 100%, em 2020, com uma percentagem de 95%.

Assim, este é mercado favorável à entrada da Lemon Jelly, sendo que, é do interesse da marca aumentar a venda dos seus produtos por via online.

- **PIB**

Estimativa do PIB per capita da Suécia entre 1986 e 2026

MARKETING INTERNACIONAL LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)



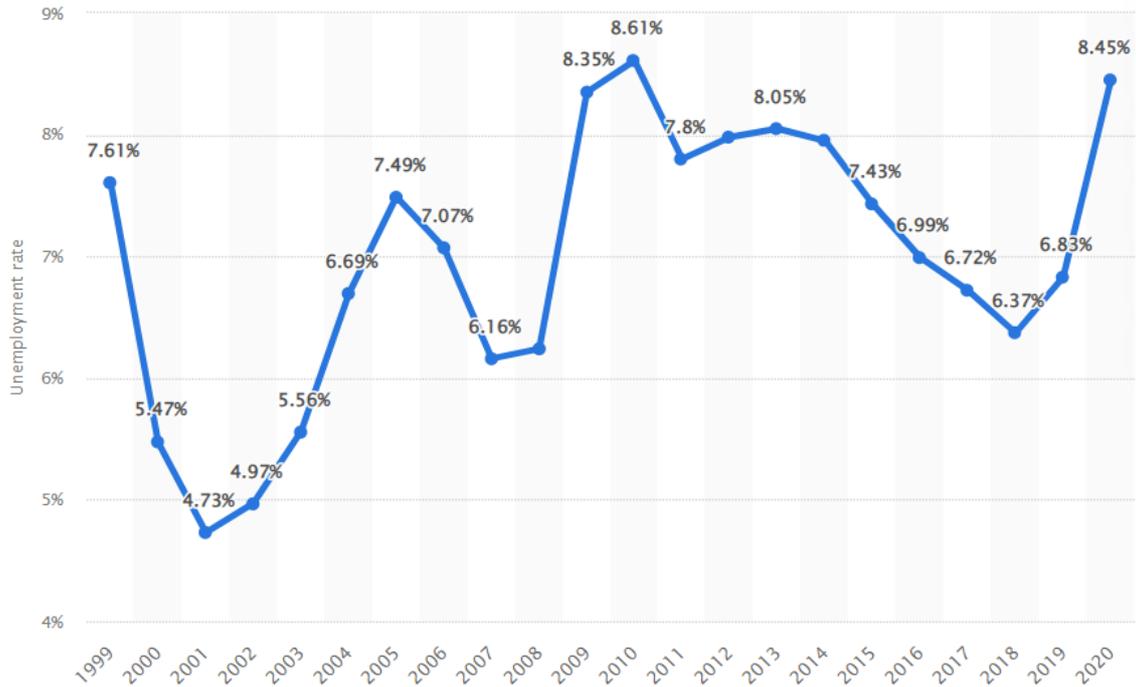
Fonte: Statista 2021

O aumento contínuo do produto interno bruto (PIB) per capita na Suécia entre 1986 e 2020, indica o estável caminho que este país tem vindo a percorrer no crescimento económico, e consequentemente, o cada vez maior poder de compra por parte da população deste país. Assim, será favorável à Lemon Jelly dar entrada neste mercado.

- **Unemployment Rate**

Taxa de desemprego na Suécia entre 1999 e 2020

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)



Fonte: Statista 2021

A linha do gráfico mostra os picos de crescimento e decréscimo da taxa de desemprego na Suécia, entre 1999 e 2020. Em 2001, verificou-se o valor mais baixo deste período, sendo de 4,73%. Ainda que o desemprego tenha aumentado ao longo tempo, a taxa é muito baixa, relativamente a outros países europeus, sendo em 2020, 8,45%. Assim, como o desemprego é baixo neste país, a sua população terá mais poder de compra, algo vantajoso para a Lemon Jelly, se decidir optar pela entrada neste mercado.

SUÍÇA

- Average Monthly Income

Remuneração média mensal dos funcionários na Suíça de 2010 a 2020

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)



Fonte: Trading Economics

Do gráfico de barras acima representado podemos retirar a conclusão de que a Suíça apresenta salários médios mensais elevados. Tendo em conta que a média dos salários mínimos na Europa é de 1 007€, a Suíça ultrapassa-a largamente, já que, em média, cada cidadão obtém cerca de 6 354 CHF, valor que ronda os 6 118€.

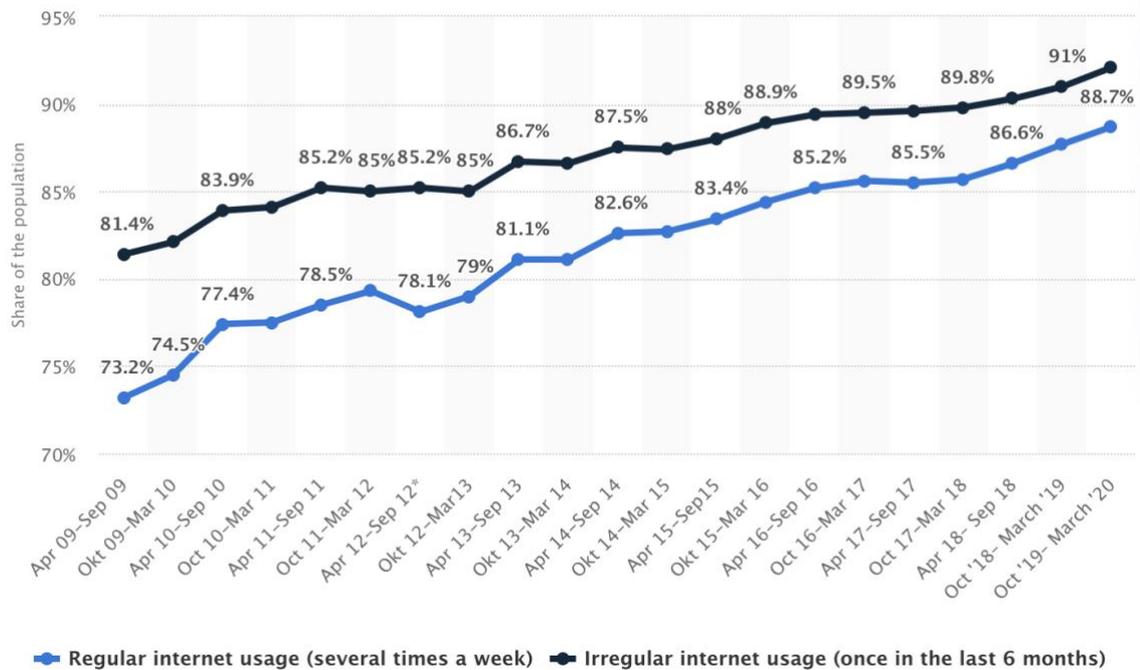
É então possível concluir que são detentores de um forte poder económico, sendo pertinente considerar a penetração neste mercado geográfico.

Assim, para além deste fator económico se mostrar altamente vantajoso, a Suíça é um dos países com a maior taxa de emigrantes portugueses na Europa (cerca de 210 731) tornando-se evidente que se trata de um mercado ideal à entrada da Lemon Jelly.

- **Internet Users**

Uso de *internet* (% da população) na Suíça entre 2009 e 2020

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)



Fonte: Statista

A Suíça demonstra ser um país altamente evoluído no âmbito da utilização de tecnologias já que, desde 2009 até 2020, verificou um crescimento de 15,5% no seu conjunto de utilizadores. O país apresenta um 91% de utilizadores da web irregulares, no entanto, a percentagem de utilizadores regulares é bastante satisfatória, assentando nos 88.7%.

Deste modo, se as ações de marketing forem bem implementadas, a Lemon Jelly tem na Suíça um país com uma população bastante recetiva tecnologicamente e aberta às ações da marca.

- PIB

Estimativa do GDP per capita da Suíça entre 1986 e 2026

MARKETING INTERNACIONAL LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)



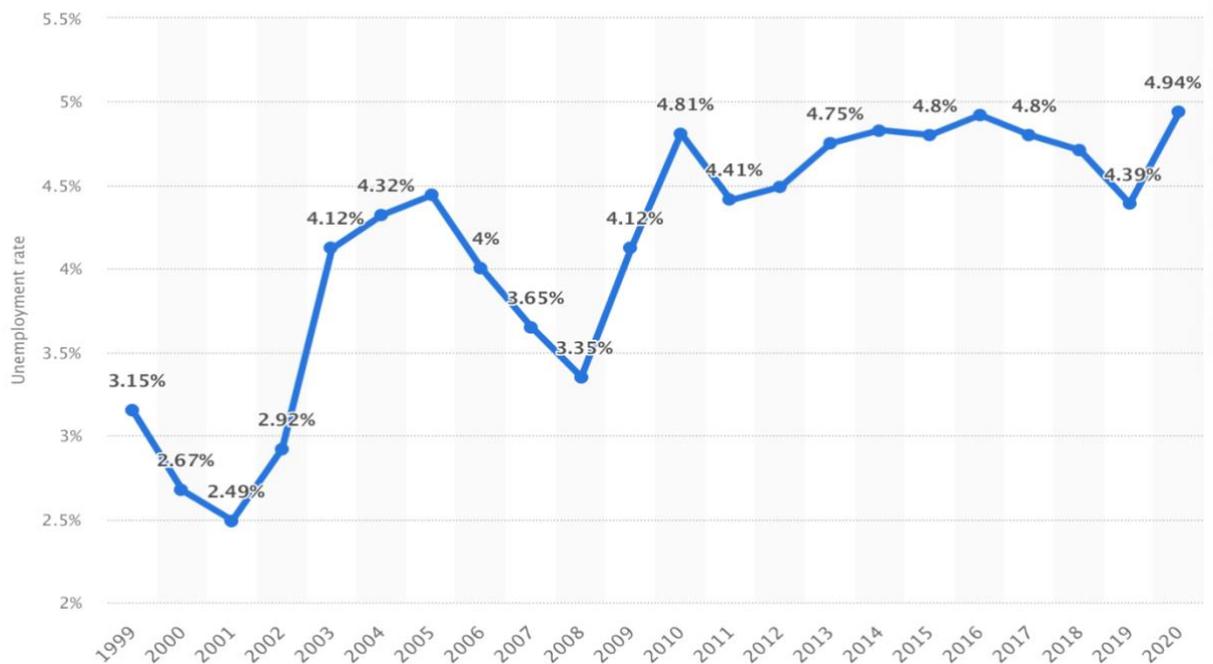
Fonte: Statista 2021

Como conseguimos perceber pela tendência crescente do gráfico, a Suíça é detentora de uma das economias mais produtivas em todo o mundo, tornando-se um mercado extremamente atrativo para investidores. A recuperação económica espera-se mais rápida do que nas economias regionais, e é expectável que o PIB regresse aos níveis pré-crise pandémica antes da segunda metade de 2021.

- **Unemployment Rate**

Taxa de desemprego na Suíça entre 1999 e 2020

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)



Fonte: Statista 2021

A taxa de desemprego na Suíça tem mostrado uma tendência constante, no entanto desde 2020 com chegada da pandemia de Covid-19 verificou-se um acentuado crescimento de 0,55%, que até momento presente, não apresentou sinais de redução.

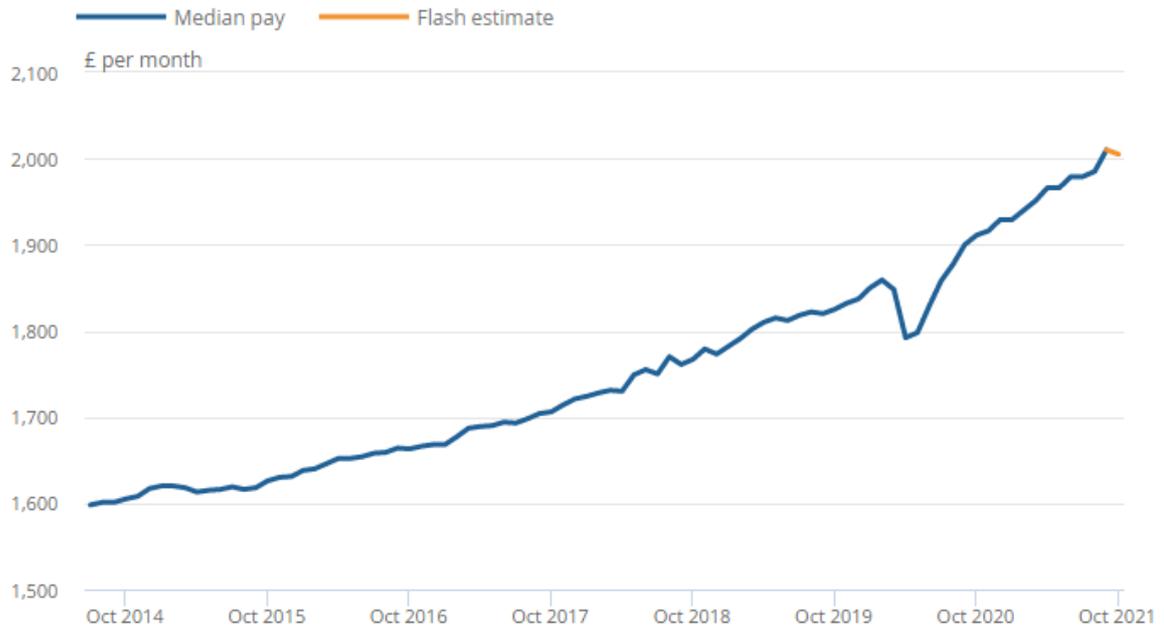
No entanto, até ao mês de Setembro de 2021, a taxa de desemprego média na União Europeia assentava nos 6.7%. Assim sendo a Suíça mantém-se bastante aceitável face à média europeia, traduzindo-se num bom poder de compra por parte da sua população e um fator indicador de sucesso para os negócios da Lemon Jelly.

INGLATERRA

- **Average Monthly Income**

Remuneração média mensal dos funcionários no Reino Unido de outubro de 2014 a outubro de 2021

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)



Fonte: Office for National Statistics

Observando o gráfico, concluímos que ao longo dos últimos 7 anos, a média salarial mensal por cada cidadão de Inglaterra tem aumentado cada vez mais.

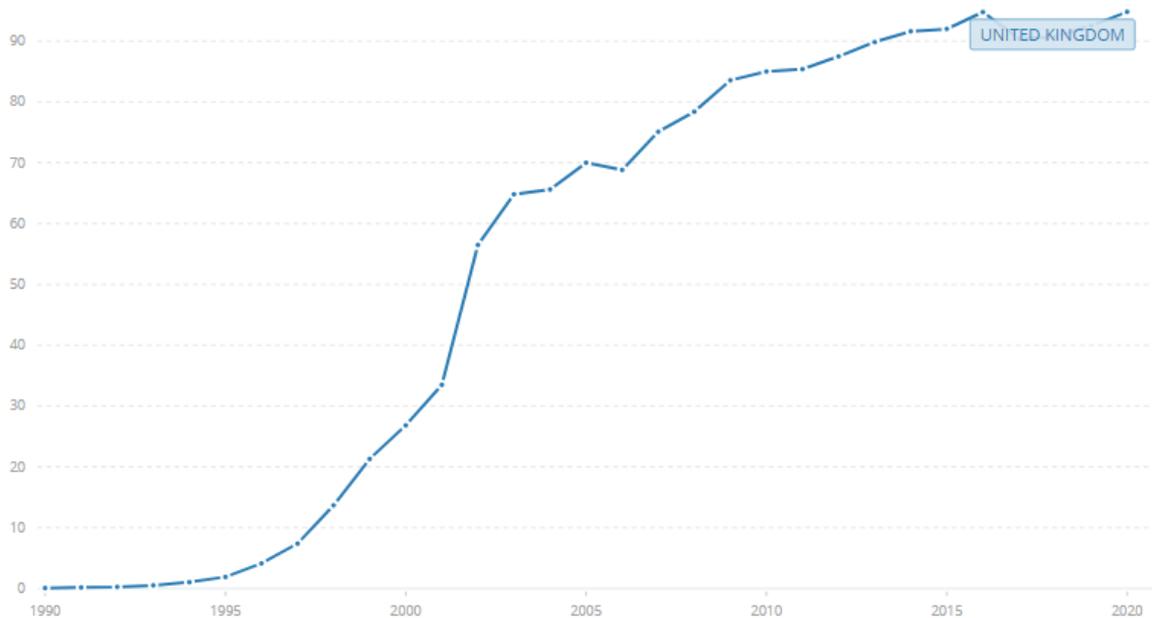
De 2018 a 2020 aumentou cerca de 3,6%. Após o aparecimento da pandemia o crescimento salarial tornou-se negativo, sendo que muitos postos de trabalho ficaram na corda bamba e muitos empregadores tiveram de pagar menos aos seus funcionários. Atualmente o salário médio supera as 2005£ ($\approx 2347,34$ €)

Estes dados são vantajosos para a entrada da Lemon Jelly no mercado inglês, mostrando que o público-alvo terá maiores capacidades monetárias para comprar os seus produtos.

- **Internet Users**

Uso de *internet* (% da população) na Inglaterra entre 1990 e 2020

MARKETING INTERNACIONAL LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)



Fonte: The World Bank Data

O uso de internet é fulcral para aumentar a notoriedade e vendas da Lemon Jelly, já que a marca funciona maioritariamente através do digital e é por onde muitos dos seus clientes internacionais têm acesso a informação, aos seus produtos e onde podem comprá-los. Atualmente, 95% da população inglesa usa internet, o que constitui mais um fator positivo para a marca.

- **PIB**

Estimativa do GDP per capita da Inglaterra entre 1986 e 2026

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)



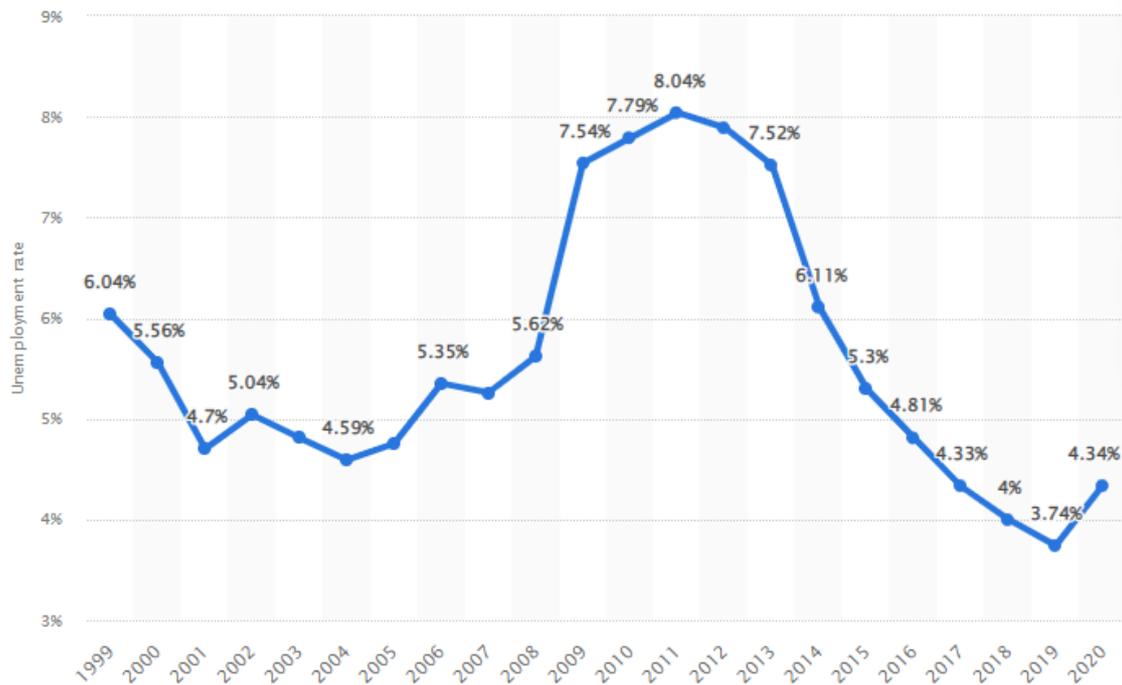
Fonte: Statista 2021

O PIB da Inglaterra tem aumentado cada vez mais nos últimos anos. Atualmente o país do norte da europa junta mais de 46 mil USD, em PIB *per capita*. Prevê-se que em 2026 o PIB *per capita* será 60 613,93 USD. Isto mostra que, sendo um país com bastante riqueza, abre mais portas para a Lemon Jelly desenvolver projetos neste mercado.

- **Unemployment Rate**

Taxa de desemprego na Inglaterra entre 1999 e 2020

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)



Fonte: Statista 2021

A taxa de desemprego na Inglaterra tem vindo a diminuir desde 2011, quando atingiu o seu pico dos últimos anos, ou seja, cada vez mais pessoas têm um rendimento que lhes permitem comprar produtos da Lemon Jelly. Ou seja, o público-alvo será mais abrangente.

3.4 Score global para cada país

Avaliação dos indicadores em cada país		Noruega		Dinamarca		Finlândia		Suécia		Suíça		Inglaterra	
Critérios	Importância	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Average Monthly Income	35,00%	8	2,8	9	3,15	8	2,80	8	2,80	10	3,5	5	1,75
Internet Users	30,00%	10	3	10	3,00	8	2,40	9	2,70	8	2,24	9	2,7
PIB	15,00%	8	1,2	9	1,35	8	1,20	9	1,35	10	1,5	7	1,05
Unemployment Rate	20,00%	8	1,6	7	1,4	7	1,40	6	1,20	8	1,6	8	1,6
Total	100,00%		8,6		8,9		7,80		8,05		8,84		7,1

4. Triagem detalhada

4.1 Caracterização dos melhores mercados

De acordo com os dados da triagem preliminar, selecionamos os três melhores países para a Lemon Jelly se internacionalizar. Esses países são, respetivamente, Dinamarca (Rank 8,9), Suíça (Rank 8,84) e Noruega (Rank 8,6).

Auditoria comercial:

Dinamarca (€)

(Produção local de calçado + Importação de calçado) – Exportação de calçado
= (8583092,00 + 774198792,30) - 464340548,95 = 782 781 884,3 - 464340548,95 =
318 441 335,35

Suíça (€)

(Produção local de calçado + Importação de calçado) – Exportação de calçado =
(111837600,00 + 1 968 992 737,38) – 763 807 761,18 = 2 080 830 337,38 - 763 807
761,18 = 1 317 022 576,2

Noruega (€)

(Produção local de calçado + Importação de calçado) – Exportação de calçado = (6 453
421,41 + 545 961 339 840) – 41 629 552,16 = 545 967 793 261,41 - 41629552,16 =
545 967 793 261,41

Os resultados mostram que o consumo em todos os países, principalmente na Noruega, será elevado, pois existem elevadas transações de calçado interna e externamente.

Índice em Cadeia:

Dinamarca (\$)

Nº total de Mulheres: 2.925.845

Mulheres dos 15-64: 62,7%

Taxa de consumo privado de calçado: 2,91%

$$\text{Consumo privado em calçado / consumo privado total} = \text{taxa de consumo} \\ 1\ 347\ 410\ 961\ 000,00 / 46\ 257\ 421\ 000\ 000 = 0,291$$

Potencial nº de clientes: $2\ 929\ 845 \times 0,637 \times 0,0291 = 54\ 362$

Suíça (\$)

Nº total de Mulheres: 4.353.048

Mulheres dos 15-64: 64,8%

Taxa de consumo privado de calçado: 0,001%

$$\text{Consumo privado em calçado / consumo privado total} = \text{taxa de consumo} \\ 1\ 042\ 000\ 000 / 103\ 435\ 000\ 000\ 000 = 0,000010$$

Potencial nº de clientes: $4\ 353\ 048 \times 0,648 \times 0,000010 = 282$

Noruega (\$)

Nº total de Mulheres: 2 763 012

Mulheres dos 15-64: 64,1%

Taxa de consumo privado de calçado: 0,02%

$$\text{Consumo privado em calçado / consumo privado total} = \text{taxa de consumo}$$

$$1\ 166\ 000\ 000 / 5\ 247\ 127\ 592\ 035,70 = 0,00022$$

Potencial nº de clientes: $2\ 763\ 012 \times 0,641 \times 0,00022 = 390$

O segmento de mercado em que a Lemon Jelly atua é bastante restrito e, por isso, é preciso ter em conta a taxa de consumo de calçado de borracha e plástico e vegan por parte das mulheres. No entanto não existem dados tão específicos quanto a isso por parte das mulheres. Então foi tido em conta a taxa de consumo privado de calçado geral em cada país, dando uma noção de qual será o potencial de mercado.

Como podemos perceber as famílias não gastam muito dinheiro em calçado, dando preferência a outros bens mais necessários, deste modo o potencial de mercado diminui bastante. Caso os dados fossem ainda mais afunilados (consumo de mulheres de calçado vegan/borracha/plástico), então o potencial de mercado seria menor.

4.2 Análise competitiva

Concorrente 1:

Ilse Jacobsen Hornbæk é uma marca dinamarquesa fundada em 1993 por Ilse Rhode Jacobsen. A empresária uniu o seu nome ao nome da pequena cidade litoral Hornbæk, localizada na costa norte da ilha Sjælland, porque foi a casa da sua primeira loja e daí retirou a maioria da sua inspiração para a marca.

Ao longo dos anos, Ilse desenvolveu o seu próprio *lifestyle* que inclui *rainwear*, botas de borracha, roupas femininas, sapatos, etc. A marca cresceu rapidamente no seu país de origem e no estrangeiro, por meio de *concept stores* na Dinamarca, Noruega, Suécia, Islândia e Inglaterra. Muitas das *department stores* mais conceituadas do mundo (Nordstrom, Walmart, etc) vendem produtos Ilse Jacobsen Hornbæk e, hoje em dia, a marca exporta para quase 30 países.

Concorrente 2:

A **Tretorn** foi fundada em Helsingborg na Suécia, em 1891, e já percorreu um longo caminho desde então. Hoje, podemos encontrar a marca em várias lojas em todo o mundo.

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)

Em 1896, cinco anos após o início, produziram cerca de 1 milhão de pares de galochas, devido ao mau tempo que a Suécia atravessava. Depois, em 1900, fabricaram os primeiros ténis.

Concorrente 3:

A **Viking Outdoor Footwear** nasceu a 17 de Janeiro de 1920 pela mão de Peter Mathias Røwde numa fábrica de borracha em Askim, Noruega.

A fábrica passou a produzir galochas para contornar um pouco o problema do calçado convencional que, rapidamente, fica enlameado e molhado. Desde então, a sua missão tem sido “Permitir um estilo de vida ativo ao ar livre”.

Esta é uma marca registada com uma longa história e um rico legado. Em 2020, a Viking comemorou 100 anos, e é uma das marcas mais antigas da Noruega, que contribuiu muito para moldar a história industrial desse país.

	ILSE JACOBSEN HORNØY	TRETORN EST. 1891 SWEDEN	 VIKING
Nome do concorrente:	4	4	3
Produto/serviço:	4	3	3
Sede (país):	5	4	4
Vendas totais (nacionais):	3	4	5
Vendas totais (internacionais):	-	-	-
Número de empregados:	3	5	4
Anos em atividade:	3	5	4
Distribuição por e-commerce:	5	5	5
Estratégia de preço:	4	4	5
Atributos e benefícios do produto:	5	5	4
Estratégia de Promoção:	5	3	3
Qualidade:	5	5	5
Serviço:	4	4	4
Segmento alvo:	5	3	2

4.3 Condições de acesso ao país

Regulamentação de Importações

	Dinamarca	Suíça	Noruega
Barreiras administrativas	<p>Direitos Aduaneiros - Para efeitos alfandegários a UE é considerada um território único, ou seja, não são aplicados direitos aduaneiros;</p> <p>IVA (Imposto sobre o Valor Acrescentado) - Dinamarca: 25%;</p> <p>Fatura Comercial - Não estando os bens sujeitos a documentação aduaneira, a fatura comercial assume uma grande importância: esta</p>	<p>Embora não tenha aderido ao Espaço Económico Europeu (EEE), a Suíça mantém uma relação especial com a União Europeia através da celebração de uma série de acordos / acordos comerciais e económicos importantes, extensos e diversificados, bem como outras áreas</p>	<p>A política de comércio exterior norueguesa é protecionista em relação aos produtos agrícolas. Alguns bens, pela sua natureza, estão sujeitos a: regimes especiais de controle de importação: fiscalização sanitária (vegetais e alimentos); vigilância policial (armas e explosivos); controle de saúde pública (drogas e</p>

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)

	<p>deverá indicar sempre número de registo em IVA das partes e do país;</p> <p>Controlo Estatístico das Trocas Intracomunitárias (Sistema Intrastat) - Na ausência de fiscalização alfandegária que disponibilize esta informação, cabe aos operadores económicos apresentar a Declaração <u>Intrastat</u> junto do INE (expedições anuais \geq 250 000€);</p> <p>Rede SOLVIT - Resolução informal de litígios resultantes da aplicação incorreta das regras do Mercado Único.</p>	<p>(cerca de 120 bilaterais acordos) - <u>Liste des Accords Suisse-European Union</u>. Neste contexto, a Suíça incorporou <u>aspectos</u> relevantes da legislação comunitária em seu sistema jurídico (como as leis da UE se tornam leis do Espaço Económico Europeu), enquanto a União Europeia permite que as empresas suíças (com um grau significativo de liberalização) tenham acesso ao mercado (Espaço Económico Europeu - EEE).</p>	<p>toxinas); regras especiais de conduta (venenos e inseticidas). As formalidades alfandegárias são simples porque para quase todos os produtos, sem necessidade de licença importar. É necessário apresentar fatura comercial e conhecimento de embarque. Onde apropriado Certificado de Origem GSP (Formulário A), Certificado Sanitário (Veterinário / Fitossanitário) e uma licença de importação da autoridade competente norueguesa (agências reguladoras, Ministério da Agricultura, Comércio e outos).</p>
<u>Licenças/autorizações de importação</u>	<u>Accord Libre-échange</u>	<u>Incoterms</u>	Sistema Geral de Preferências da Noruega
Quotas	Como Cliente-Posição: 20; Percentagem Export: 0,63	-----	As <u>importações</u> da Noruega são principalmente oriundas da Suécia (\$10,1 Bilhão), a Alemanha (\$9,6

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)

	produtos, goma de mascar, sorvete, refrigerantes, café, chá, papel de cigarro, lâmpadas, fusíveis, alimentos. , Talheres descartáveis, baterias recarregáveis, porta-recipientes de vidro, metal ou plástico (por exemplo, para bebidas), produtos químicos usados para controlar ervas daninhas, produtos com	primas e alguns produtos acabados que entram no país para serem concluídos em fábricas suíças.	Europeu. São utilizadas duas pautas distintas: a EFTA, UE e EEE.
			Bilhão), a China (\$8,17 Bilhão), a Coreia do Sul (\$5,71 Bilhão) e o Estados Unidos (\$5,5 Bilhão).
Tarifas	Taxas harmonizadas aplicável a alguns produtos, como petróleo, álcool, bebidas alcoólicas e tabaco. Os países também podem cobrar seus próprios impostos. Na Dinamarca, esses impostos geralmente se aplicam a bens de luxo, produtos feitos de chocolate e açúcar, cacau em pó, nozes e seus	Recente eliminação de tarifas nos produtos industriais. Englobando produtos de consumo como bicicletas, automóveis, aparelhos elétricos e roupas. Os produtos industriais também incluem algumas matérias-	São estabelecidos diferentes critérios de direitos aduaneiros, tendo em conta o país de origem das mercadorias importadas. Estes são definidos pelos acordos internacionais com a União Européia e com a Área de Livre Comércio Europeu (EFTA) que forma o Espaço Econômico

Regulamentação do investimento direto estrangeiro

	DINAMARCA	SUIÇA	NORUEGA
É PERMITIDO ÀS EMPRESAS ESTRANGEIRAS DETEREM 100% DO CAPITAL DE EMPRESAS DOMÉSTICAS?	Não	Não	Não
É PERMITIDO ÀS EMPRESAS ESTRANGEIRAS INVESTIR NO COMÉRCIO A RETALHO?	Sim	Sim	Sim
AS EMPRESAS ESTRANGEIRAS PODEM FINANCIAR-SE LOCALMENTE?	Sim	Sim	Sim
O GOVERNO RESTRINGE O MONTANTE OU TIPO DE INVESTIMENTO?	Sim	Sim	Sim
O GOVERNO RESTRINGE A REPATRIAÇÃO DE CAPITAL?	Não	Sim	Não

4.4 Condições de acesso financeiras e de mercado

Taxas de juro

	Dinamarca	Suíça	Noruega
Taxas de juro para empresas são favoráveis	A taxa de juros na Dinamarca ronda os -0.60% em setembro de 2021.	Taxa de juros suíça SNB (juros de base) é -0,750%” Em 2019, a taxa de juros real na Suíça era de 2.2%. Taxa tem vindo a diminuir ao longo dos últimos anos.	A taxa de juros <u>Noruegs</u> ronda 0,500% em dezembro 2021
Taxas de juro para consumidores são favoráveis	????	????	????

Taxas de câmbio

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)

	Dinamarca	Suíça	Noruega
A moeda do país é convertível	Sim.	Sim.	Sim.
As contas do país são equilibradas (Balança de pagamentos)	Sim.	Sim.	Sim.
A moeda do país tem sido estável.	Segundo, o site <u>investing</u> , a variação da moeda durante o ano de 2021 foi de 0,0808%.	Apesar de algumas alterações sofridas ao longo do ano de 2021, a valorização da moeda pesa bastante em setores importantes da economia.	Segundo, o site <u>investing</u> , a variação da moeda durante o ano de 2021 foi de 4,4972%.

Questões laborais

	Dinamarca	Suíça	Noruega
Trabalho infantil	Proibido por lei.	Proibido por lei.	Proibido por lei.
Salários	A Dinamarca não possui salário mínimo. O salário médio mensal têm aumentando ao longo dos últimos 8 anos, correspondendo em 2021 a um salário que ronda os 5916,45€.	A Suíça apresenta salários médios mensais elevados. O salário médio de cada cidadão corresponde a um valor que ronda os 6118€.	Os salários médios mensais na Noruega têm vindo a aumentar desde julho de 2018 até julho deste ano. Até então, a média era de 50 750 coroas norueguesas, o que equivale, aproximadamente a 4931€.
Relações laborais	“Nossos sindicatos são fortes, principalmente porque empregadores e empregados ganham com o relacionamento. Se os acordos	“Os empregadores dos setores do comércio e da indústria são bastante relutantes no que concerne a demitir pessoas. Eles preferem reduzir as horas de trabalho e tomar outras medidas	“A Noruega é uma sociedade pacífica e segura com bons sistemas de bem-estar social e relações laborais eficazes e regulamentadas. A vida laboral

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)

Relações laborais	trabalhistas não forem respeitados, os trabalhadores têm o direito de entrar em greve e, ao contrário, os empregadores têm o direito de bloquear os trabalhadores. O estado interfere apenas se as negociações fracassarem.”	até as crises passarem a demitir seus funcionários.” “em nenhum outro país europeu houve tantas poucas greves nos últimos 10 anos”	norueguesa caracteriza-se por estruturas planas e um alto grau de transparência e de participação. A classe trabalhadora tem um alto nível educacional.”
Força dos sindicatos	-----	-----	-----

Infraestrutura do país

	Dinamarca	Suíça	Noruega
Sistema bancário	Os bancos nacionais na Dinamarca detêm 87,52% dos ativos totais da indústria, enquanto os bancos estrangeiros detêm apenas 12,48%. Os três maiores bancos da Dinamarca são: Danske Bank, Nykredit Realkredit e Nykredit, que controlam 50% do total de ativos bancários do país.	A Autoridade Suíça de Supervisão do Mercado Financeiro, mais conhecida como FINMA, regula os bancos na Suíça. O UBS e o Credit Suisse são os dois maiores bancos da Suíça, respondendo por mais de 50% do total de depósitos do país. O sistema bancário suíço é composto por:	Os bancos na Noruega compreendem 17 bancos comerciais, 105 bancos de poupança e um pequeno número de bancos estatais. A Autoridade de Supervisão Financeira da Noruega supervisiona todas as instituições financeiras do país. Existem três tipos de bancos na Noruega:

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)

	<p>Os bancos dinamarqueses podem ser classificados em:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Bancos Sistémicos</u> que realizam atividades importantes para a economia dinamarquesa em geral e são identificados em nível de grupo todos os anos. • <u>Bancos Hipotecários</u> que fornecem empréstimos garantidos por propriedades imobiliárias. Esses bancos não aceitam depósitos do público e os empréstimos são financiados por títulos lastreados em hipotecas. Atualmente, existem sete bancos desse tipo operando na Dinamarca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes bancos • Bancos estrangeiros • Grupo Raiffeisen - Bancos cooperativos • Bancos privados • Bancos cantonais - bancos comerciais de propriedade do governo que representam cerca de 30% dos bancos na Suíça 	<ul style="list-style-type: none"> • Bancos comerciais (também conhecidos como bancos empresariais) • Bancos de poupança • Sucursais de bancos estrangeiros
<p style="text-align: center;">Energia</p>	<p>A Dinamarca é líder mundial na implantação de energia eólica, com 39% do consumo fornecido pelo vento. Dinamarca está a construir o 1º centro de energia eólica em ilha artificial. O Sistema flutuante será capaz de fornecer energia para 10 milhões de residências. O objetivo é aumentar a produção de energia renovável necessária para a Europa cumprir seus objetivos de neutralidade de emissões poluentes.</p>	<p>Os tipos de energia mais importantes usados na Suíça são o petróleo, energia proveniente de usinas nucleares e hidrelétricas, bem como o gás natural. Energias renováveis como o calor ambiente, biomassa e energia eólica ou solar apresentaram um forte aumento a partir de cerca de 2005. O petróleo é a fonte de energia mais importante da Suíça. O governo nacional definiu como objetivo diminuir o consumo de energias fósseis para 20% e aumentar a percentagem</p>	<p>Na Noruega, 98% da produção de eletricidade vem de fontes renováveis de energia. A energia hidroelétrica é a fonte da maior parte da produção. A produção de eletricidade na Noruega é em sua maior parte baseada em energia hidroelétrica flexível, mas tanto a energia eólica quanto a térmica contribuem para a produção de eletricidade norueguesa. A Noruega tem apenas 1% da população da Europa, mas 20% dos recursos hidroelétricos, 50% dos reservatórios de água</p>

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)

		de energias renováveis para 50%, até 2020.	(água armazenada para a produção hidrelétrica), 40% dos recursos de gás e 60% dos recursos petrolíferos.
Ligações à Internet	<p>Todos os provedores de Internet na Dinamarca oferecem uma conexão boa e estável.</p> <p>Para ter acesso à internet existe a opção DSL, fibra ótica, cabo ou sem fio, e WIFI.</p> <p>Os melhores operadores de internet na Dinamarca são a <u>Fastspeed</u>, que oferece preços atraentes e conectividade ultrarrápida. Não há preocupação com a largura de banda, pois não há restrições de velocidade. Possui apenas um produto para que você tenha a certeza de aproveitar as velocidades máximas a um custo baixo.</p> <p><u>Kviknet</u> é um dos poucos provedores de Internet na Dinamarca que tem um site em inglês para expatriados. Ele permite que os usuários tenham tráfego ilimitado e não é preciso uma assinatura ativa de linha fixa para obter conectividade de banda larga em casa.</p> <p>E por fim o <u>3.dk</u> que é conhecido pela sua conectividade móvel e, também fornece conexões de Internet para residências.</p>	<p>A Suíça tem uma das maiores taxas de penetração da Internet na Europa. Mais de três quartos de todas as residências têm conexão com a Internet.</p> <p>As melhores operadoras são:</p> <p><u>Aloa</u> que procura oferecer os melhores preços do mercado para que os clientes economizem até 60%, pois reduziram custos desnecessários como taxas de ativação e / ou custos com cartão SIM. Em muitos casos, além dos descontos especiais no <u>Aloa</u>, eles oferecem <u>cashbacks</u> para produtos.</p> <p><u>Yallo</u> que oferece contratos claros e atraentes para não falantes de suíço. Esta é provavelmente uma das maneiras mais fáceis e rápidas de receber uma conexão de Internet 4G na Suíça. É uma das operadoras mais baratas e é usada pela maioria dos expatriados.</p> <p><u>Wingo</u> internet que oferece principalmente fibra de vidro e o usuário pode</p>	<p>Na expansão das conexões de banda larga à Internet, a Noruega está muito bem na corrida. Cerca de 97% de todos os residentes têm acesso à Internet. Com uma velocidade média de 52,6 Mbps, a Noruega tem a conexão de internet móvel mais rápida do mundo, seguida pela Holanda, Hungria, Singapura e Malta.</p> <p><u>Ookla</u> executa o <u>Speedtest.net</u>, um serviço que permite aos usuários de todo o mundo saber a velocidade de sua conexão com a Internet.</p> <p>As estatísticas mostram que a velocidade média de conexão à Internet dos telemóveis noruegueses aumentou 69% no ano passado. A velocidade média é de 52,6 megabits por segundo.</p>

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)

	<p>Usa um router Wi-Fi inteligente com um cartão SIM. Basta conectar e fazer login no Wi-Fi e o usuário estará online. Para além das operadoras, a Dinamarca tem um serviço de internet extenso, permitindo que a sua população tenha acesso sempre a informação e ao que necessitar, virtualmente.</p>	<p>verificar facilmente a disponibilidade online ao preencher o código postal. Com o <u>glasfiber</u> vem a velocidade máxima de <u>upload</u> e download de 1 Gbit / s. Além disso, não há período mínimo de contrato e instalação gratuita do cabo de fibra. A <u>Wingo</u> garante na rede de fibra ótica uma velocidade de Internet de 500 Mbit / s para <u>upload</u> e download. <u>UPC</u> é, com 1,4 milhão de usuários, o maior provedor de Internet da Suíça. Eles fornecem serviços de internet, televisão e telefone para os habitantes da Suíça. UPC é um dos principais fornecedores quando se trata de pacotes. UPC combina pacotes com banda larga, assinatura móvel e conexão de televisão a custos reduzidos. Atualmente, a UPC oferece pacotes excelentes, onde o usuário obtém internet, <u>tv</u> e minutos de chamadas em um único pacote.</p>	
Telecomunicações	<p>O mercado de telecomunicações da Dinamarca fica no norte da Europa, com 4 principais empresas de telecomunicações</p>	<p>Todas as telecomunicações da Suíça exploram a tecnologia mais recente. Em 2015, a <u>Swisscom</u> detinha 58,9% do mercado de telefonia móvel, seguida</p>	<p>O desenvolvimento das telecomunicações na Noruega é aproximadamente equivalente à média da União Europeia. Sob o código de país +47, havia</p>

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)

	<p>Dinamarca e 8,9 milhões de conexões móveis. A empresa de telecomunicações abrange 37% de mercado, a Telenor 23%, a Telly 17% e Hi3G 12%.</p>	<p>pela Sunrise (18,8%) e Orange (18%). O número de usuários regulares da Internet (mais de uma vez por semana) aumentou de 0,7 milhões em 1998 para 6,9 milhões em 2015. 99% de todos os usuários de Internet na Suíça têm uma conexão ADSL. 84% dos consumidores regulares usam a internet em casa, 51% no trabalho e 43% no trajeto. A Suíça tem cerca de 300 redes nacionais e locais de TV a cabo, com uma taxa de penetração domiciliar de 74%.</p>	<p>um total de 6,17 milhões de conexões em 2020. Entre elas, havia 5,83 milhões de telefones celulares, o que corresponde a uma média de 1,1 por pessoa. Na UE, esse número é de 1,2 telefones celulares por pessoa. Aproximadamente 44% têm sua própria conexão rápida à Internet, que é pelo menos mais rápida que o ISDN anterior (mais de 2.048 kbit / s). Com cerca de 3,59 milhões de webhosts, a Noruega está abaixo da média mundial em população. No final de 2020, 209.961 milhões deles, ou cerca de 6 por cento, estavam protegidos com SSL ou criptografia comparável.</p>
<p>Transportes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte rodoviário <p>A infraestrutura de transporte rodoviário na Dinamarca é considerada de bom nível. Mesmo assim, há grandes projetos em andamento para estendê-la. O sistema rodoviário é bem desenvolvido e 2/3 das famílias dispõem de automóveis. Em 2006, havia 72.362 km de rodovias. Devido à importância de diversas ilhas na Dinamarca, as balsas são</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte rodoviário <p>Atualmente há cerca de 1.840 quilômetros de estradas em funcionamento, que permitem o acesso a todas as regiões do país e ainda com 250 túneis em operação. A ampliação final da rede de estradas nacionais, atualmente planejada, deverá abranger, no total, 1.892,5 quilômetros e contar com</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte Ferroviário <p>O comboio é o meio mais comum de se viajar pela Noruega. Os comboios na Noruega são confortáveis, mas não de alta velocidade como em outros países europeus.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transporte Rodoviário <p>As estradas da Noruega são boas e seguras, mas um automóvel não é o</p>

<p>um importante elemento dessa infraestrutura. As rotas principais são entre <u>Helsingor</u> e <u>Helsingborg</u> (Suécia), com 14,1 milhões de passageiros transportados em 2005;</p>	<p>mais de 270 túneis com extensão de 290 quilômetros. Mais de três quartos das estradas nacionais suíças são autoestradas com no mínimo quatro faixas de circulação e de mão dupla.</p>	<p>meio de transporte mais econômico no país. Durante o inverno os carros devem ter pneus próprios para neve ou correntes, além disso muitas estradas podem estar bloqueadas em razão do acúmulo de neve. Quanto mais para o norte você vai, mais difícil fica viajar de carro pela Noruega. No extremo norte da Noruega, os autocarros, são o transporte público usual, pois não há comboios.</p>
<p>• Transporte ferroviário O sistema ferroviário conecta a maioria das cidades dinamarquesas. Os principais segmentos do sistema ferroviário são <u>Jutlândia-Fiônia</u> e <u>Zelândia-Falster</u>. No entanto, a redução de tráfego de passageiros e bens tem afetado relativamente o sistema ferroviário estatal, que tem operado sem lucros. O Governo abriu parcialmente para a concorrência privada o tráfego de bens, em 1999, e o tráfego de passageiros, em 2000. As linhas ferroviárias interligam-se também com todas as capitais da Europa.</p>	<p>• Transporte ferroviário Devido à pontualidade e à confiabilidade das companhias de transporte público, os suíços são os usuários mais assíduos de transportes ferroviários em toda a Europa. Todos os dias, mais de 10.000 trens transitam pelos mais de 3.000 quilômetros da malha da Companhia Federal Suíça SBB. Além da SBB, existe na Suíça ainda uma série de companhias ferroviárias privadas que circulam em uma malha ferroviária de mais de 2.000 quilômetros de extensão.</p>	
<p>• Transporte marítimo A Dinamarca dispõe de um expressivo tráfego marítimo e numerosos portos. Os principais portos são os de Copenhague, <u>Fredericia</u> e <u>Aarhus</u>, todos dotados de modernos equipamentos. A contribuição dos fretes para o balanço de pagamentos é substancial e constitui uma das principais rendas externas do país.</p>	<p>Para proteger a população e o meio ambiente, no futuro, o transporte de mercadorias será cada vez mais transferido das estradas rodoviárias para as ferroviárias.</p> <p>• Transporte aéreo Em 2017, o Aeroporto de Zurique recebeu, pela décima quarta vez</p>	

	<ul style="list-style-type: none">• Transporte Aéreo <p>Em 2010, 26,6 milhões de passageiros chegaram e partiram em Aeroportos dinamarqueses. Aeroporto de Copenhague (Kastrup), o maior aeroporto da Escandinávia, é um ponto central de conexão da aviação entre a Escandinávia e o resto do mundo.</p> <p>O Aeroporto de Copenhague tem aproximadamente 140 destinos e é de longe o aeroporto mais movimentado da Dinamarca, transportando 80 % de todos os passageiros em 2010.</p> <p>O segundo maior aeroporto do país é o Aeroporto de Billund em Jutlândia do Sul. Aeroporto de Billund transportou 10% de todos passageiros em 2010 e também serve como ponto de conexão para vários destinos internacionais.</p>	<p>consecutiva, o prêmio <u>World Travel Award</u> como aeroporto líder da Europa em termos de usabilidade e padrões de qualidade. Além disso, a gestão ambiental ampla e sistemática do aeroporto foi premiada pela primeira vez em 2011 com o <u>Eco-Innovation Award</u>. Entre outros feitos, o Aeroporto de Zurique foi o primeiro a cobrar taxas de pouso com base no volume de emissões da aeronave. A situação geográfica dos três aeroportos internacionais, localizados em zonas fronteiriças, possibilita o comércio internacional dos países da UE entre si e com países de fora da EU passando pelo território suíço. O frete aéreo é uma importante ramificação do transporte de mercadorias para as empresas exportadoras nas regiões dos aeroportos: produtos fabricados pelas indústrias química e farmacêutica, produtos de alta tecnologia, peças para a indústria <u>automotiva</u> e mercadorias perecíveis são os principais produtos de exportação.</p> <ul style="list-style-type: none">• Transporte Marítimo	
--	---	---	--

		<p>O Reno tornou-se desde cedo a mais importante hidrovia da Europa. Isso foi favorecido pela Revisão do Mapa de Navegação sobre o Reno, de 17 de outubro de 1868, conhecida como Convenção de Mannheim. Com esse tratado, a Suíça passa a dispor de um acesso ao Mar do Norte garantido pelo direito internacional. Além disso, a Suíça possui uma frota de alto-mar e na Basileia um (hipotético) porto marítimo. Ainda hoje a navegação fluvial é importante para o comércio de mercadorias no país. Mais de 10 % de todo o comércio externo da Suíça é escoado pelo rio Reno.</p>	
--	--	---	--

Canais de distribuição

	Dinamarca	Suíça	Noruega
Canais de distribuição são regulados pelo governo	Sim	Sim	Sim
Canais existente permitem uma cobertura adequada do mercado	Sim	Sim	Sim
A empresa poderá distribuir os seus produtos usando canais existentes	Sim	Sim	Sim

Ambiente Legal

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)

	Dinamarca	Suíça	Noruega
É fácil estabelecer presença ou um negócio no país	Em 2019 , segundo o <i>The World Bank</i> , a Dinamarca encontrava-se em 4º lugar entre os países mais fáceis de criar ou estabelecer negócio. Entre centenas de países, a Dinamarca é um dos países com mais vantagens para se ter um negócio, mais um motivo para a Lemon Jelly querer ingressar neste mercado.	Em 2019 , segundo o <i>The World Bank</i> , a Suíça encontrava-se em 36º lugar entre os países mais fáceis de criar ou estabelecer negócio. Entre centenas de países, a Dinamarca é um dos países com mais vantagens para se ter um negócio, mais um motivo para a Lemon Jelly querer ingressar neste mercado.	Em 2019 , segundo o <i>The World Bank</i> , a Noruega encontrava-se em 9º lugar entre os países mais fáceis de criar ou estabelecer negócio. Entre centenas de países, a Dinamarca é um dos países com mais vantagens para se ter um negócio, mais um motivo para a Lemon Jelly querer ingressar neste mercado.
O país tem legislação anti-trust (defesa da concorrência)	As regras de concorrência da UE são diretamente aplicáveis em todos os países da UE e os tribunais nacionais são responsáveis por garantir o seu cumprimento. Estas regras aplicam-se não apenas às empresas, mas a todas as organizações que desenvolvem uma atividade económica (como associações comerciais, grupos industriais, etc.). Como tal, a Dinamarca possui legislação antitrust.	As regras de concorrência da UE são diretamente aplicáveis em todos os países da UE, cabendo aos tribunais nacionais garantir o seu cumprimento. Essas regras aplicam-se não só às empresas, como a todas as organizações que desenvolvem uma atividade económica (como associações comerciais, agrupamentos industriais, etc.). Sendo assim a Dinamarca tem legislação antitrust.	As regras de concorrência da UE são diretamente aplicáveis em todos os países da UE, cabendo aos tribunais nacionais garantir o seu cumprimento. Essas regras aplicam-se não só às empresas, como a todas as organizações que desenvolvem uma atividade económica (como associações comerciais, agrupamentos industriais, etc.). Sendo assim a Dinamarca tem legislação antitrust.
O país é membro da OMC	A Organização Mundial do Comércio conta, atualmente, com 162 membros e continua somando adesões, sendo a Dinamarca um deles.	A Organização Mundial do Comércio conta, atualmente, com 162 membros e continua somando adesões, sendo a Suíça um deles.	A Organização Mundial do Comércio conta, atualmente, com 162 membros e continua somando adesões, sendo a Noruega um deles.

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)

<p>O país protege a propriedade intelectual</p>	<p>Em geral, a Dinamarca oferece proteção adequada aos direitos de propriedade intelectual. De acordo com a Lei de Direitos Autorais da Dinamarca, qualquer pessoa que produza uma obra literária ou artística possui os direitos autorais dessa obra. O detentor dos direitos autorais tem o direito exclusivo de controlar a obra, produzindo cópias dela e tornando-a disponível ao público. O registo de uma patente dá a você direitos exclusivos sobre sua invenção por um período limitado, normalmente 20 anos. Outras pessoas não podem fazer, usar, oferecer para venda, vender ou importar um produto ou processo com base em sua invenção patenteada. Você pode dar permissão temporária a outra pessoa para usar a invenção por meio de um contrato de licença de patente ou vender a patente para outra pessoa. Você não pode renovar uma patente depois que ela expirar.</p> <p>O que uma patente protege Use uma patente para proteger suas invenções técnicas: novos produtos ou serviços que envolvam uma</p>	<p>Geralmente, a Suíça oferece altos níveis de proteção e fiscalização de IP. Uma decisão de 2010 do Supremo Tribunal Federal da Suíça foi implementada para essencialmente privar os detentores de direitos autorais na Suíça dos meios de fazer valer seus direitos contra os infratores online. A fiscalização é um elemento crítico para fornecer proteção IP significativa. Os titulares dos direitos relatam que a Suíça se tornou um país hospedeiro cada vez mais popular para sites que oferecem conteúdo infrator e os serviços que os suportam, conforme indicado nas Avaliações fora do ciclo de mercados notórios dos últimos anos. Os Estados Unidos dão as boas-vindas às medidas tomadas pela Suíça para responder a essa séria preocupação, incluindo as propostas de emendas à Lei de Direitos Autorais da Suíça apresentadas ao Parlamento em novembro de 2017, após consultas públicas robustas e mesas redondas de partes interessadas para desenvolver recomendações. O projeto de revisão visa resolver a problemática decisão da Suprema Corte de 2010. Esse processo legislativo, que começou em 2012, deve chegar</p>	<p>A Noruega tem várias leis que protegem os direitos de propriedade intelectual, incluindo a Lei de Direitos Autorais, a Lei de Marcas Registradas e a Lei de Projetos.</p> <p>Regra geral, o produto só pode ser utilizado mediante acordo com o titular do direito exclusivo. Esses direitos exclusivos são protegidos por convenções internacionais e legislação nacional. A Noruega tem várias leis que protegem os direitos de propriedade intelectual, incluindo a Lei de Direitos Autorais, a Lei de Marcas Registradas e a Lei de Projetos.</p> <p>Bens de DPI (também chamados de cópias ou bens pirateados) são bens que infringem tais direitos. Esses bens são imitações ou cópias de produtos com uma marca comercial, desenho ou patente especial.</p> <p>Um produto não precisa ser apenas um objeto específico; pode também dizer respeito, por exemplo, a obras musicais, desenhos e programas de computador. (Consulte a</p>
---	---	---	---

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)

	atividade inventiva e tenham aplicação industrial.	a uma resolução no início de 2019. Os Estados Unidos também incentivam a Suíça a impedir que os usuários finais consumam conteúdo pirateado por meio de campanhas de conscientização do consumidor, educação pública e iniciativas voluntárias das partes interessadas. Os Estados Unidos esperam cooperar com a Suíça para enfrentar esses e outros desafios relacionados à IP.	Seção 2 da Lei de Direitos Autorais).
O nível de corrupção no país é baixo	Segundo o site <i>Transparência</i> a Dinamarca encontra-se em primeiro lugar no ranking de países corruptos. Este aspeto deixa as empresas de pé atrás para ingressar neste mercado, pois há sempre o risco do seu negócio não estar seguro.	Segundo o site <i>Transparência</i> a Suíça encontra-se em terceiro lugar no ranking de países corruptos. Este aspeto deixa as empresas de pé atrás para ingressar neste mercado, pois há sempre o risco do seu negócio não estar seguro.	Segundo o site <i>Transparência</i> a Noruega encontra-se em sétimo lugar no ranking de países corruptos. Este aspeto deixa as empresas de pé atrás para ingressar neste mercado, pois há sempre o risco do seu negócio não estar seguro.

4.5 O melhor mercado-alvo

Depois de uma avaliação dos critérios, fica decidido que a Dinamarca é o melhor mercado para entrar. O seu potencial de mercado é imensamente maior do que o da Suíça e Dinamarca e para além disto é um país bem estruturado e com um elevado poder de compra. É dos países da UE com maior salário medio e em 2019, o 4º país do mundo onde é mais fácil estabelecer um negócio. Estes aspetos levam-nos a crer que este país vai assegurar a estabilidade da Lemon Jelly.

5. Estratégia de entrada e plano de marketing

5.1 Modos de entrada

Legenda :	
A = Metas/Objetivos	F = Regulamentação
B = Controlo	G = Tamanho e crescimento do mercado
C = Recursos	H = Risco
D = Experiência	I = Flexibilidade
E = Concorrência	J – Infraestrutura local

Modo de entrada	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Exportação Direta	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3,5
Investimento direto (especificar)	4	3	3	2	3	5	3	4	3	2	3,2
Joint Venture	5	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3,6
E-commerce	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4,1

Concluída a análise e avaliação dos modos de entrada mais adequados é Lemon Jelly, afirmamos que uma estratégia de Joint Venture e E-Commerce são os melhores modos de entrada na Dinamarca.

Joint Venture trata-se de uma aliança estratégica entre duas empresas da qual ambas beneficiam. A “Núnoo” é uma marca de acessórios dinamarquesa fundada em 2015 pelas duas irmãs Pia Silfen-Jensen e Naja Silfen. A visão e o foco da marca têm estado na criação de malas: “Amamos a ideia de fazer bolsas de grife feitas à mão em alta qualidade, mas a preços que estão disponíveis”.

A Núnoo partilha de vários valores da Lemon Jelly e por isso, é considerada uma boa futura aliada à marca. Tal como a Lemon J., a Núnoo defende a sustentabilidade (“Eu penso sempre em como podemos fazer melhor, tornar-nos mais sustentáveis e dar aos nossos clientes a melhor experiência possível”). A Núnoo iniciou uma jornada para se tornar uma empresa 100% neutra para o clima e sustentável. É de realçar que ambas as marcas partilham de uma identidade muito parecida e tem vários valores em comum, sendo assim acreditamos que uma possível joint venture seria um sucesso.

No entanto, um contrato de joint venture implica um risco para ambas as marcas. Uma possível polémica ou rumores sobre uma das marcas irá prejudicar a outra por estas estarem diretamente ligadas. Sendo assim, a Lemon Jelly tem de ter em conta todo o historial da Núnoo de forma a assegurar-se de que está a fazer uma boa aliança. Numa

Joint Venture o controlo de toda a divulgação, vendas, etc., é dividido, ou seja, ambas as marcas perdem um pouco do controlo.

O **E-Commerce** não é nenhuma novidade para a Lemon Jelly, e já está bastante bem estruturado nos mercados em que atua, por isso o risco de começar a vender para a Dinamarca através de E-commerce é muito baixo, sendo que é um método de compra que o consumidor tem vindo a utilizar cada vez mais em todo o mundo.

5.2 Decisões de mix de produtos

O mix de produtos a introduzir na Dinamarca é basicamente o mesmo do portfólio de produtos em Portugal. Os únicos produtos a não inserir no mercado exterior são os chinelos, sendo que não se adequam ao clima e estilo de vida dos dinamarqueses.

O grau de standardização é um pouco mais baixo uma vez que mudando de mercado também tudo que envolve a marca vai ser alterado ainda que pouco. Uma mudança de mercado implica uma diferença na formação inicial nos funcionários, o que o início vai ser um pouco difícil.

Uma vez que a cultura da Dinamarca não é muito restrita, não haverá adaptações ao produto e à marca, pois não existe diferenças culturais que assim o exijam. Apenas haverá uma adaptação no *website*, colocando a opção de site traduzido em dinamarquês, algo não muito relevante, sendo que o inglês é uma das línguas dominantes no país.

5.3 Efeito do país de origem

Sendo Portugal um dos países da Europa bastante forte no setor do calçado, espera-se que haja um efeito positivo. Como é um país bem posicionado no que toca a indústria do calçado, o valor acrescentado do mercado relativamente aos produtos da Lemon Jelly será superior.

5.4 Decisões de mix de comunicação

A definição de objetivos de comunicação é algo imprescindível no que diz respeito à entrada no mercado da Dinamarca. Esta comunicação deve ser realizada de forma clara e eficiente, para que seja possível atingir os objetivos definidos. Com isto, pretendemos:

- Aumentar a notoriedade e, consecutivamente, as vendas
- Fidelizar ainda mais clientes, a longo prazo
- Aumentar o *engagement* no digital (*website* e redes sociais)

De forma a conseguir colocar todos estes objetivos em prática, avançamos para a criação de uma estratégia e de um plano de comunicação mais direcionado para o digital, pois consideramos que é aqui que está a maior parte dos consumidores da Lemon Jelly, uma vez que não existem lojas físicas da marca.

Contudo, ao realizar este plano é fundamental ter em conta determinados entraves, como a diferença de cultura e os seus hábitos, o idioma utilizado no *website* (neste caso consideramos o dinamarquês) e, ainda, os diferentes tipos de personalidades características do país e respetivas atitudes a determinado tipo de conteúdos (por exemplo, a questão da sustentabilidade ser muito valorizada pelos dinamarqueses).

Assim, começaríamos por sugerir a aposta na **publicidade paga e publicações patrocinadas** nas redes sociais Instagram e Facebook, principalmente as mais relevantes para o mercado dinamarquês, de modo a alcançar um maior número de utilizadores, divulgar ainda mais os produtos da marca e, assim aumentar a notoriedade e o *engagement*. Consideramos que isto pode também trazer vantagens, sendo que através destas ferramentas é possível ver todas as estatísticas de interação, por exemplo, que faixas etárias estão mais atentas à marca, em que local residem e até mesmo perceber quais os conteúdos mais relevantes para os utilizadores.

Para atrair ainda mais os consumidores dinamarqueses à Lemon Jelly, ponderamos a **colaboração com influencers da Dinamarca**, maioritariamente ligadas à área da moda. A título de exemplo, escolhemos Maria Jonsson, já que está relacionada com o mercado *fashion* e tem também influência nos seus seguidores, que reconhecem o seu estilo como “cool”, elegante e minimalista, características estas em que a Lemon Jelly se revê. Esta *influencer* teria de dar a conhecer a marca aos seus seguidores e como forma de recompensa seriam enviados produtos da marca e, possivelmente, um valor monetário.

Por fim e como já foi mencionado, uma boa aposta seria também numa divulgação com base em *joint venture*, isto é, na **colaboração/parceria** entre duas marcas, neste caso, **entre a Lemon Jelly e a Núnno**, fundada em Copenhaga. Esta colaboração poderia então ser feita através de *giveaways* realizados pelas duas marcas na rede social Instagram, oferecendo determinados produtos e, ainda conjuntos de peças das mesmas, por exemplo, um par de botas com uma mala da Núnno.

5.5 Decisões de mix de preço

Neste momento, a taxa de inflação na Dinamarca é de 3,4%. A inflação anual da União Europeia foi de 4,4% em outubro de 2021, maior do que os 3,6% em setembro. Um ano antes, a taxa era de 0,3%. Apesar do crescimento da taxa de inflação ser notório, na Dinamarca continua abaixo da média europeia. A taxa de câmbio tem-se mantido bastante estável e o efeito do país de origem não é considerado um elemento importante na definição do preço e não verificamos a existência de qualquer tipo de controlo ou regulamentação de preços imposto pelo governo dinamarquês para este tipo de produtos.

A imagem de Portugal na Dinamarca tem registado uma crescente notoriedade e um maior reconhecimento nos últimos anos. Esta evolução positiva tem permitido diversas oportunidades em diferentes indústrias, incluindo a do calçado, que representa o 2º grupo de produtos mais exportados de Portugal para a Dinamarca.

Em Portugal, os preços dos produtos da Lemon Jelly são iguais nos diversos locais por onde se encontram espalhados, variando entre 39,90€ e 169,90€, consoante o modelo e tipo de material. A Lemon Jelly pratica ainda época de descontos e saldos (preços promocionais) em épocas específicas. Consideramos relevante manter este tipo de estratégia na Dinamarca.

A qualidade indistinguível dos forros, as propriedades características das palmilhas, o aroma fantástico a limão, as estratégias de promoção e o investimento no e-commerce são fatores a considerar uma vez que se trata de características diferenciadoras que justificam o custo extra. O objetivo é que o cliente compreenda o valor acrescentado e esteja predisposto a pagar mais por um produto deste tipo face à concorrência.

Consideramos coerente que o preço de venda na Dinamarca seja superior ao praticado em Portugal, sobretudo devido ao poder superior de compra e nível de vida que os dinamarqueses possuem. Na definição do preço de venda, a estrutura de custos, a concorrência e a procura são questões que requerem ser analisadas e tidas em conta pela marca.

Concluindo, a fixação de preços dos produtos da marca de calçado na Dinamarca vai ser feita fundamentalmente a partir de critérios comerciais e de custos.

Membros independentes do canal, como grossistas, retalhistas ou fornecedores de serviços?	Sim
Subsidiária de marketing/vendas da própria empresa?	Não
Outros membros do canal de distribuição (especificar)	Não

5.6 Decisões de mix de distribuição

A Lemon Jelly, em Portugal, utiliza uma estratégia de distribuição seletiva, isto porque, para além dos consumidores poderem adquirir os produtos da marca através do seu *website*, estes estão também disponíveis em retalhistas multimarca como o El Corte Inglés.

No país a internacionalizar, a estratégia altera-se um pouco. Para a inserção da Lemon Jelly em lojas multimarca dinamarquesas terá de existir um grande investimento, logo haverá um risco acrescido. Desta forma, consideramos que, pelo menos a curto prazo, a marca deve utilizar uma estratégia exclusiva, ou seja, utilizar apenas o *website* como meio de distribuição neste novo mercado. A longo prazo, uma estratégia seletiva poderá vir a fazer sentido.

6. Conclusão

Concluimos assim o relatório relativo ao Plano de Internacionalização da empresa de calçado Lemon Jelly.

Realizamos uma longa e complexa pesquisa que permitiu uma triagem preliminar sobre os potenciais mercados para a internacionalização da empresa seguida de uma análise detalhada dos três países que se destacaram sem faltar uma avaliação das vantagens e os desafios subjacentes à internacionalização da empresa para estes países.

Após a decisão do país mais indicado para a Lemon Jelly se internacionalizarem, definimos as estratégias que deviam ser implementadas, assim como o modo de entrada no mercado dinamarquês.

A realização deste plano foi importante para aprofundar os nossos conhecimentos e compreensão acerca deste tema e do funcionamento de todo o processo de internacionalização de uma empresa bem-sucedida em Portugal. Para além disso, permitiu-nos aperfeiçoar competências de investigação, seleção, comunicação de informação, e ainda o trabalho em equipa, de modo que a estruturação do trabalho fosse conseguida da melhor maneira através do esforço conjunto de todos os elementos do grupo.

Acreditamos que tenham sido abrangidos todos os pontos essenciais do relatório de forma clara e esclarecedora.

7. BIBLIOGRAFIA

EDO – European Drought Observatory. (2021). Retrieved 3 December 2021, from https://edo.jrc.ec.europa.eu/documents/factsheets/factsheet_spi.pdf

Storytelling - Fundação AEP. (2022). Retrieved 30 October 2021, from http://apreender.fundacaoep.pt/Recursos/5_disseminar/5.2_storytelling/docs/storytelling_2014.pdf

Youtube. (2022). Retrieved 30 October 2021, from <https://www.youtube.com/watch?v=t9b3fQr83A0>

EC Europa. (2022). Retrieved 31 October 2021, from https://edo.jrc.ec.europa.eu/documents/factsheets/factsheet_spi.pdf

Entrevista a Ricardo Oliveira da marca Lemon Jelly. (2022). Retrieved 30 October 2021, from <https://1library.org/article/entrevista-a-ricardo-oliveira-da-marca-lemon-jelly.qvi6v11q>

Environmental Performance Index | Environmental Performance Index. (2021). Retrieved 3 December 2021, from <https://epi.yale.edu/epi-results/2020/component/epi>

Finland Average Monthly Earnings | 2021 Data | 2022 Forecast | 2000-2020 Historical. (2021). Retrieved 3 December 2021, from <https://tradingeconomics.com/finland/wages>

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)

GDP per capita PPP - Countries - List | Europe. (2021). Retrieved 3 December 2021, from <https://tradingeconomics.com/country-list/gdp-per-capita-ppp?continent=europe>

Individuals using the Internet (% of population) - Norway | Data. (2021). Retrieved 3 December 2021, from <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS?locations=NO>

Map of the Month: GfK Purchasing Power Europe 2020. (2021). Retrieved 3 December 2021, from <https://www.gfk.com/insights/map-of-the-month-gfk-purchasing-power-europe-2020>

Noruega - Desemprego Taxa de desemprego 2021. (2021). Retrieved 3 December 2021, from <https://pt.countryeconomy.com/mercado-laboral/desemprego/noruega?sc=LAB->

Norway - Gross domestic product (GDP) 2026 | Statista. (2021). Retrieved 3 December 2021, from <https://www.statista.com/statistics/327319/gross-domestic-product-gdp-in-norway/>

Norway - Unemployment rate 2020 | Statista. (2021). Retrieved 3 December 2021, from <https://www.statista.com/statistics/327313/unemployment-rate-in-norway/>

Norway Average Monthly Earnings | 2021 Data | 2022 Forecast | 1997-2020 Historical. (2021). Retrieved 3 December 2021, from <https://tradingeconomics.com/norway/wages>

Earnings and employment from Pay As You Earn Real Time Information, UK - Office for National Statistics. (2021). Retrieved 3 December 2021, from <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/earningsandworkinghours/bulletins/earningsandemploymentfrompayasyouearnrealtimeinformationuk/november2021>

Finland - gross domestic product (GDP) per capita 1986-2026 | Statista. (2021). Retrieved 3 December 2021, from <https://www.statista.com/statistics/328317/gross-domestic-product-gdp-per-capita-in-finland/>

MARKETING INTERNACIONAL
LICENCIATURA EM MARKETING, REGIME PÓS-LABORAL (2021/2022)

Finland - unemployment rate 1999-2020 | Statista. (2021). Retrieved 3 December 2021, from <https://www.statista.com/statistics/328297/unemployment-rate-in-finland/>

Individuals using the Internet (% of population) - Finland | Data. (2021). Retrieved 3 December 2021, from <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS?locations=FI>

Individuals using the Internet (% of population) - Sweden | Data. (2021). Retrieved 3 December 2021, from <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS?locations=SE>

Individuals using the Internet (% of population) - United Kingdom | Data. (2021). Retrieved 3 December 2021, from <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS?locations=GB>

Sweden - Gross domestic product (GDP) per capita 2026 | Statista. (2021). Retrieved 3 December 2021, from <https://www.statista.com/statistics/375643/gross-domestic-product-gdp-per-capita-in-sweden/>

Sweden - Unemployment rate 2020 | Statista. (2021). Retrieved 3 December 2021, from <https://www.statista.com/statistics/375284/unemployment-rate-in-sweden/>

Sweden: average monthly salary by class 2019 | Statista. (2021). Retrieved 3 December 2021, from <https://www.statista.com/statistics/740068/average-monthly-salary-in-sweden-by-class/>

United Kingdom - Gross domestic product (GDP) per capita 2026 | Statista. (2021). Retrieved 3 December 2021, from <https://www.statista.com/statistics/263600/gross-domestic-product-gdp-per-capita-in-the-united-kingdom/>

United Kingdom - Unemployment rate 2020 | Statista. (2021). Retrieved 3 December 2021, from <https://www.statista.com/statistics/263709/unemployment-rate-in-the-united-kingdom/>

Fashion consumer spending in Switzerland 2025 | Statista. (2022). Retrieved 31 November 2021, from <https://www.statista.com/forecasts/1162001/fashion-consumer-spending-forecast-in-switzerland>

Footwear expenditure in Denmark 2009-2019 | Statista. (2022). Retrieved 30 November 2021, from <https://www.statista.com/statistics/575528/footwear-consumption-expenditure-denmark/>

Forecast: footwear manufacturing revenue Switzerland 2008-2018 | Statista. (2022). Retrieved 31 October 2021, from <https://www.statista.com/forecasts/341720/switzerland-footwear-manufacturing-revenue-forecast-sic-1520>

Forecast: Industry revenue of “manufacture of footwear” in Norway 2012-2025 | Statista. (2022). Retrieved 28 November 2021, from <https://www.statista.com/forecasts/394304/manufacture-of-footwear-revenue-in-norway>

Forecast: manufacture of footwear revenue in Denmark 2010-2022 | Statista. (2022). Retrieved 30 November 2021, from <https://www.statista.com/forecasts/918683/manufacture-of-footwear-revenue-in-denmark>

My AICEP. (2022). Retrieved 29 November 2021, from <https://myaicep.portugalexporta.pt/mercados-internacionais/ch/suica?setorProduto=-1>

My AICEP. (2022). Retrieved 28 November 2021, from <https://myaicep.portugalexporta.com/mercados-internacionais/ch/suica?setorProduto=-1>

Noruega | Despesas de consumo privado | 1978 – 2021 | Indicadores econômicos | CEIC. (2022). Retrieved 29 November 2021, from <https://www.ceicdata.com/pt/indicator/norway/private-consumption-expenditure>

United Kingdom - Gross domestic product (GDP) per capita 2026 | Statista. (2022).

Retrieved 17 November 2021, from
<https://www.statista.com/statistics/263600/gross-domestic-product-gdp-per-capita-in-the-united-kingdom/>

United Kingdom - Unemployment rate 2020 | Statista. (2022). Retrieved 18 November

2021, from <https://www.statista.com/statistics/263709/unemployment-rate-in-the-united-kingdom/>

Entender o mercado de trabalho. (2022). Retrieved 6 December 2021, from

<https://www.swissinfo.ch/por/entender-o-mercado-de-trabalho/29725546>

Footwear - Norway | Statista Market Forecast. (2022). Retrieved 6 December 2021, from

<https://www.statista.com/outlook/cmo/footwear/norway>

Footwear - Switzerland | Statista Market Forecast. (2022). Retrieved 6 December 2021,

from

<https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/fashion/footwear/switzerland>

Franco suíço: saiba tudo sobre o dinheiro da Suíça - Remessa Online. (2022). Retrieved

6 December 2021, from <https://www.remissaonline.com.br/blog/franco-suico-2/>

Modelo dinamarquês inspira debate sobre o futuro do trabalho - Scandinavian Way.

(2022). Retrieved 6 December 2021, from

<https://scandinavianway.com.br/modelo-dinamarques-inspira-debate-sobre-o-futuro-do-trabalho/>

Norway Private Consumption Expenditure, 1978 – 2021 | CEIC Data. (2022). Retrieved 6

December 2021, from <https://www.ceicdata.com/en/indicator/norway/private-consumption-expenditure>

Preços Históricos de CHF/EUR - Investing.com Portugal. (2022). Retrieved 6 December

2021, from <https://pt.investing.com/currencies/chf-eur-historical-data>

Preços Históricos de DKK/EUR - Investing.com Portugal. (2022). Retrieved 6 December

2021, from <https://pt.investing.com/currencies/dkk-eur-historical-data>

Preços Históricos de NOK/EUR - Investing.com Portugal. (2022). Retrieved 6 December 2021, from <https://pt.investing.com/currencies/nok-eur-historical-data>

Trabalhar na noruega. (2022). Retrieved 6 December 2021, from <https://www.norway.no/pt/portugal/servicos-e-informacoes/trabalhar/>

11 Infraestruturas. (2022). Retrieved 30 December 2021, from <https://www.s-ge.com/sites/default/files/publication/free/ihb-11-infraestrutura-s-ge-2018-07.pdf>

About Energy Norway. (2022). Retrieved 15 December 2021, from <https://www.energinorge.no/om-oss/in-english/>

Before you continue to Google Search. (2022). Retrieved 18 December 2021, from https://www.google.com/search?q=tradutor&rlz=1C1CHBD_pt-PTPT850PT850&oq=&aqs=chrome.0.35i39i362l8.169043327j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8

DINAMARCA - Transportes. (2022). Retrieved 28 December 2021, from <https://paiseseviagens.com/europa/dinamarca/transportes.htm>

munido, D. (2022). Dinamarca vai criar a 1ª ilha de energia renovável do mundo. Retrieved 9 December 2021, from <https://pt.euronews.com/2021/02/05/dinamarca-vai-criar-a-1-ilha-de-energia-renovavel-do-mundo>

Nikel, D. (2022). Norway Has The World's Fastest Mobile Internet. Retrieved 16 December 2021, from <https://www.lifeinnorway.net/the-worlds-fastest-mobile-internet/>

Telecommunication in Norway. (2022). Retrieved 26 December 2021, from <https://www.worlddata.info/europe/norway/telecommunication.php>

Top Banks in Denmark. (2022). Retrieved 11 December 2021, from <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/companies/top-banks-in-denmark/>

Top Banks in Norway. (2022). Retrieved 8 December 2021, from <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/companies/banks-in-norway/>

Top Banks in Switzerland. (2022). Retrieved 8 December 2021, from <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/companies/banks-in-switzerland/>

Denmark - Protecting Intellectual Property | Privacy Shield. (2022). Retrieved 2 January 2022, from <https://www.privacyshield.gov/article?id=Denmark-Protecting-Intellectual-Property>

Índice de Perceção da Corrupção 2020 | Transparência Internacional Portugal. (2022). Retrieved 3 January 2022, from <https://transparencia.pt/corruption-perception-index-2020/>

Intellectual Property Rights (IPR) - Norwegian Customs. (2022). Retrieved 2 January 2022, from <https://www.toll.no/en/corporate/intellectual-property-rights-ipr/>

Switzerland - Protecting Intellectual Property | Privacy Shield. (2022). Retrieved 2 January 2022, from <https://www.privacyshield.gov/article?id=Switzerland-Protecting-Intellectual-Property>

8. ANEXOS



A marca e os consumidores



- Mulheres
- Classe média/alta
- Com um rendimento relativamente alto e algum poder de compra
- Solteiras ou recém-casadas (com ou sem filhos)



0%
DESPÉRCIO



90% MENOS
EMISSIONES DE CO₂



PLÁSTICO
RECICLADO

Presença Internacional



Abertura de loja Pop-Up da Lemon Jelly, em Paris.

Atualmente, a Lemon Jelly tem alguma presença, em países maioritariamente europeus (Reino Unido, Alemanha, França, Espanha, etc.).

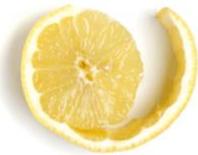
No entanto, o seu mercado principal localiza-se em Portugal.

Seleção de mercado

- Noruega
- Dinamarca
- Finlândia
- Suécia
- Suíça
- Inglaterra



Triagem Preliminar



Average Monthly Income 35%
Internet Users 30%
PIB 15%
Unemployment Rate 20%



Avaliação dos indicadores em cada país		Noruega		Dinamarca		Finlândia		Suécia		Suíça		Inglaterra	
Crítérios	Importância	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Average Monthly Income	35,00%	8	2,8	9	3,15	8	2,80	8	2,80	10	3,5	5	1,75
Internet Users	30,00%	10	3	10	3,00	8	2,40	9	2,70	8	2,24	9	2,7
PIB	15,00%	8	1,2	9	1,35	8	1,20	9	1,35	10	1,5	7	1,05
Unemployment Rate	20,00%	8	1,6	7	1,4	7	1,40	6	1,20	8	1,6	8	1,6
Total	100,00%		8,8		8,9		7,80		8,05		8,84		7,1

Triagem Detalhada

Países para Internacionalização



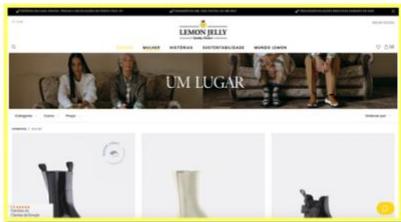
Auditoria Comercial

Dinamarca (Produção local de calçado + Importação de calçado) – Exportação = 318 441 335,35

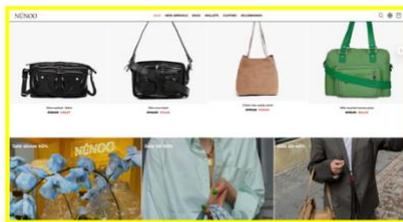
Suíça (Produção local de calçado + Importação de calçado) – Exportação = 1 317 022 576,2

Noruega (Produção local de calçado + Importação de calçado) – Exportação = 545 967 793 261,41

Modo de entrada no mercado



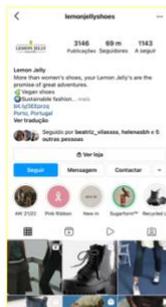
E-commerce



Joint venture

Estratégias de comunicação

- Aumentar a notoriedade e, consecutivamente, as vendas
- Fidelizar ainda mais clientes, a longo prazo
- Aumentar o *engagement* no digital (*website* e redes sociais)



Gratos pela Atenção!


LEMON JELLY
Quality Product