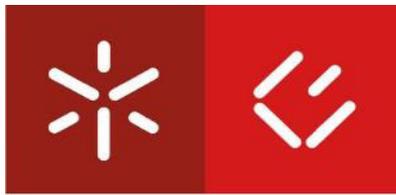


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Isabel Alexandra Guedes Rebocho

**O processo de internacionalização de uma marca de calçado Portuguesa: o caso Josefinas**





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Isabel Alexandra Guedes Rebocho

**O processo de internacionalização de uma  
marca de calçado Portuguesa: o caso  
Josefinas**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho realizado sob a orientação do  
**Professor Doutor Jorge Alves Pereira Cerdeira  
Sousa**

Outubro de 2016

## DECLARAÇÃO

Nome: Isabel Alexandra Guedes Rebocho

Endereço electrónico: irebocho@hotmail.com

Número do Cartão de Cidadão: 11340124

Título dissertação:

**O processo de internacionalização de uma marca de calçado Portuguesa - o caso Josefinas**

Orientador:

Professor Doutor Jorge Alves Pereira Cerdeira Sousa

Ano de conclusão: 2016

Mestrado em Negócios Internacionais

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE/TRABALHO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 28 de outubro de 2016.

Assinatura:

---

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador Professor Jorge Alves Pereira Cerdeira e Sousa, pela orientação, apoio e partilha de conhecimentos que foram fundamentais para a realização do presente trabalho.

A Maria Cunha (CEO) da empresa Bloomers SA pelos dados e entrevista concedida, indispensáveis para a elaboração do estudo de caso.

Finalmente à minha família e amigos por terem proporcionado as condições necessárias no meu dia-a-dia para a elaboração e concretização desta Dissertação de Mestrado.



## RESUMO

Esta dissertação de Mestrado tem como objetivo analisar e retratar o processo de internacionalização de uma marca de calçado portuguesa.

A escolha desta temática tem a ver com o fato de vivermos num mundo cada vez mais competitivo. Deste modo a internacionalização é essencial para que as empresas possam fazer frente a esta competitividade.

A análise decorre da recolha de dados primários e secundários na empresa Bloomers SA, uma empresa, sediada em Braga. A Josefina é primeira marca própria da Bloomers, foi criada em 2013, sendo já uma marca de referencia no setor do calçado Português. A marca Josefinas é uma marca recente do mercado de calçado Português, tendo já iniciado o seu percurso internacional e um reconhecimento nos mercados nacional e internacional.

Este estudo tem como objetivo a expansão do negócio com vista ao crescimento, à conquista de quota de mercado, assim aumentando a competitividade da empresa.

**Palavras-chave:** Internacionalização, Calçado, Investimento Direto Estrangeiro, Modos de Entrada e Mercados Externos.



## ABSTRACT

Regarding the theme of business internationalization, I have decided to investigate and analyze the process of Josefinas internationalization.

The choice of this theme stems from the fact that we live in an increasingly competitive world. Thus, internationalization is essential for businesses to cope with this competitiveness.

The analysis results from the collection of primary and secondary data at Bloomers S.A., a company based in Braga. Created in 2013, Josefinas are Bloomers first brand and already a reference brand in the Portuguese footwear sector. Although a new brand in the Portuguese footwear market, Josefinas have already entered international trade and gained recognition in the national and international market.

This study aims at expanding a business with the objective of growth, market share gaining, thus increasing the competitiveness of the company.

**Keywords:** Internationalization, Shoes, Foreign Direct Investment, Entry Modes, External Markets.



## ÍNDICE GERAL

<b>DECLARAÇÃO</b> .....	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>iii</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS, FIGURAS E GRÁFICOS</b> .....	<b>xiii</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGIA</b> .....	<b>3</b>
<b>3. ENQUADRAMENTO TEORICO</b> .....	<b>5</b>
3.1. INTERNACIONALIZAÇÃO .....	5
3.2. MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO.....	5
3.3. MODOS DE OPERAÇÃO NOS MERCADOS INTERNACIONAIS .....	9
3.4. MODOS DE ENTRADA NOS MERCADOS EXTERNOS .....	14
3.4.1. EXPORTAÇÃO .....	14
3.4.1.1. Exportação Indireta.....	14
3.4.1.2. Expotação cooperativa ou Partilhada.....	16
3.4.1.3. Exportação Direta .....	16
3.4.2. FORMAS CONTRATUAIS .....	18
3.4.2.1. Licenciamento.....	19
3.4.2.2. Franchising .....	20
3.4.2.3. Subcontratação.....	22
3.4.2.4. Joint venture.....	23
3.4.2.5. Alianças .....	24
3.4.3. INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO .....	25
3.5. TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	28
3.5.1. MODELO UPPSALA .....	28
3.5.2. TEORIA DAS REDES .....	31
3.5.3. TEORIA DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO.....	35
3.5.4. PARADIGMA OLI .....	36
<b>4. O SETOR DO CALÇADO PORTUGUÊS</b> .....	<b>39</b>
4.1. CARATERIZAÇÃO DO SETOR DO CALÇADO EM PORTUGAL.....	39
4.2. EVOLUÇÃO DO SETOR DO CALÇADO EM PORTUGAL .....	43
4.2.1. Pós 25 de Abril de 1974 .....	43
4.2.2. Anos 90.....	43
4.2.3. Novo Milénio .....	44

4.2.4. Crise económica mundial .....	46
4.2.5. Recuperação económica .....	47
<b>5. O CASO JOSEFINAS.....</b>	<b>51</b>
5.1. HISTORIA DA MARCA.....	51
5.2. EMPRESA .....	52
5.2.1. Caracterização da Empresa .....	52
5.2.2. Estrutura .....	52
5.2.3. Missão .....	53
5.2.4. Responsabilidade Social.....	53
5.2.5. Posicionamento .....	55
5.2.6. Valores .....	55
5.3. MARKETING MIX JOSEFINAS: PRODUTO, PREÇO, DISTRIBUIÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	56
5.3.1. Produto .....	56
5.3.2. Preço.....	57
5.3.3. Distribuição .....	58
5.3.4. Comunicação.....	59
5.3.4.1. Página Oficial .....	59
5.3.4.2. Revistas de moda.....	60
5.3.4.3. Redes Sociais.....	61
5.3.4.4. Parcerias com figuras públicas e bloggers.....	61
5.4. MARCA .....	62
5.4.1. Logotipo da Marca .....	63
5.5. EMBALAGEM .....	64
5.5.1. Edições especiais.....	64
5.5.2. Packaging .....	65
<b>6. ANÁLISE SWOT .....</b>	<b>67</b>
<b>7. O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA JOSEFINAS .....</b>	<b>69</b>
<b>8. BREVE ANÁLISE FINANCEIRA DA EMPRESA .....</b>	<b>73</b>
<b>9. CONCLUSÃO .....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICE 2 – GUIÃO DA ENTREVISTA COM A CEO, MARIA CUNHA.....</b>	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO 1 – ALGUNS MODELOS JOSEFINAS .....</b>	<b>99</b>

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

APICCAPS - Associação Portuguesa das Indústrias de Calçado Componentes e Artigos de Pele e seus Sucedâneos

CEE - Espaço Económico Europeu

CTCP - Centro Tecnológico de calçado Português

I&D - Investimento e Desenvolvimento

IDE - Investimento Direto Estrangeiro

OMC - Organização Mundial do Comércio

OLI - Ownership, Localização e Internacionalização

PME - Pequenas e Médias Empresas

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)

WFWI - Women for Women International.



## ÍNDICE DE TABELAS, FIGURAS E GRÁFICOS

### ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Motivações para a Internacionalização .....	6
Tabela 2: Motivações para a internacionalização das PME .....	7
Tabela 3: Modos de entrada.....	10
Tabela 4: Vantagens e desvantagens da exportação indireta, cooperativa e direta ....	18
Tabela 5: Vantagens e desvantagens do licenciamento .....	19
Tabela 6: Vantagens e desvantagens do Franchising.....	22
Tabela 7: Vantagens e desvantagens da Subcontratação .....	23
Tabela 8: Vantagens e desvantagens do Joint Ventures .....	24
Tabela 9: Vantagens e desvantagens das Alianças .....	25
Tabela 10: Vantagens e desvantagens do IDE.....	27
Tabela 11: O mecanismo básico de internacionalização: aspetos de estado e aspetos de mudança .....	30
Tabela 12: Grau de Internacionalização do mercado.....	32
Tabela 13: O modelo de escolha do modo de penetração de Dunning.....	38

### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Os três grupos de razões que conduzem à internacionalização .....	8
Figura 2: Principais modos de entrada.....	10
Figura 3: Classificação dos modos de acesso de acordo com o grau de envolvimento na internacionalização e o grau de controlo sobre as operações internacionais .....	11
Figura 4: Classificação dos modos de entrada de acordo com o local de produção ..	12
Figura 5: Dinâmicas das decisões do modo de entrada .....	13
Figura 6: Desenvolvimento de uma cadeia de <i>franchising</i> de distribuição .....	21
Figura 7: Diferença entre <i>joint-venture</i> e aliança estratégica .....	25

Figura 8: Internacionalização da empresa: uma abordagem incremental.....	29
Figura 9: Comércio internacional: abordagem tipo cascata e chuva.....	36
Figura 10: Estrutura organizacional da Empresa Bloomers SA .....	53
Figura 11: “Women for Women International (WFWI).....	54
Figura 12: Bestseller Josefina .....	57
Figura 13: Modelos Josefina .....	58
Figura 14: Página Oficial das Josefina.....	60
Figura 15: Nome e desenho da marca .....	63
Figura 16: Logotipo da marca .....	63
Figura 17: Caixa Josefina.....	64
Figura 18: Edição Moscovo e 101 Noites .....	65
Figura 19: Loja de Nova Iorque .....	72

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Produção por tipo de calçado (valor), 2014 .....	40
Gráfico 2: Produção: quantidade e preços médios por tipo de calçado, 2014.....	40
Gráfico 3: Destino das exportações portuguesas de calçado (valor), 2014 .....	41
Gráfico 4: Variação do emprego noutras indústrias do cluster: 2004-2014 .....	42
Gráfico 5: Evolução da Indústria Portuguesa de Calçado: 1974-2014.....	43
Gráfico 6: Produção e exportações (1.000 pares): 1974-1994 .....	44
Gráfico 7: Emprego e Produção na indústria de Calçado: 1991-2009 .....	45
Gráfico 8: Comércio externo da indústria portuguesa de calçado: 1993-2012 .....	46
Gráfico 9: Peso das exportações da produção e peso médio de exportação: 1991-2010 .....	47
Gráfico 10: Variação do emprego noutras indústrias do cluster: 1993-2012.....	48

Gráfico 11: Taxa de crescimento real anual do PIB: 2003-2013.....	49
Gráfico 12: Quantidade de preços médio por tipo de calçado, 2013 .....	50
Gráfico 13: Destino da produção, 2014-2015.....	74



## **1. INTRODUÇÃO**

No âmbito do tema Internacionalização de empresas, decidi investigar e analisar o processo internacionalização de uma marca de calçado português. Deste modo consigo fazer a ligação entre os meus interesses profissionais com o meu gosto pelo mundo da moda.

A escolha desta temática tem a ver com o fato de vivermos num mundo cada vez mais competitivo. Deste modo a internacionalização é essencial para que as empresas possam fazer frente a esta competitividade.

O presente estudo desenvolvido enquadra-se no âmbito da dissertação para obtenção do grau de Mestre em Negócios Internacionais.

A internacionalização constitui uma aposta incontornável na ótica da competitividade e do desenvolvimento sustentado das empresas, num mundo cada vez mais globalizado e em mercados cada vez mais competitivos, em particular no caso das Pequenas e Médias Empresas (PME).

No entanto, o processo de internacionalização tem outros benefícios para a empresa que permitem a afirmação da marca e conseqüentemente do conceito que a empresa defende e que é a base de todo o negócio.

Este estudo tem como principal objetivo analisar o processo de internacionalização de uma marca de calçado português mais precisamente o estudo de caso da marca as Josefinas. Identificar quais os modos de entrada escolhidos pela marca para entrar no mercado-alvo e a estratégia de internacionalização adotada pela marca e em que medida podem ser eficientes.

Neste estudo podemos encontrar várias fases, em primeiro lugar será feita uma abordagem introdutória, é apresentada a metodologia adotada, seguido de uma fase composta pela parte teórica, com base nas teorias dos diferentes autores citados na revisão da literatura sobre internacionalização.

Numa outra fase é introduzido o enquadramento do setor do calçado Português e posteriormente é abordada a empresa, suas características e evolução, dando especial ênfase ao seu processo de internacionalização.

No final do documento será apresentada a conclusão, as limitações do estudo e por último as sugestões para investigação futura.



## **2. METODOLOGIA**

A metodologia para o estudo a desenvolver terá como investigação científica a investigação descritiva que procura descrever um fenómeno, identificar variáveis e inventariar factos. Fazendo uma breve ponte com a teoria, (Malhotra, 2006) defende que a chave para uma boa pesquisa descritiva é saber exatamente o que mensurar e escolher um método de levantamento em que cada entrevistado esteja desejoso de cooperar e ser capaz de fornecer informações completas e precisas de uma forma eficiente.

No que se refere ao tipo de pesquisa a utilizar, optei pela pesquisa analítica, que tenta compreender os fenómenos, estabelecendo relações causais entres eles. Pois não se fica pelas aparências, procura ir além destas, procura entrar na complexidade e na globalidade dos fenómenos. Para além disso a pesquisa consistirá num processo qualitativo e indutivo, pois estamos perante um estudo com objetivo concreto de analisar processo de internacionalização que a e marca adotou, apresentando assim estratégias de negócio e identificando as motivações a internacionalização com base nas teorias expostas na revisão da literatura.

Assim para cumprir cada um dos objetivos específicos será utilizado o paradigma fenomenológico que será eminentemente qualitativo, subjectivo, assenta na verificação, compreensão, significado e ação, através de uma amostra de pequenas dimensões, uma vez que se trata de um estudo de caso de uma empresa e segundo Easton (1992) define o estudo de caso como uma descrição de uma dada situação real, enfrentada por uma determinada organização.

Deste modo irei utilizar diferentes métodos e técnicas de recolha de dados que se complementam entre si, tal como a recolha de dados primários a partir da entrevista e secundários através de material digital (páginas da internet; redes sociais, etc...) e textos publicados na imprensa, nos diferentes departamentos da empresa, de forma a perceber a perceção dos inquiridos relativamente à entrada da empresa no mercado internacional para encontrar a melhor estratégia para uma maior expansão de negócio.



### **3. ENQUADRAMENTO TEORICO**

#### **3.1. INTERNACIONALIZAÇÃO**

Quando falamos em internacionalização referimo-nos essencialmente à expansão de empresas para os mercados estrangeiros. Álvarez & Merino (2010) consideram que a internacionalização reflete o interesse da empresa nos benefícios resultantes das oportunidades que o mercado estrangeiro oferece.

O principal objetivo das empresas é o aumento dos lucros através da internacionalização. Esta traz, no entanto, outros benefícios como, por exemplo, a divulgação da marca e dos conceitos definidos pela empresa. Através da internacionalização, as empresas visam expandir o seu negócio de forma a crescerem e conquistarem quota de mercado, bem como aumentar a sua competitividade.

Simões (1997a) defende que a internacionalização se caracteriza por um processo gradual – à medida que se desenvolve o conhecimento relativo ao mercado externo, o sistema de coordenação e controlo da atividade e a perceção das variáveis, o empenho das empresas no estrangeiro aumenta.

O processo de internacionalização consiste na identificação dos diferentes tipos de entrada no mercado externo, de acordo com Freire (1997). Referindo-se a esta temática Malhotra *et al.* (2003) advogam a importância de reconhecer que a inclusão de todos os fatores explicativos de cada teoria relativa ao modo de entrada, permite perceber melhor o processo de internacionalização e escolher o modo de entrada.

De acordo com Root (1998), as empresas podem adotar três estratégias diferentes, de forma isolada ou conjunta, no âmbito do processo de internacionalização, nomeadamente, a exportação, a contratação ou o investimento direto estrangeiro.

#### **3.2. MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO**

Os motivos que levam as empresas à internacionalização são os mais variados, pois a tomada de decisão tem como intuito o crescimento das empresas para além das limitações do mercado doméstico. No entanto, as motivações mais relevantes no âmbito da internacionalização são internas ou externas à empresa ou aos mercados.

Segundo Serra *et al.* (2010) existem vários motivos para a internacionalização das empresas, nomeadamente: aceder a recursos mais baratos e/ou abundantes; encontrar

fornecedores mais baratos e/ou eficientes; conseguir um certo posicionamento da marca e dos produtos; servir um mercado maior; seguir os clientes; reagir à movimentação dos concorrentes. Adicionalmente, são destacados três fatores essenciais para a motivação à internacionalização: transferir competências distintivas; beneficiar de vantagens de localização; aproveitar economias de escala.

Teixeira e Diz (2005) citam sete motivos fundamentais para a internacionalização das empresas: acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança; o maior retorno do investimento; aumento da quota de mercado; fuga à tributação ou à contingência de importação; manutenção ou reforço da rede relacional; resposta a movimentos dos concorrentes; acesso a competências. Estes são apresentados segundo dois tipos de razões, consoante as formas de concorrência recentes, classificando, deste modo, os três últimos motivos como razões recentes e os quatro primeiros motivos como razões clássicas.

Simões (1997) agrupa as motivações para a internacionalização em cinco grandes grupos: motivações endógenas, que são aspetos internos da empresa; características dos mercados; questões de relacionamento ou relacionais; acesso a recursos no exterior e incentivos governamentais, conforme sintetiza a tabela 1.

**Tabela 1 - Motivações para a Internacionalização**

<b>Motivações para a Internacionalização</b>	
<b>Endógenas</b>	Necessidade de crescimento da empresa Aproveitamento da capacidade produtiva disponível Obtenção de economias de escala Exploração de competências, tecnologias Diversificação de riscos
<b>Características dos mercados</b>	Limitações do mercado doméstico Perceção de dinamismo dos mercados externos
<b>Relacionais</b>	Resposta a concorrentes Acompanhamento de clientes Abordagens por empresas estrangeiras
<b>Acesso a recursos no exterior</b>	Custos de produção mais baixos no exterior Acesso a conhecimentos tecnológicos
<b>Incentivos governamentais</b>	Apoios dos governos (país de origem ou acolhimento)

Fonte: Simões (1997 a)

Existem diversas motivações para a internacionalização por parte das Pequenas e Médias Empresas (PME). Segundo Czinkota *et al.* (1999) alguns autores consideram a existência de motivações proactivas e reativas. As motivações proactivas contam com

incentivos na implementação da estratégia de crescimento da empresa, já as motivações reativas emergem como resposta às mudanças no ambiente em que a empresa atua.

Brito e Lorga (1999) classificam as motivações para a internacionalização em três tipos: as motivações proactivas, as reativas e as mistas, sendo uma classificação de domínio mais amplo. As motivações mistas são uma soma das motivações proactivas e reativas, como se verifica na tabela 2.

**Tabela 2 - Motivações para a internacionalização das Pequenas e Médias Empresas**

<b>Pró-ativas</b>	<b>Reativas</b>
Vantagem em termos de lucro Produtos únicos Vantagem tecnológica Informação exclusiva Compromisso de gestão Benefícios fiscais Economias de escala	Pressões da concorrência Excesso de capacidade produtiva Saturação do mercado doméstico Proximidade dos clientes e dos portos de desembarque.
<b>Mistas</b> Proximidade geográfica, cultural e linguística Redução do risco Redução de custos e aproveitamento de economias de escala Aproveitamento da imagem do país Apoios governamentais	

Fonte: Adaptado de Czinkota *et al.* (1999); Brito e Lorga (1999)

Viana e Hortinha (2005) citam seis razões genéricas para as empresas que, sem qualquer tradição internacional, estão interessadas nos mercados externos: aumento do volume de vendas; efeito de sinergias ao nível de estruturas de custos (economias de escala); partilha de risco (redução do risco, estando presente em vários mercados); Colaboração entre empresas e instituições públicas (que constituem, muitas vezes clientes importantes); domínio dos mercados (incrementar o “goodwill” da marca, mesmo sem ter vantagem financeira); vantagens absolutas (controlo de recursos).

No entanto, estes mesmos autores reúnem em três grupos as razões que conduzem à internacionalização, como ilustra a figura 1.

**Figura 1 - Os três grupos de razões que conduzem à internacionalização**



Fonte: Viana e Hortinha (2005)

Dunning e Lundan (2008) identificam quatro tipos de motivações para a internacionalização: a procura de recursos, a procura de mercado, a procura de eficiência e por último, a procura de ativos ou capacidades estratégicas. As motivações podem variar à medida que a empresa se internacionaliza e a mesma empresa poderá ter distintas motivações em distintas situações.

No que respeita à procura de recursos (resource seekers), as empresas têm por objetivo explorar a vantagem de localização e beneficiar da alta qualidade a custos reduzidos de recursos naturais abundantes e mão-de-obra mais barata no mercado externo ou capacidades tecnológicas e comerciais. A motivação para o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) consiste em tornar o empreendimento de investimento mais rentável e competitivo nos mercados em que opera.

Relativamente à procura de mercado (market seekers), as empresas procuram explorar novos mercados ou proteger mercados onde já operam através de exportações. Deste modo, investem num determinado país ou região para fornecer bens ou serviços a mercados nestes ou em países adjacentes. Na maioria dos casos, uma parte ou todos estes mercados terão sido fornecidos anteriormente por exportações da empresa investidora. Devido a tarifas ou outro custo imposto pelo país alvo ou pelo facto de o tamanho dos mercados justificar agora a produção local, as exportações já não são suficientes para fornecer estes mesmos mercados, daí o investimento no local.

Quanto à procura de eficiência (efficiency seekers), as empresas têm por objetivo racionalizar a estrutura de recursos pré-estabelecidos ou procura de mercado, de forma a que a empresa investidora possa beneficiar da gestão comum e das atividades geograficamente dispersas. A empresa procurará ainda beneficiar da redução de custos de transporte, de comunicação ou de coordenação, explorar ganhos associados com economias de escala e de gama, diversificar o risco e explorar diferenças internacionais em termos de dotações fatoriais, cultura, arranjos institucionais, sistemas económicos, ou sistemas políticos.

No que refere à procura de ativos ou capacidades estratégicas (strategic asset or capability seekers), a empresa tem como objetivo realizar Investimento Direto Estrangeiro (IDE) através da aquisição de ativos de entidades estrangeiras, para promover o seu objetivo estratégico a longo prazo, especialmente aquele que suporta e impulsiona a sua competitividade global. Como exemplos, podemos considerar a aquisição de empresas locais detentoras de ativos estratégicos (ou potencialmente estratégicos para concorrentes), a aquisição de competências locais em Investigação e Desenvolvimento (I&D) ou outras formas de conhecimento, a aquisição de informação sobre os mercados e o aumento da pressão competitiva sobre concorrentes.

Assim, de acordo com os autores referidos, são várias as motivações de cada empresa face à internacionalização, as quais estão associadas a diferentes fatores internos e externos e/ou relacionadas com os mercados. As motivações variam de empresa para empresa e têm grande influência na estratégia a adotar.

### **3.3. MODOS DE OPERAÇÃO NOS MERCADOS INTERNACIONAIS**

A decisão sobre qual o modo de entrada nos mercados externos que deve ser escolhido é sempre uma tarefa difícil para as empresas. O modo de entrada depende da comparação entre os custos de transação e os custos de coordenação, bem como do grau de controlo desejado. Assim, o fator risco e fator retorno são fatores a ter em consideração na decisão de internacionalização. Para Simões (2010), a internacionalização distingue três modos de entrada tradicionalmente praticados: a exportação, as formas contratuais e as operações de investimento direto. De igual forma, Teixeira e Diz (2005) defendem que os modos de entrada nos mercados externos estão representados em três grupos, tal como sintetiza a tabela 3.

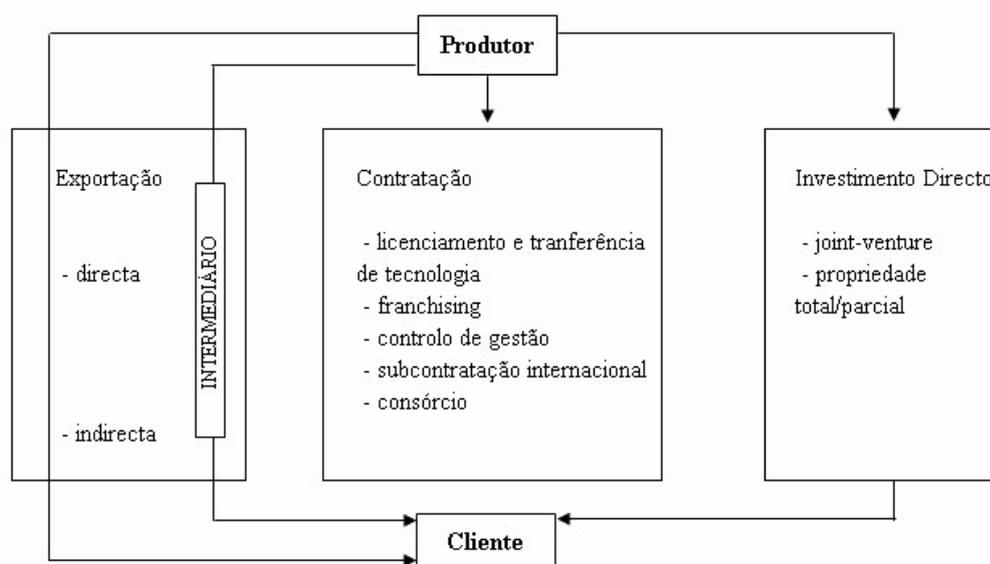
**Tabela 3 - Modos de entrada**

<b>Exportação</b>	Indireta (via agentes) Cooperativa ou Partilhada Direta (com canais de distribuição própria)
<b>Contratual</b>	Licenciamento <i>Franchising</i> Subcontratação internacional <i>Joint-venture</i> (investimento conjunto) Alianças (consórcios, etc.)
<b>Investimento direto</b>	Aquisições Investimento de raiz

Fonte: Teixeira e Diz (2005)

Brito e Lorga (1999) também propõe três modos de entrada distintos, mas iniciando o seu trajeto no produtor até chegar ao cliente como demonstra a figura 2.

**Figura 2 - Principais modos de entrada**



Fonte: Brito e Lorga (1999, p. 48)

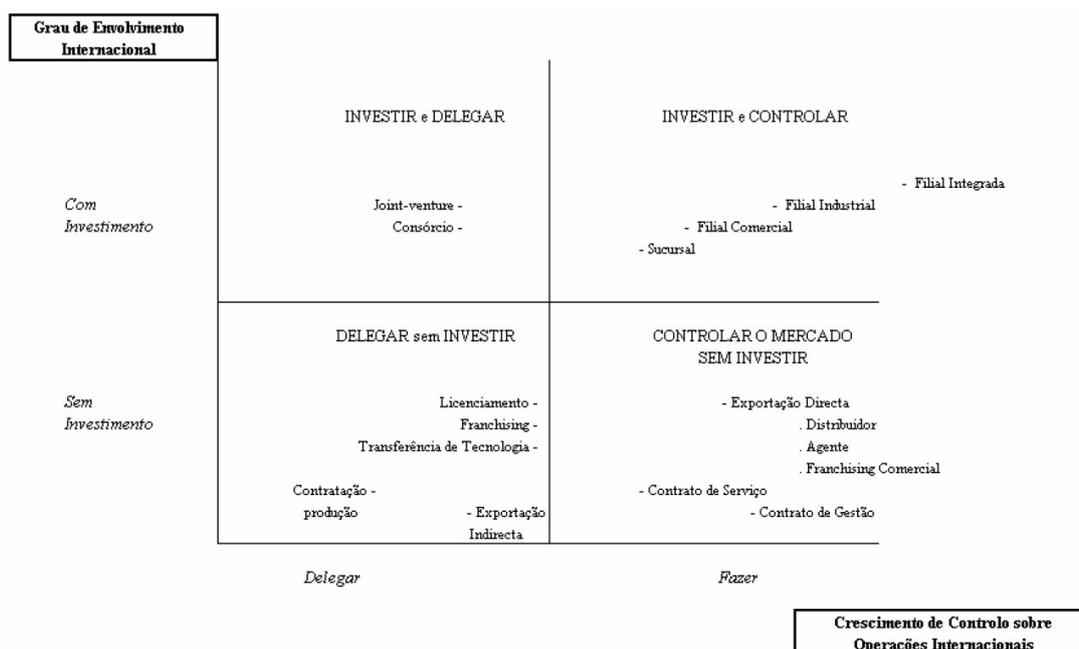
Os modos de entrada citados pelos autores são semelhantes. No entanto, apresentam diferenças relativamente ao investimento direto e à exportação, conforme podemos verificar através da análise da tabela 3 e da figura 2. No que respeita ao investimento direto, Brito e Lorga (1999) consideram a *joint-venture* e a propriedade total/parcial. Por outro lado, Teixeira e Diz (2005) e Simões (2010) veem a *joint-venture* como uma forma contratual e consideram parte integrante do investimento direto as aquisições e o investimento de raiz.

Quanto à exportação como modo de entrada, estes dois últimos autores incluem também a exportação mista (cooperativa ou partilhada).

A questão sobre os modos de entrada para Leersnyder (1986) é analisada sob a perspectiva do grau de envolvimento e do controlo internacional por parte da empresa. O grau de envolvimento internacional é relativo ao montante de recursos (com investimento versus sem investimento) e o grau de controlo internacional refere-se ao controlo exercido pela empresa sobre todas as atividades (delegar versus fazer).

A figura 3 ilustra quatro estratégias distintas, investir e delegar, investir e controlar, delegar sem investir e controlar o mercado sem investir. Podemos verificar que o modo de entrada através da constituição de uma filial integrada é o modo com maior envolvimento e com maior e controlo nas operações internacionais.

**Figura 3 - Classificação dos modos de acesso de acordo com o grau de envolvimento na internacionalização e o grau de controlo sobre as operações internacionais**

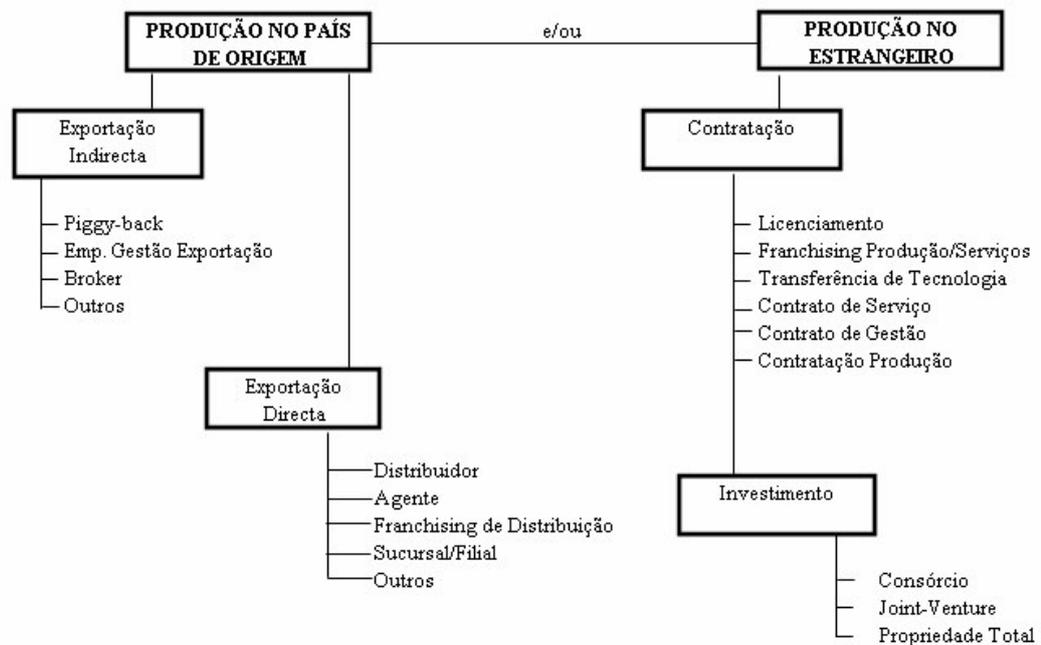


Fonte: Leersnyder (1986, p. 98)

Sarathy e Terpstra (1991) também destacam três modos de entrada: a exportação, a contratação e o investimento, apresentando como critério na escolha dos modos de entrada nos mercados externos o local de produção, o qual se traduz em duas situações. Na primeira situação verificamos que o modo de acesso se processa através da produção no país de origem, dando origem à exportação direta ou indireta. Na segunda situação o modo de

entrada é feito através da implementação da empresa no país de destino ao ponto da produção ser realizada neste por via da contratação ou de investimento indireto, conforme representa a figura 4. texto.

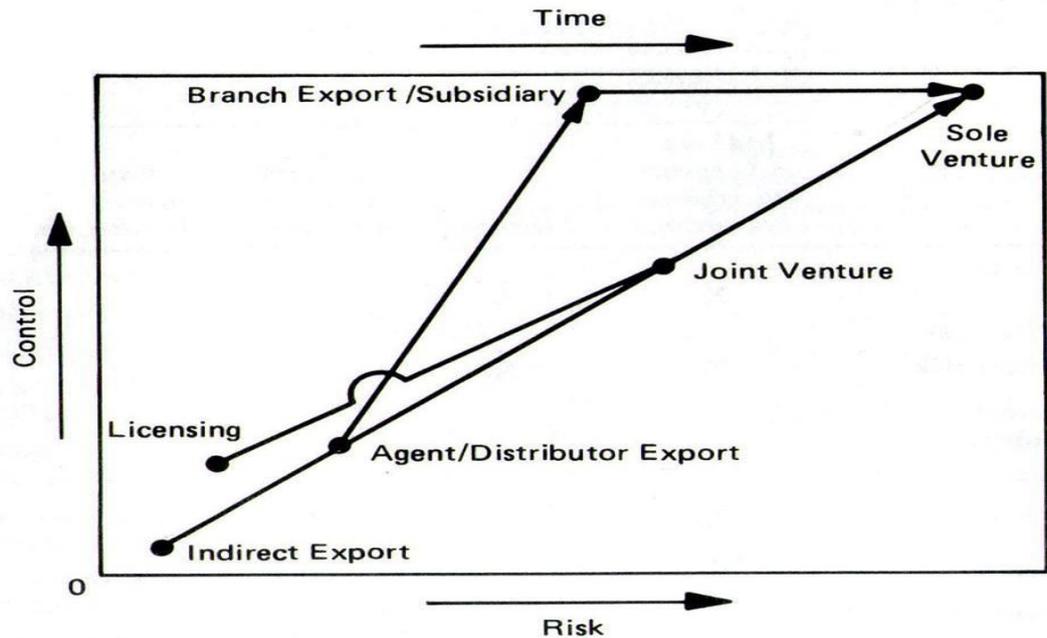
**Figura 4 - Classificação dos modos de entrada de acordo com o local de produção**



Fonte: Sarathy e Terpstra (1991, p. 508)

Root (1994) acredita que as empresas modificam de forma gradual e previsível as decisões relativas ao modo de entrada, optando frequentemente por estratégias e soluções que lhes proporcionem maior controlo sobre as suas atividades no mercado externo. Não obstante, de modo a adquirir maior controlo, a empresa terá que disponibilizar um maior número de recursos além-fronteiras, assumindo, conseqüentemente, uma maior quota de mercado e maiores riscos políticos. À medida que a confiança na sua capacidade de competição no mercado externo aumenta, assistimos a alterações progressivas no que respeita à harmonia entre risco e controlo, sendo este último favorecido.

**Figura 5 - Dinâmicas das decisões do modo de entrada**



Fonte: Root (1994 p.18)

A figura 5 apresenta a evolução da decisão sobre o modo de operação em determinado mercado. Em consequência das restrições impostas pela dimensão, algumas empresas podem não evoluir para além da exportação através de sucursais ou subsidiárias, enquanto outras empresas passam por *joint-venture* ou até mesmo *sole-venture* na produção local, onde o investimento de risco e o controle são maiores.

De acordo com Cavusgil (1984), o envolvimento das empresas pode ser observado em diferentes categorias: envolvimento experimental - o envolvimento por parte da empresa encontra-se numa fase experimental (a empresa tem recursos reduzidos e exporta para dar resposta a pedidos de terceiros); envolvimento ativo - as empresas que estão ativamente envolvidas no mercado externo (passando a desenvolver estratégias para a gestão dos mercados de exportação); envolvimento comprometido - as empresas que estão comprometidas em termos de recursos afetos à atividade internacional (investimento direto).

Através dos conceitos apresentados pelos vários autores podemos aferir que o processo de internacionalização pode ser analisado a partir de diferentes perspetivas. Contudo, no âmbito do presente ensaio, será adotada a perspetiva de Teixeira e Diz (2005) no que diz respeito à classificação dos modos de entrada nos mercados externos. Os referidos

autores afirmam que a maioria das empresas assume uma das formas apresentadas na tabela 3.

### **3.4. MODOS DE ENTRADA NOS MERCADOS EXTERNOS**

#### **3.4.1. EXPORTAÇÃO**

Texto Root (1994) afirma que a exportação acontece quando o produto é fabricado no país de origem e vendido no país de destino, o que implica o “movimento transfronteiriço de bens” na ótica de Simões (1997a). Segundo Teixeira & Diz (2005), a exportação é considerada a forma mais comum de entrada nos mercados internacionais. Dunning (2000) defende que a exportação ocorre quando não há vantagens de localização, porque não há vantagem de a produção ser realizada no mercado externo. Neste sentido, Viana e Hortinha (1997) consideram que a exportação é a única alternativa possível em determinados sectores de atividade, nomeadamente no setor dos minerais e do vinho.

De acordo com Kotabe *et al.* (2008), as empresas que escolhem a exportação como modo de entrada nos mercados externos dispõem de três opções: exportação indireta, cooperativa e direta. A exportação indireta conta com um intermediário residente no mercado doméstico de origem para que possa exportar os seus produtos; na exportação cooperativa a empresa celebra um acordo com uma outra empresa (local ou externa), na qual o parceiro usa a sua rede de distribuição para vender os produtos do exportador; na exportação direta, a empresa envia os seus produtos para um intermediário que se encontra presente no mercado externo (um distribuidor externo), usando, deste modo, as capacidades organizativas que a empresa detém.

##### **3.4.1.1. Exportação Indireta**

Segundo Kotabe *et al.* (2010), a exportação indireta ocorre quando a empresa decide vender os seus produtos no mercado externo através de intermediários independentes. Estes intermediários ou distribuidores ficam com a propriedade do produto, assumem os riscos do crédito e encarregam-se de fazer chegar os produtos aos consumidores. O comerciante exportador geralmente especializa-se numa determinada linha de produtos e/ou numa determinada região geográfica. Do ponto de vista de Albaum *et al.* (1998), a exportação indireta é aquela em que o produtor exportador utiliza organizações estabelecidas no seu próprio país como intermediários na comercialização dos seus produtos no mercado externo. A exportação indireta numa fase inicial do processo de internacionalização é

bastante utilizada pelas empresas de pequena dimensão pela reduzida ou nula existência de burocracia. Para Kotabe *et al.* (2008), este tipo exportação requer um baixo nível de compromisso (em termos de recursos), um menor risco de investimento, bem como uma maior falta de controlo, de contacto com o mercado estrangeiro e perda de oportunidades.

Minervini (2001) considera que a exportação indireta pode adotar diversas formas: através de representante, grande distribuição, importador-distribuidor, comissário importador, agente de venda, comercial Import-Export, trading company, export management company, consultores de exportação, *piggy back*, *jobber*, *broker* e agente de compras.

O representante intermedia a venda e negocia em nome da empresa exportadora. É fundamental eleger um representante à altura das funções a desempenhar. A grande distribuição acontece quando o exportador vende diretamente ou através de centrais de compras. A logística é um ponto importante. O importador-distribuidor atua em nome próprio e deve ser conhecedor do mercado em que opera bem como assegurar um volume de negócios com exclusividade. O comissário importador compra e vende nos mercados externos, em nome próprio e por conta do comprador e goza de independência financeira, técnica e jurídica. O agente de venda trabalha para a empresa exportadora, e recebe uma comissão sobre os negócios realizados. A Comercial Import-Export é uma empresa comercial importadora e exportadora. A trading company é uma sociedade com atividades como a intermediação, a compra e venda, o financiamento, a industrialização e a comercialização. A export management company é uma pequena empresa de comércio e consultoria que opera com os pequenos exportadores. A consultoria de exportação resulta da transferência da experiência do consultor de exportação a um vasto número de empresas. O *piggy back* é a utilização da organização de distribuição de uma outra empresa existente no mercado externo e a forma mais barata de exportar. O *Jobber* é um intermediário que compra os produtos dos fabricantes por atacado, armazena-os e vende-os a várias empresas ou em pequena ou grande distribuição. O *broker* é um intermediário altamente especializado no setor, que atua em setores específicos. O agente de compras é um operador comercial independente ou um representante de compradores do exterior muito requisitado nomeadamente no setor do calçado e das confeções. Viana e Hortinha (2005) afirmam que grande percentagem das exportações portuguesas é realizada deste modo, mormente nos sectores do têxtil e do calçado, onde predominam as PME

### **3.4.1.2. Exportação cooperativa ou Partilhada**

De acordo com Teixeira e Diz (2005) a exportação cooperativa acontecem quando envolve acordos de cooperação com outras empresas.

De igual forma, Viana e Hortinha (2005) acreditam que a empresa fomenta a atividade de exportação beneficiando os produtores que as administram parcialmente. As formas mais frequentes de exportação cooperativa são: associações “Webb-Pomerene”, que permitem que a empresa concorrente colabore nas atividades de exportação. Estas compreendem associações e distribuidores, e cartéis de exportação; “Export trading companies”, as quais operam como exportadores de um grupo de produtores e possibilitam um conhecimento mais abrangente dos mercados externos comparativamente com as associações “Webb-Pomerene”; e a “Piggyback export”, que oferece à empresa a possibilidade de usar uma rede de distribuição internacional de outra empresa. É nos produtos complementares que verificamos o uso deste método, existindo vantagens para ambas as partes e desvantagens no que respeita ao período de duração destes acordos, sendo, em geral, curtos. Convém salientar que enquanto que Viana e Hortinha (2005) consideram a “Piggyback export” como parte da integrante exportação cooperativa ou partilhada, anteriormente verificamos que Minervini (2001) inclui este tipo de exportação na exportação indireta.

Kotabe *et al.* (2008) afirmam que a exportação cooperativa oferece um determinado controlo sobre as operações realizadas no estrangeiro, não comprometendo quaisquer recursos para criação de uma rede de distribuição própria. O "piggyback" é uma das formas adotadas mais usuais, através do qual uma empresa utiliza a rede de distribuição de outra (a qual poderá ser local ou estrangeira). A qualidade da rede de distribuição contratada tem um papel fundamental no sucesso da empresa no mercado estrangeiro em que pretende operar.

### **3.4.1.3. Exportação Direta**

No que respeita à exportação direta, a empresa tem a oportunidade de se relacionar com o cliente no exterior, ou seja, a empresa vende diretamente a um cliente noutra país (Lorga 2003), proporcionando maior controlo sobre as operações e melhor informação sobre os mercados externos. Para Albaum *et al.* (1998), a exportação direta ocorre quando um produtor ou exportador vende os seus produtos diretamente a um importador ou comprador, localizados num determinado mercado estrangeiro. Teixeira e Diz (2005) afirmam que na exportação direta, a empresa assume completamente todas as funções de exportação e as

tarefas inerentes a ela. A exportação própria, segundo Simões (1997a), ocorre quando não há nenhum tipo de intermediário na exportação, ou seja, o produtor vende diretamente ao consumidor no mercado externo.

Para Minervini (2001) a exportação direta acontece nas seguintes formas: através de vendas pelo correio, distribuidores, filiais de vendas, *rock jobbing*, associações de exportadores, vendedores diretos, agentes no exterior e consórcios de exportação.

As vendas pelo correio são mais comuns em vendas de pequenos volumes, normalmente até 10 kg. O distribuidor é um intermediário que compra um grande volume de produtos e solicita exclusividade ao exportador na zona em que opera. A filial de vendas compreende a existência de um escritório no país estrangeiro gerido por funcionários da empresa; filial esta justificada pelo aumento do volume de negócios. O *rock jobbing* é um exportador que gere a venda e os seus produtos, por conta própria através de uma loja de um operador local. A associação de exportadores tem como objetivo reduzir custos e riscos e incentivar a exportação. O vendedor direto é um funcionário da empresa que contata diretamente o comprador oferecendo assistência técnica. O agente no exterior é um intermediário que se encontra posicionado no país de destino e atua como intermediário das vendas da empresa. Este é remunerado por meio de uma comissão sobre o negócio efetuado, não assumindo qualquer risco ou responsabilidade quando não toma posse dos produtos (Viana e Hortinha, 2005). O consórcio de exportação consiste numa associação permanente ou temporária de várias empresas visando um objetivo comum. A tabela 4 sintetiza as vantagens e desvantagens dos três tipos de exportação presentes.

**Tabela 4 - Vantagens e desvantagens da exportação indireta, cooperativa e direta**

<b>Exportação</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Indireta</b>	Compromisso limitado; Risco mínimo; Maior flexibilidade.	Falta de controlo nas operações de marketing; Custos de agência; Falta de contacto com o mercado; Perda de oportunidades.
<b>Cooperativa/ Partilhada</b>	Partilha dos custos com parceiros; Efeitos sinérgicos originários da colaboração; Maior possibilidade de acesso à informação; Maior controlo sobre o desenvolvimento dos negócios.	Dependência em relação ao intermediário; Dificuldade de prestar serviços pós-venda; Crescente dificuldade de resposta.
<b>Direta</b>	Investimento nulo ou baixo (barato); Risco reduzido de internacionalização; Elevada flexibilidade; Melhores contactos; Maior controlo; Melhor esforço de vendas.	Elevados custos de transporte; Difícil acesso a mercados protegidos; Propriedade baixa; Comprometimento de Recursos Humanos reduzido; Barreiras tarifárias; Investimento na organização das vendas.

Fonte: Brito e Lorga (1999)

### 3.4.2. FORMAS CONTRATUAIS

Outro modo de entrada nos mercados externos são as formas contratuais, nomeadamente, o licenciamento, o *franchising*, a subcontratação, *joint-ventures* e as alianças estratégicas. A forma contratual acontece quando é feita com base num contrato entre duas empresas de países diferentes, permitindo a cada uma delas usar a tecnologia, a marca, as especificações do produto, ou seja, o seu *know-how*, na produção ou venda de produtos ou serviços (Teixeira e Diz, 2005). Root (1994) afirma que modos de entrada contratuais são ligações a longo prazo sem equidade entre uma empresa internacional e uma instituição num país-alvo estrangeiro que envolvam a transferência de tecnologia ou habilidades humanas a partir da primeira para a segunda.

### 3.4.2.1. Licenciamento

Czinkota *et al.* (1999) definem o licenciamento como um acordo contratual onde uma empresa (licenciador) cede a outra empresa (licenciado) no mercado externo o direito (licença) de utilização da patente, marcas registradas, tecnologia, e/ou

know-how mediante pagamento, designado de “royalty”. O licenciamento traduz-se, assim, na venda do direito de produzir ou comercializar os bens de outra empresa ou de utilizar a sua tecnologia, em troca do pagamento de “royalties” ou utilizando outra forma de pagamento. A este respeito, Minervini (2001) sublinha a necessidade de se avaliar e selecionar os parceiros cuidadosamente, uma vez que através do licenciamento podemos estar a criar, inadvertidamente, um concorrente no mercado externo.

A tabela 5 apresenta as principais vantagens e desvantagens do licenciamento. Como vantagens apresenta um investimento nulo ou reduzido; menor envolvimento quer financeiro, quer de recursos e um risco mínimo, em relação as desvantagens existe falta de controlo sobre as operações de marketing; um risco de vulgarização do know-how.

**Tabela 5 - Vantagens e desvantagens do licenciamento**

	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Licenciamento</b>	Investimento nulo ou reduzido; Menor envolvimento quer financeiro, quer de recursos humanos; Risco mínimo; Acesso a mercados protegidos; Remuneração certa da tecnologia; Forma rápida de entrada; Exploração de mercados pequenos; Reduzido risco de entrada no mercado; O licenciamento fornece o conhecimento do mercado local.	Falta de controlo sobre as operações de marketing; Risco de vulgarização do know-how; Dificuldade de cumprimento dos requisitos; Flexibilidade insuficiente; Custos de adaptação da tecnologia; Limitações de lei ou sujeitas a impostos elevados; Retornos limitados; Possibilidade de atrair concorrentes; Restrições no desenvolvimento de mercados futuros; Necessidade de controlo financeiro e de qualidade; Potencias conflitos com o licenciado; Perigo do licenciador violar os direitos territoriais.

Fonte: Simões (1997a)

### 3.4.2.2. Franchising

O *franchising* consiste no licenciamento de um negócio completo. É uma forma mais específica de licenciamento, em que uma empresa (franchisador) licencia e confere ao francheado o direito de comercializar ou produzir um produto/serviço, utilizando o nome e a marca registrada, bem como os seus serviços, o seu *know-how* e os métodos de fazer negócio (conceção do espaço, formação, publicidade, apoio na gestão, estudos de mercado), mediante o pagamento de “royalties” previamente acordados, os quais consistem numa comissão sobre as vendas.

Viana e Hortinha (2005) destacam três tipos de *franchising*:

1. *Franchising* de produção – O franchisador cede o *know-how*, licença de produção e direitos de comercialização do produto ou tecnologia;

2. *Franchising* de distribuição – Refere-se à comercialização de produtos, podendo existir sob a forma de marca do distribuidor.

3. *Franchising* de serviços – Cedência da exploração de uma insígnia, transferência de *know-how* e métodos de gestão, podendo estar associado o fornecimento de produtos. Este é um conceito muito utilizado, por exemplo em hotelaria, (Jarillo e Echezarraga, 1998).

Segundo Hollensen (2011), *franchising* é um método orientado para o marketing de vender um negócio, frequentemente a pequenos investidores independentes que têm capital, mas pouca ou nenhuma experiência empresarial anterior. É, no entanto, um termo amplo usado para descrever desde o direito ao uso de uma marca ao total conceito de negócio. Desta forma, existem duas classes fundamentais de *franchising*:

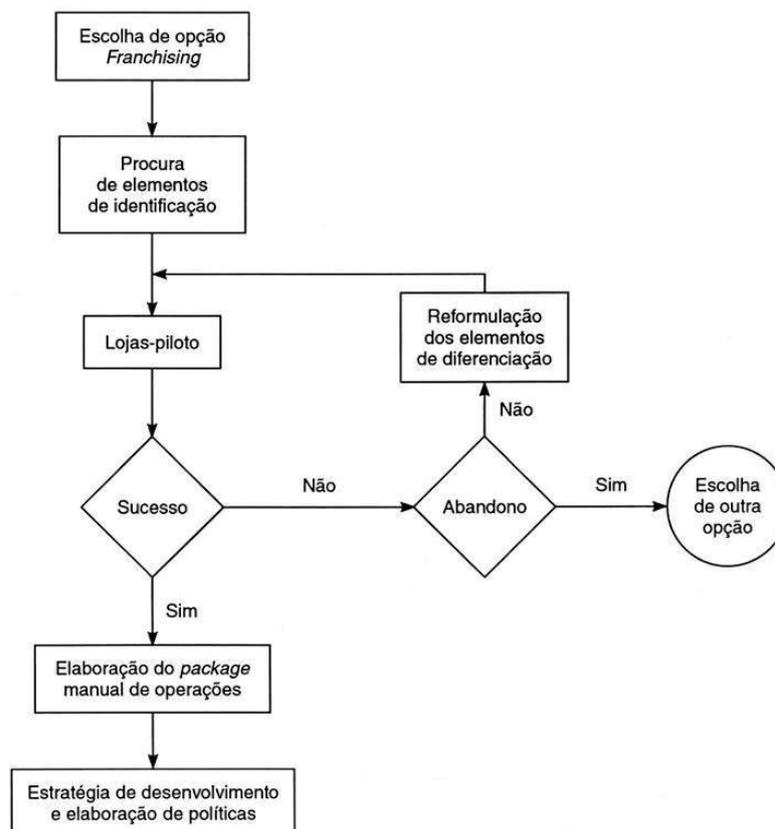
1. *Franchising* de produto e marca, o qual é semelhante à licença de marca. Trata-se de um sistema de distribuição no qual os fornecedores fazem contratos com negociadores para vender ou comprar produtos ou linhas de produto. Os negociadores utilizam o nome e marca comerciais, bem como a linha do produto.

2. *Franchising* em formato "pacote de negócio", ou seja, *franchising* no formato de negócio internacional. Este consiste no modo de entrada de mercado que contempla um relacionamento entre quem entra ("franchisador") e uma empresa no país anfitrião. Neste caso, o primeiro oferece, sob contrato, ao segundo um pacote (ou formato) de negócio, que desenvolveu e do qual é dono. A entidade situada no país anfitrião pode vir a ser um "franchisado" ou um "subfranchisador". O pacote oferecido pelo "franchisador" contém a

maior parte dos elementos necessários para que o indivíduo ou empresa local possam estabelecer um negócio e gerir o mesmo de forma lucrativa no país anfitrião. Obviamente, esta gestão deverá ser feita de forma indicada, regulada e controlada pelo "franchisador". O pacote pode conter os seguintes elementos: marcas e nomes comerciais; direitos de autor; design do(s) produto(s); patente(s); segredos comerciais; *know-how* do negócio; exclusividade geográfica e design da loja.

Segundo Kotabe (2010), um estudo recente revelou que a cultura e a proximidade física são os dois critérios mais comuns usados pelas empresas na escolha de mercados internacionais para a implementação de um franchising. Se a empresa tem um conhecimento mais aprofundado de um determinado mercado geográfico que é culturalmente próximo, podemos optar por um franchising. Neste caso, há determinados procedimentos a seguir, os quais se encontram especificados na figura 6.

**Figura 6 – Desenvolvimento de uma cadeia de *franchising* de distribuição**



Fonte: Viana e Hortinha (2005, p. 251)

A tabela 6 apresenta as principais vantagens e desvantagens desta forma contratual. Como principais vantagens verifica-se um investimento financeiro nulo ou reduzido; um

rígido controlo de custos, no que se refere às desvantagens existe uma falta de controlo sobre as operações de marketing.

**Tabela 6 - Vantagens e desvantagens do *Franchising***

	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Franchising</b>	Investimento financeiro nulo ou reduzido; Rígido controlo de custos; Expansão rápida; Conhecimento do mercado local pelo “franchisado”; Remuneração elevada; Aproveitamento da capacidade de gestão local; Motivação da gestão reforçada.	Falta de controlo sobre as operações de marketing; Requer auxílio contínuo; Dificuldade de adaptação a diferentes contextos culturais; Necessita que a imagem e o conceito de negócio sejam ajustados culturalmente; Retornos limitados; Possibilidade de atrair concorrentes; Restrições no desenvolvimento de mercado futuros; Necessidade de controlo financeiro e de qualidade; Risco de criar um novo competidor.

Fonte: Lorgas S. (2003)

De acordo com Dunning (1988), nas duas primeiras formas contratuais mencionadas – licenciamento e franchising – não existem vantagens de internalização. As empresas podem utilizar soluções contratuais para transferir vantagens de propriedade.

### **3.4.2.3. Subcontratação**

Lorga (2003) sintetiza a definição de subcontratação da seguinte forma: a empresa principal ou a subcontratante encomenda à subcontratada, produtos, parte de produtos ou meras operações sobre os mesmos, tendo por base especificações preestabelecidas. Na mesma linha de raciocínio, Teixeira e Diz (2005) consideram que subcontratação acontece quando uma empresa principal ou subcontratante, faz um acordo com a empresa do país de destino em função do qual a última, a subcontratada, fabrica os produtos pertencendo à primeira a sua comercialização. Esta forma pode respeitar ao fabrico de componentes ou do produto integral. A empresa doméstica solicita a uma empresa externa a produção de determinado produto (ou componente), fornecendo inputs e transferindo a tecnologia e assistência técnica para o produto local. Geralmente o contrato limita-se à produção, não incluindo o marketing. Segundo Simões (1997), a contratante tem responsabilidade económica final, ou seja, a comercialização. A tabela 7 apresenta as principais vantagens e desvantagens da subcontratação. Como vantagens exige poucos recursos financeiros, tem

uma rápida entrada e um menor risco político e económico em relação às desvantagens existe falta de controlo das operações subcontratadas, as empresas contratadas podem tornar-se concorrentes.

**Tabela 7 - Vantagens e desvantagens da Subcontratação**

	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Subcontratação</b>	Exige poucos recursos financeiros; Rápida entrada; Evita problemas de propriedade locais; Vantagens em termos de custos de produção; Menor risco político e económico.	Falta de controlo das operações subcontratadas (qualidade, prazos de entrega); Empresas contratadas podem tornar-se concorrentes; Dificuldade em encontrar um fornecedor local desejável; Prestar assistência técnica elevada à subcontratada para obter qualidade e prazos desejados; A longo prazo torna a marca dependente dos fornecedores.

Fonte: Serra *et al.* (2010)

#### **3.4.2.4. Joint-venture**

No caso de *joint-venture*, estamos perante “acordos entre empresas de dois países diferentes com a finalidade de levar a cabo, num desses países, um negócio (...)”, segundo Teixeira e Diz (2005). *Joint-venture* consiste na participação de duas ou mais empresas-mãe no capital de uma sociedade constituída juridicamente, com o fim de desenvolver uma atividade produtiva e/ou comercial, dando assim origem à partilha do respetivo património, lucro e risco de negócio. De acordo com Simões (2010), com este tipo de investimento as empresas veem diminuído o seu risco, tendo maior facilidade de integração nas redes locais. Em contrapartida, poderão apresentar-se problemas no controlo da empresa e na coordenação, bem como o risco de difusão do conhecimento a terceiros. Kotabe (2010) defende que, se sabemos que um certo mercado vai crescer de forma substancial, enveredamos por uma *joint-venture*, especialmente quando os mercados-alvo incluem mercados emergentes.

A tabela 8 salienta as principais vantagens e desvantagens da *joint venture*. Em relação às vantagens, a *joint venture* apresenta uma redução do risco pela partilha de custos e recursos, o acesso a recursos especializados. Como desvantagens existe um forte investimento, uma possível mudança da orientação estratégica do parceiro.

**Tabela 8 - Vantagens e desvantagens do *Joint Ventures***

<b>Joint Ventures</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
	Novas aptidões e experiências; Redução do risco pela partilha de custos e recursos; Acesso a recursos especializados; Acesso a novos mercados com menor investimento; Saída através da alienação, caso se justifique; Compromisso de ambas as partes; Grau de controlo elevados; Divisão de riscos; Acesso a conhecimentos e contactos nos mercados locais.	Parceiros com possível diferença de objetivos; Possível mudança da orientação estratégica do parceiro; Forte investimento; Possíveis desequilíbrios entre os parceiros; Diferentes estratégias de gestão e da própria cultura; Possibilidade de integração e cooperação imperfeitas; Problemas de comunicação e gestão; Controlo parcial.

Fonte: Serra *et al.* (2010)

### **3.4.2.5. Alianças**

Nas alianças estratégicas, existe uma cooperação entre empresas, através da aquisição de uma parte do capital social e de atividades conjuntas, que permitem a obtenção de economias de escala. Para Martins (2011), as alianças estratégicas resultam da cooperação entre empresas que procuram ter vantagem numa situação de complementaridade de ativos. Teixeira e Diz (2005) consideram as alianças estratégicas acordos entre empresas caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências entre as empresas participantes. Já Viana e Hortinha (2005) são da opinião que as alianças estratégicas englobam uma variedade de relações contratuais, frequentemente entre concorrentes de um mesmo país e entre concorrentes em diferentes países, sempre que o relacionamento não se enquadra nas definições de licenciamento ou de *joint-venture*. Por seu lado, Simões (1997a) salienta as várias interpretações sobre o conceito de alianças estratégicas, que incluem relações contratuais como o licenciamento e outras formas que pressupõem participações de capital. A tabela 9 apresenta as principais vantagens e desvantagens das alianças. Como principais vantagens verifica-se investimento nulo ou reduzido, acesso a mercados protegidos, no que se refere às desvantagens existe possível escassez de cooperação e confiança entre os parceiros, negociações demasiado pormenorizadas.

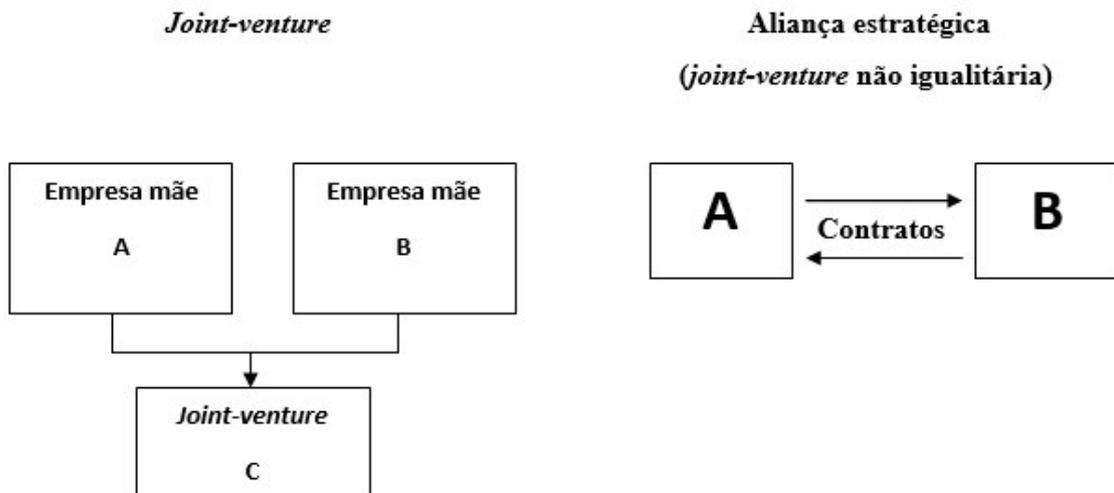
**Tabela 9 - Vantagens e desvantagens das Alianças**

Alianças	Vantagens	Desvantagens
	Investimento nulo ou reduzido; Acesso a mercados protegidos; Benefício da transferência do <i>know-how</i> ; Partilha de recursos e de riscos; Rápida penetração no mercado	Possível escassez de cooperação e confiança entre os parceiros; Negociações demasiado pormenorizadas; Possível má escolha do parceiro; Período limitado no mercado; Risco de propagação de <i>know-how</i> .

Fonte: Serra *et al.* (2010)

Hollensen (2011) defende que a diferença entre *joint-venture* e aliança estratégica está na colaboração não igualitária da segunda, o que significa que os membros da companhia não investem ou oferecem igualdade numa aliança. No que respeita à *joint-venture* esta pode ser não igualitária contratual ou igualitária.

**Figura 7 – Diferença entre joint-venture e aliança estratégica**



Fonte: Hollensen (2011, p.339)

### 3.4.3. INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO

Viana e Hortinha (1997) consideram que o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) é a forma de acesso que envolve uma participação mais intensa nos mercados externos. A empresa detém 100% do capital, o que proporciona melhor controlo e gera lucros maiores, envolvendo um maior compromisso no mercado local. Todavia, envolve riscos de propriedade total, riscos de nacionalização e problemas relacionados com o país anfitrião (no que diz respeito à cultura e à soberania económica).

Teixeira e Diz (2005) afirmam que este tipo de investimento pode assumir duas modalidades: a aquisição e o investimento de raiz (Greenfield). O investimento de raiz consiste em criar uma nova subsidiária, ou seja, a empresa internacional cria uma nova empresa que inicia a sua atividade. A aquisição ocorre quando uma empresa adquire outra já existente no novo mercado.

A aquisição de subsidiárias próprias reside na compra de outra empresa no exterior, passando a ter controlo completo sobre as suas operações, segundo Czinkota *et al.*, (1999). A aquisição tem a particularidade de ser um processo mais rápido no mercado do que o investimento de raiz, de acordo com Teixeira e Diz (2005).

Minervini (1991) afirma que a montagem de uma filial de produção, comporta elevados investimentos e uma estrutura organizacional adequada, através da qual possa controlar a avaliação de eventuais riscos políticos e monetários referentes ao mercado exterior. Este tipo de investimento direto no exterior só ocorre com empresas experientes, pois optam por abrir uma filial ou pela aquisição.

Este modo de entrada permite controlo e propriedade total sobre as operações no exterior.

A tabela 10 apresenta as principais vantagens e desvantagens do de greenfield versus aquisição, salientando como vantagens nomeadamente o controlo total, rápida entrada, como desvantagens existe um custo elevado de aquisição, diferença de culturas.

**Tabela 10 - Vantagens e desvantagens do IDE**

<b>Modos de entrada</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Subsidiárias de propriedade total</b> <b>Aquisição (IDE)</b>	Controlo total; Rápida entrada; Experiência no mercado; Vantagens em termos de custos de produção; Existência de experiência de gestão. Nomes, marca e reputação já estabelecidos; Diminuição da concorrência; Alguns recursos já presentes; Acesso aos canais de distribuição;	Custo elevado de aquisição; Diferença de culturas; Complexidade de gestão e coordenação; Necessidade de enquadramento nos negócios existentes; Problemas de comunicação e coordenação.
<b>Subsidiárias de propriedade total</b> <b>Investimento de raiz/Greenfield (IDE)</b>	Controlo total sobre as operações; Eliminação de conflitos; Risco de divulgação de know-how baixo; Organização estratégica entre a subsidiária e a empresa-mãe; Propriedade total; Adquire conhecimento sobre o mercado local; Evita tarifas, quotas e outras restrições.	Elevado investimento em recursos financeiros, humanos e de gestão; Elevada exposição a riscos políticos; Vulnerabilidade às restrições ao IDE (embora sejam cada vez menos frequentes); Maior complexidade de gestão e coordenação; Processo vagaroso; Risco de expropriação; Flexibilidade baixa; Atraso temporal.

Douglas e Craig, (1995), Viana e Hortinha (1997).

### **3.5. TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Numa fase inicial as Pequenas e Médias Empresas (PME) optam pela exportação como modo de entrada, mas à medida que o grau de envolvimento da empresa aumenta nos mercados externos, podem escolher um modo de entrada com participação de capital. Segundo Leersnyder (1986), os diferentes modos de entrada têm como base o grau de envolvimento das empresas nos mercados estrangeiros e o grau de controlo que as empresas detêm nas suas atividades internacionais.

Para internacionalizar-se uma empresa pode ter em consideração diversos modelos de internacionalização, contudo é importante salientar que não existe uma única teoria perfeita que possa explicar a internacionalização das empresas.

Neste capítulo serão abordadas algumas das teorias de internacionalização que melhor se aplicam à realidade das PME, com ou sem participação de capital, bem como teorias que se aplicam a multinacionais.

#### **3.5.1. MODELO UPPSALA**

Segundo Viana e Hortinha (2005), no caso das PME, os modelos que melhor parecem descrever os processos de internacionalização são o modelo Uppsala e a teoria de redes, ambos desenvolvidos pela Escola Nórdica.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram o modelo Uppsala na década de 70. Ao contrário de outras teorias que focam essencialmente a economia de um país, o modelo Uppsala estuda a vertente cultural, política e o comportamento organizacional das empresas, baseando-se nas teorias comportamentais da empresa de Cyert e March (1963) e Aharoni (1966) e na teoria do crescimento da empresa de Penrose (1959).

Como o próprio nome indica, o “Modelo de Processos de Internacionalização Uppsala” aborda o processo de internacionalização das empresas analisando o mercado estrangeiro selecionado e o modo de transferência de recursos internacionais ao longo do tempo (Bilkey, 1978 e Johanson e Vahlne, 1977). Ou seja, este modelo permite às empresas decidir o modo de entrada e mercado externo mais favorável à internacionalização. Como tal, constatou-se que as empresas escolhem mercados fisicamente e psicologicamente mais próximos – semelhantes ao seu mercado doméstico – devido à falta de conhecimento e experiência relativamente a mercados mais distantes em que o risco de investimento é maior.

À medida que a experiência e o conhecimento dos mercados mais distantes aumenta, a empresa arrisca a entrada nesses mesmos mercados, diminuindo gradualmente o risco de investimento e a incerteza. A forma inicial de entrada mais usual é geralmente a exportação, através da qual o risco é menor, uma vez que envolve um menor compromisso de recursos.

De acordo com Hollensen (2011), a distância psicológica vai diminuindo à medida que as empresas avançam nas diferentes etapas de internacionalização.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) distinguem quatro etapas diferentes de entrada no mercado internacional, numa sequência que chamaram de “establishment chain”, sequência esta em que as etapas sucessivas representam graus cada vez mais elevados de envolvimento internacional (Andersson, 2000). A “establishment chain” processa-se em pequenos passos incrementais com níveis de compromisso cada vez maiores e mais longos. Surgiu, assim, um modelo que vê o fenómeno de internacionalização como gradual, em quatro fases (figura 8):

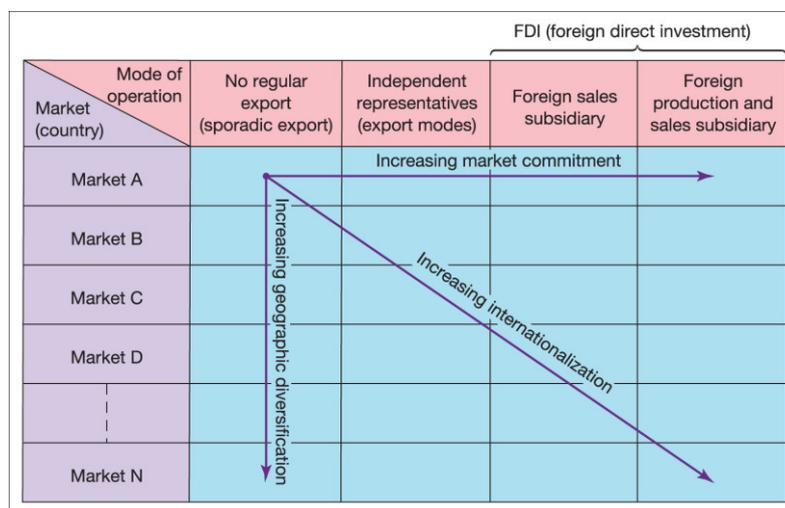
Etapa 1: Inexistência de atividades de exportação regulares.

Etapa 2: Exportação através de representantes (agentes).

Etapa 3: Estabelecimento da empresa no estrangeiro através de uma subsidiária comercial.

Etapa 4: Unidades de produção/fabrico no estrangeiro.

**Figura 8 - Internacionalização da empresa: uma abordagem incremental (orgânica)**

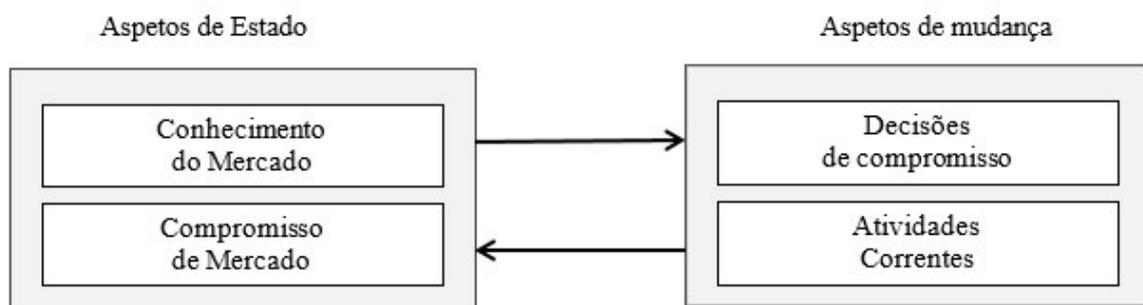


Fonte: Hollensen, Svend, (2011, p. 64).

Jonhanson *et al.* (2008) constataam que são exigidas à empresa maiores níveis de compromisso e envolvimento, à medida que esta avança pelas etapas do processo de internacionalização.

Estes autores afirmam ainda que no modelo Uppsala se podem identificar dois mecanismos distintos: aspetos de estado (fixos) e aspetos de mudança, conforme a tabela 11.

**Tabela 11 - O mecanismo básico de internacionalização: aspetos de estado e aspetos de mudança**



Fonte: Johanson e Vahlne (1977)

Os aspetos de estado são constituídos pelo conhecimento do mercado estrangeiro e pelo compromisso da empresa com o mercado (compromisso de recursos no mercado estrangeiro); ao passo que os aspetos de mudança são as decisões de compromisso e as atividades de negócio correntes da empresa.

O conhecimento do mercado influencia as decisões de compromisso e as atividades correntes. Estas, por sua vez, aumentam o compromisso de mercado através de um maior investimento e empenho nesse mesmo mercado.

O conceito de compromisso de mercado é composto por dois fatores: a quantidade de recursos comprometidos e o grau de comprometimento. A quantidade de recursos comprometidos poderá ser entendida como o volume de investimento no mercado (comercialização, organização, pessoal, etc.), enquanto o grau de compromisso se refere à dificuldade em encontrar uma utilização alternativa para os recursos e transferi-los para o uso alternativo.

De acordo com Johanson e Vahlne (1977), o crescente compromisso de mercado é uma regra que será feita em pequenos passos. Há, no entanto, três exceções.

Em primeiro lugar, as empresas que possuem grandes recursos sentem apenas pequenas consequências do seu compromisso e podem dar passos maiores no sentido da internacionalização.

Em segundo lugar, quando as condições de mercado são estáveis e homogêneas, pode ser adquirido conhecimento de mercado relevante de outras formas para além da experiência.

Em terceiro lugar, quando a empresa tem uma experiência considerável de mercados com condições semelhantes, pode ser capaz de adaptar esta experiência a qualquer mercado específico.

Segundo Andersson (2000) quanto maior for o conhecimento sobre um determinado mercado por parte da empresa, mais valiosos são os recursos da empresa tornando, assim, mais forte o seu compromisso com o mercado externo.

Esta teoria foi, no entanto, alvo de algumas críticas. Turnbull (1987) constatou que várias empresas saltavam passos da cadeia de estabelecimento, enquanto outras investiam diretamente no estrangeiro. MCDouglas *et al.* (1994) chamam a atenção para a parcialidade deste modelo, ao passo que O' Grady e Lane (1996) sugerem alterações ao conceito de distância. Há ainda estudos de outros autores como, por exemplo, Sullivan e Bauerschmidt (1990) que rejeitam totalmente esta variável e o facto da internacionalização incremental poder explicar a internacionalização propriamente dita (Lorga, 2003).

### **3.5.2. TEORIA DAS REDES**

A internacionalização em sistemas industriais – uma abordagem por redes, foi inicialmente desenvolvida por Johanson e Mattson em 1988 e analisa a relação entre empresas no contexto internacional através de dois modelos: a “Teoria de Internacionalização” e o “Modelo de Processos de Internacionalização Uppsala”. A abordagem por redes procura, assim, explicar o fenómeno que descreve os mercados industriais como rede de relacionamento entre empresas (Lorga, 2003).

Uma *network* (rede) é um vasto número de relações que existem entre as diferentes organizações que participam direta ou indiretamente num mercado, como por exemplo, fornecedores, fornecedores complementares, distribuidores, clientes, clientes de clientes, organizações de serviços e consumidores.

Neste contexto, Johanson e Mattsson (1988) definem as redes de negócio como um conjunto de dois ou mais relacionamentos entre empresas que se encontram interligadas e onde criam e desenvolvem uma base de conhecimentos e de confiança recíproca. Para estes autores a internacionalização duma empresa é o resultado natural do desenvolvimento de relações formais ou informais, internas ou externas numa rede de relacionamentos, com indivíduos e/ou empresas estrangeiras que possuem recursos e experiência/conhecimento.

De acordo com Johanson e Mattsson (1988), a empresa pode atingir uma posição numa rede internacional através de uma das seguintes formas:

- pode estabelecer posições em diferentes redes nacionais com novos parceiros para a empresa (extensão internacional);
- pode desenvolver posições e comprometer recursos de forma crescente em redes do exterior em que a empresa já detinha posições (penetração);
- ou pode aumentar a coordenação entre posições já detidas em diferentes redes nacionais (integração internacional).

Lorga (2003) defende que dependendo do facto de uma empresa se encontrar ou não internacionalizada e consoante o grau de internacionalização da mesma no mercado, os ativos da empresa serão diferentes.

Em conformidade com a perspetiva abordada na análise de Johanson e Mattsson (1988), o futuro da empresa é determinado pela posição que a mesma ocupa na rede de que faz parte em função dos ativos de mercado que possui e a que tem acesso.

Deste modo podemos identificar quatro posições distintas conforme sintetiza a tabela 12.

**Tabela 12 - Grau de Internacionalização do mercado**

Grau de Internacionalização das empresas	Grau de Internacionalização do Mercado	
	Baixo	Alto
Baixo	The Early Starter	The Late Starter
Alto	The Lonely International	The International Among Others

Fonte: Johanson e Mattsson (1988, p. 310)

Na posição de The Early Starter, a relação que a empresa tem com outras empresas estrangeiras é reduzida, logo a empresa apresenta um reduzido conhecimento dos mercados internacionais, optando assim pela internacionalização em mercados semelhantes e mais próximos onde a variabilidade e a incerteza são menores, mas com uma maior proximidade em termos de distância física e/ou psicológica. O grau de internacionalização da empresa e do mercado é, por conseguinte, baixo. À medida que a empresa vai adquirindo experiência e conhecimento em relação ao novo mercado, vai reunindo condições para investir nos diferentes mercados internacionais, podendo desta forma alcançar uma posição superior no mercado externo.

Relativamente ao The Lonely International a empresa já se encontra significativamente internacionalizada, no entanto, o mesmo não acontece com o mercado em que está inserida. O facto de deter posições em várias redes e possuir vários relacionamentos permite-lhe aceder a redes mais estruturadas com menor dificuldade sem ser necessário investimentos tão avultados.

Quanto ao The Late Starter, o nível de internacionalização da empresa é baixo em relação ao mercado em que se encontra inserida. Neste caso, o mercado doméstico pode impulsionar a internacionalização da empresa, aproveitando as relações que a empresa estabelece no mercado em que se encontra inserida. No entanto, o reduzido conhecimento da empresa relativamente ao mercado internacional e a sua entrada tardia podem levar a constrangimentos ao nível dos canais de distribuição e preços praticados. Assim o modo de entrada frequentemente adotado por este tipo de empresas é a joint venture e a aquisição.

Finalmente, no The International Among Others, quer a empresa, quer o mercado em que se insere encontram-se firmemente internacionalizados. As operações de penetração e extensão das suas atividades são apenas de adaptação marginal quantitativa. Este tipo de empresas pode usar os relacionamentos que detém para conectar outras empresas e obter vendas noutros mercados. No entanto, o elevado número de interdependências pode também resultar num maior número de obstáculos. As joint ventures, as fusões e as aquisições são, também, o modo de entrada frequentemente usado por este tipo de empresas.

Existem ainda 3 fatores que as empresas deverão ter em atenção: orientação, posicionamento e timing (Johanson e Mattsson, 1988).

A orientação depende do conhecimento relativamente ao posicionamento das diferentes empresas na rede.

Já o posicionamento é cumulativo, ou seja, as posições são estabelecidas, desenvolvidas e defendidas, de forma a criar posições na rede, consolidando o desenvolvimento da empresa e a sobrevivência da mesma a longo prazo. Ao longo do tempo, a empresa tem um determinado posicionamento na rede que define o seu relacionamento com outras empresas. A posição ocupada por uma determinada empresa na rede é o resultado das atividades dessa mesma empresa e de outras pertencentes à rede. É do conjunto de posições que resultam quer as possibilidades de desenvolvimento quer as dificuldades que uma empresa possa sentir.

O timing surge naturalmente. A empresa deve aproveitar as oportunidades logo que estas surgem e ajustar a sua estrutura de atividades e recursos. Estas oportunidades não surgem de forma contínua. No entanto, a presença na rede favorece a exposição da empresa às mesmas ao passo que a sua posição na rede influencia a capacidade para aproveitar as oportunidades (Johanson e Mattsson, 1988).

Tendo como base a teoria das redes e a conseqüente ligação das PME a empresas internacionais, há um acesso mais rápido ao conhecimento e a informação que promovem a internacionalização da empresa de forma mais célere, dada a partilha quer de conhecimentos, quer de recursos. Segundo Ihéu (2009), caso uma empresa não possua os conhecimentos e os recursos necessários à internacionalização, poderá recorrer à cooperação estratégica e ao estabelecimento de alianças com outras empresas domésticas e estrangeiras. Desde que um parceiro da rede tenha já penetrado num mercado estrangeiro, uma PME poderá facilmente ingressar nesse mesmo mercado. A estratégia de internacionalização a adotar é, deste modo, desenvolvida em função das redes de relacionamentos e influenciada pela posição da empresa na rede.

Apesar das críticas de alguns autores a esta teoria, os quais consideram que a mesma não tem capacidade de previsão (Malhotra *et al.* 2003), a perspetiva que a mesma oferece complementa outras teorias de internacionalização. Para além disso, apresenta uma explicação mais completa sobre a internacionalização das PME e concentra-se mais no dinamismo do que na descrição da internacionalização. No entanto, não considera os custos inerentes a pertencer a, se movimentar e posicionar numa rede ou o impacto das diferenças culturais. Uma crítica importante é o facto desta teoria não explicar como se processa a internacionalização das empresas que não pertencem a qualquer rede.

Por outro lado, a maior valia da teoria das redes consiste na adição do valor acrescentado que advém da quantidade e importância dos relacionamentos que uma empresa tem dentro de uma determinada rede. Neste sentido, a orientação e aceleração da internacionalização das PME resulta dos relacionamentos com a rede.

### **3.5.3. TEORIA DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO**

A Teoria do ciclo de vida do produto resulta dos trabalhos do Multinational Enterprise Project, desenvolvido nos anos 60 na Harvard Business School, sob a liderança de Raymond Vernon. Vernon (1966) explica porque é que algumas empresas tendem a tornar-se multinacionais num determinado estado do seu desenvolvimento (Lorga, 2003).

De acordo com esta teoria, o dinamismo da tecnologia leva a que as vantagens comparativas dos países se alterem em cada uma das quatro fases do ciclo de vida do produto (Lorga, 2003). O desenvolvimento do produto passa pelas quatro fases seguintes: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Cada fase corresponde a diferentes características do produto, da sua tecnologia produtiva e da sua procura.

A primeira fase é a fase do desenvolvimento e introdução do produto no mercado interno. Posner (1961) considera que nesta fase o produto ainda está a ser testado, não existe um mercado relevante, sendo os custos elevados.

Na fase de crescimento as empresas investem noutros países desenvolvidos, explorando os mercados locais entretanto criados, de forma a evitar custos de transporte ou barreiras tarifárias, para criar ou proteger vantagens competitivas relativamente a concorrentes no país de origem, para impedir o chamado efeito imitação dos países ricos (Vernon 1966).

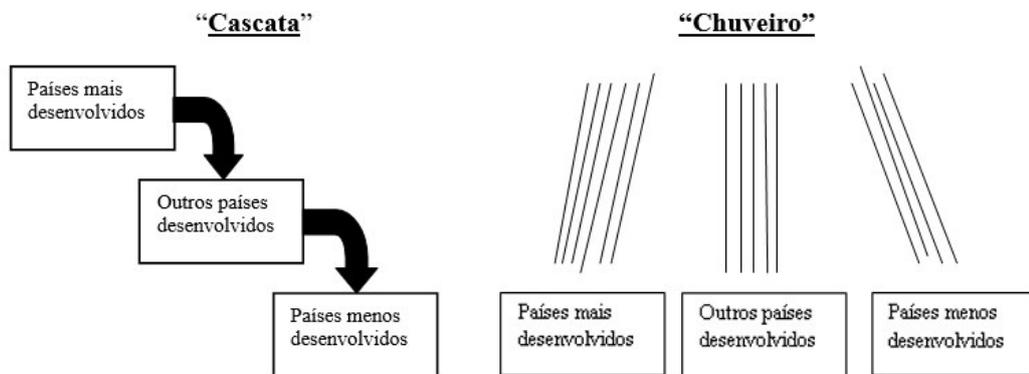
No que respeita a fase de maturidade, as empresas investem em países em desenvolvimento, com baixos custos salariais, explorando vantagens relativas aos países e exportando para o país de origem e para outros países desenvolvidos. Viana e Hortinha (2005) afirmam que a empresa se torna exportadora e importadora do produto.

Por último, temos a fase de declínio. A produção encontra-se padronizada, o produto é comercializado no resto do mundo, levando a uma descida do preço. A deslocação total para áreas com custos mais reduzidos pode permitir a continuidade do produto (Viana e Hortinha 2005).

Para Teixeira e Diz (2005) o produto percorre um ciclo que se inicia com a exportação. Os países desenvolvidos começam a exportar para os países em desenvolvimento onde o ritmo dos níveis de consumo se encontra mais atrasado em relação aos países em desenvolvimento, dando assim origem a uma abordagem tipo “cascata”.

Não obstante, uma outra abordagem tem vindo a substituir a anteriormente referida – a abordagem “tipo chuva”. Esta pressupõe que dada a rapidez das comunicações no mundo, as oportunidades no mercado global se desenvolvem em simultâneo e a estratégia deve ter isso em consideração, tal como apresentado na figura 9.

**Figura 9: Comércio internacional: abordagem tipo cascata e chuva**



Fonte: Teixeira e Diz (2005)

### 3.5.4. PARADIGMA OLI

Desenvolvido por John Dunning (1977), o paradigma OLI é também designado por paradigma Eclético. Este paradigma procura associar as características dos países (vantagens relativas) com elementos intrínsecos às empresas (vantagens competitivas das empresas). Durante o processo de associação, Dunning desenvolveu uma abordagem teórica do IDE que em grande medida sintetiza teorias existentes, tendo como base a teoria tradicional do comércio (modelo de Heckscher-Ohlin-Samuelson).

O Paradigma Eclético tenta explicar por que motivo é que uma empresa decide investir e produzir no exterior, bem como o porquê de existirem empresas multinacionais (Dunning e Lundan, 2008). De acordo com Dunning (2000), para uma empresa tirar partido da internacionalização, tem de aplicar a teoria OLI, que reúne três tipos de vantagens, representadas pelas três letras “O”, “L” e “I”. A letra “O” de “Ownership” refere-se às vantagens de propriedade, as quais oferecem à empresa uma vantagem competitiva sobre as restantes empresas, permitindo que atue com lucro (Dunning 2001).

A letra “L” de “Location” refere-se às vantagens de localização no mercado de destino. Estas ocorrem quando o país para onde a empresa se desloca oferece vantagens em relação ao país de origem, tais como, por exemplo, a disponibilidade, o preço e qualidade dos fatores de produção, das matérias primas e de outros consumos intermédios, a dimensão e características do mercado, incluindo barreiras tarifárias, os custos de transporte e de comunicação, as políticas governamentais relativamente a IDE, a estrutura administrativa e fiscal e a proximidade cultural, linguística ou política.

A letra “I” de “Internalization” refere-se às vantagens de internalização, ou seja, ser mais eficiente a empresa explorar a vantagem de propriedade relativamente à utilização de uma solução de mercado. Pressupõe-se a existência das duas vantagens anteriores. Com a reunião desta última vantagem às vantagens anteriormente referidas a teoria OLI consegue explicar a razão da existência das multinacionais (Dunning, 1977).

As vantagens da internalização resultam da necessidade de evitar falhas de mercado ou da possibilidade de as criar. Estas caracterizam-se por: compreender atividades que envolvam a coordenação de recursos por um período de tempo muito longo (e.g. I&D), elevados custos de negociação (e.g. monopólios bilaterais), incerteza quanto a fornecimentos de recursos estratégicos, dificuldades por parte do comprador em determinar valor dos recursos a adquirir (e.g. tecnologias novas), evitar intervenção dos governos / explorar políticas existentes, bloquear acesso de concorrentes a recursos estratégicos.

A teoria OLI é alargada por Dunning, em 1988, ao incorporar dois tipos de vantagens de propriedade: as vantagens de ativos específicos (Pa) e as vantagens de minimização dos custos de transação (Pt). As vantagens de ativos específicos (Pa) referem-se à posse de determinados ativos, tais como: o acesso privilegiado a mercados, matérias primas ou outros inputs; a posição estabelecida num determinado mercado; a capacidade de organização ou gestão; produtos exclusivos; tecnologia proprietária; experiência/conhecimentos incorporados nos recursos humanos; capacidade financeira ou de marketing; conhecimento do mercado e das condições de produção.

As vantagens de minimização dos custos de transação (Pt) estão associadas à própria multinacionalidade das empresas e resultam das vantagens em coordenar uma rede de ativos localizados em diferentes países, tais como: economias de gama e de escala na produção, aquisição e vendas; potencial para uma maior especialização de cada unidade; redução de riscos devido à diversificação geográfica; mais fácil aproveitamento das

diferenças nas dotações fatoriais e políticas fiscais; oportunidades de arbitragem entre vários mercados; potencial de transferência das experiências entre mercados (Dunning e Lundan, 2008, p.100).

Possuindo vantagens de propriedade, uma empresa pode operar, lucrativamente, como multinacional. Contudo, existem outras formas alternativas ao IDE para abordagem dos mercados internacionais: a exportação e o licenciamento que nos remetem para os outros dois tipos de vantagens.

O objetivo desta teoria é analisar quando o IDE é preferível a formas alternativas de internacionalização.

Caso a empresa não possua todas estas vantagens (OLI) pode optar por outros modos de atuação. Se tiver vantagem de propriedade, mas ausência de vantagem de localização, a empresa pode exportar a partir do país de origem. Nesta situação, a vantagem I é irrelevante para o processo de internacionalização. Se tiver vantagens de propriedade e de localização, mas ausência de vantagem de internalização, a empresa opta por licenciar o seu produto ou franchisar o seu serviço, conforme sintetiza a tabela 13.

**Tabela 13 - O modelo de escolha do modo de penetração de Dunning**

Modo de penetração	Vantagens		
	O	L	I
IDE	+	+	+
Exportação	+	-	-
Licenciamento	+	+	-

Fonte: Adaptado de Dunning, J. (1981) *International production and the multinational enterprise*, London and Boston. Allen & Unwin.

## **4. O SETOR DO CALÇADO PORTUGUÊS**

### **4.1. CARATERIZAÇÃO DO SETOR DO CALÇADO EM PORTUGAL**

A indústria de calçado português tem vindo, cada vez mais, a ganhar força nos mercados doméstico e internacional, tornando-se cada vez mais competitiva.

Três décadas depois da entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia (CEE), em 1986, o setor do calçado passou de um sector tradicional orientado para o mercado doméstico, que apostava essencialmente na de mão-de-obra intensiva, para um sector dinâmico, empreendedor e competitivo apostando na qualidade, na capacidade técnica e tecnológica, no design jovem, na inovação, na mão de obra qualificada, entre outros, afastando-se dos segmentos de mercado em que a concorrência se faz predominantemente pelo preço. Para Perera *et al.* (2009), a produção direccionou-se para países com salários mais elevados.

Caraterizada pela sua diversidade, a indústria portuguesa de calçado está fortemente especializada no segmento de calçado de couro tendencialmente de elevado valor acrescentado. A marca “shoes from Portugal” tem sido reconhecida pela sua qualidade, design e inovação, de acordo com a Associação Portuguesa das Indústrias de Calçado Componentes e Artigos de Pele e seus Sucedâneos, (APICCAPS 1997-96). De acordo com os dados da APICCAPS (2015), o couro é, tradicionalmente, a matéria-prima preferencial da indústria portuguesa. Considerado o material mais adequado para a estratégia de diferenciação adotada pela indústria portuguesa serve o posicionamento à escala internacional em segmentos de nível elevado. Em 2014, 91% do calçado vendido pela indústria portuguesa, em valor, e 82%, em volume, foi produzido com este material, tal como apresentado no gráfico 1.

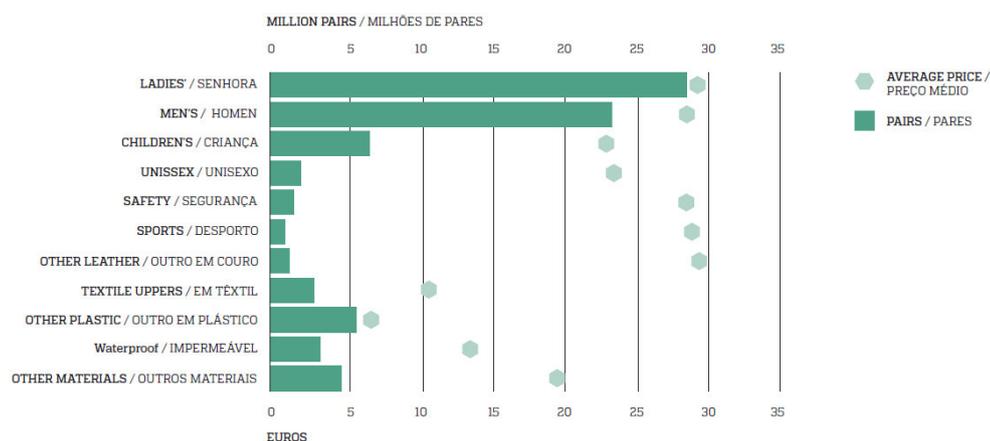
**Gráfico 1: Produção por tipo de calçado (valor), 2014**



Fonte: APICCAPS, 2015

É de salientar que o calçado de senhora e o calçado de homem continuam a dominar parte da produção nacional. O calçado para senhora atingiu 44% da produção portuguesa em 2014, com um preço médio que continua a rondar os 30 euros por par, ao passo que o calçado para homem ocupa pouco mais de um terço da produção total, com um preço médio ligeiramente inferior ao calçado para senhora, conforme representa o gráfico 2.

**Gráfico 2: Produção: quantidade e preços médios por tipo de calçado, 2014**



Fonte: APICCAPS, 2015

A APICCAPS chama ao calçado português a “Indústria mais sexy da Europa”. É com esta campanha que se apresenta nas feiras e revistas de moda internacionais, tendo conseguido ocupar o segundo lugar no *ranking* do prestígio mundial, logo a seguir aos italianos. (APICCAPS, 2013). As exportações portuguesas de calçado mantêm-se

fortemente concentradas no continente europeu, o qual representa 91,3% das exportações nacionais em 2014. Relativamente às exportações para fora da Europa é de salientar o crescimento progressivo das mesmas para o continente americano, que ainda assim representa apenas 3,9% das exportações totais, segundo os dados da APICCAPS (2015), conforme ilustrado no gráfico 3.

**Gráfico 3: Destino das exportações portuguesas de calçado (valor), 2014**



Fonte: APICCAPS, 2015

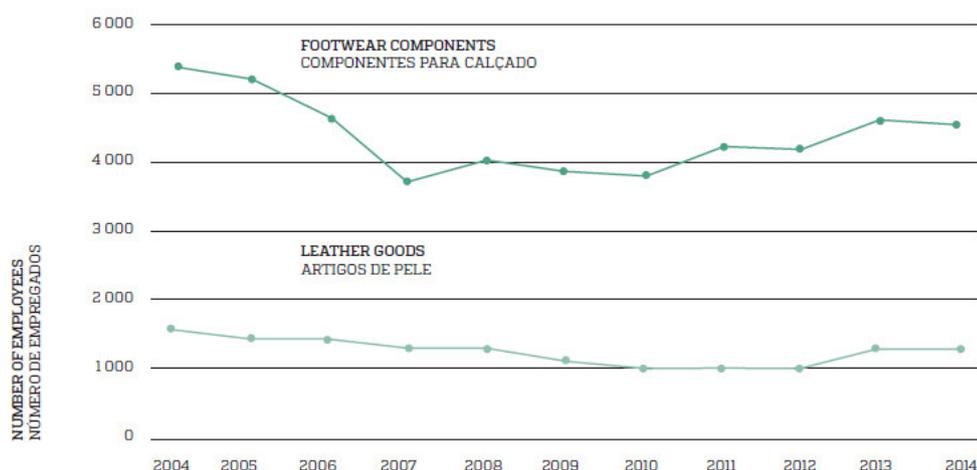
A indústria do calçado em Portugal é constituída por um *cluster* essencialmente composto por micro e pequenas e médias empresas, sendo que 75% das empresas se encontram aglomeradas geograficamente em dois polos, Felgueiras e São João da Madeira.

Portugal tem marcado a sua presença, cada vez mais, em feiras internacionais. Só este ano contou com 98 empresas na maior feira de calçado em Milão, Itália. Estas mesmas empresas são responsáveis por mais de oito mil postos de trabalho e por cerca de 500 milhões de euros em exportações.

Desde 2010 foram criados, na indústria do calçado, mais de 9200 empregos. Segundo dados do Ministério do Trabalho, nesse ano o setor contava com 34 602 trabalhadores por conta de outrem, número que subiu para 42 249 em 2014. Comparada com outros setores, a indústria do calçado apresenta atualmente um desemprego menor devido ao aumento da produção. Este aumento da produção deriva do aparecimento de novas empresas e de um aumento do número de trabalhadores qualificados e semiquilificados, que se tem vindo a registar na última década. De acordo com o diretor de comunicação da APICCAPS, cerca de 10% do total dos profissionais da indústria do calçado são licenciados, o que constitui uma mudança de paradigma. Embora o ministério não disponha de valores para

2015, a estimativa da associação do calçado, a APICCAPS, aponta para 43 840 trabalhadores, o que implica a criação de 9238 empregos. O gráfico 4 apresenta o número de empregados noutras indústrias do cluster.

**Gráfico 4: Emprego noutras indústrias do cluster: 2004-2014**



Fonte: APICCAPS, 2015

A maioria das empresas trabalha em regime de subcontratação, obtendo as maiores taxas de crescimento das exportações em Portugal (APICCAPS, 2011). Nesta indústria são poucas as empresas portuguesas que possuem uma marca própria, recorrendo essencialmente ao regime de *outsourcing* para empresas estrangeiras. Freire (1999) afirma que as empresas portuguesas com vista à maior rentabilização dos seus equipamentos optaram por trabalhar no mesmo regime.

O setor do calçado português tem um papel relevante a nível interno, sendo o setor que mais positivamente contribui para o saldo da balança comercial portuguesa quando comparado com outros setores da economia portuguesa (APICCAPS, 2015).

O contributo da indústria do calçado para as contas externas de Portugal é sistematicamente positivo. Nos últimos cinco anos o setor bateu recordes marcados por um forte crescimento das exportações portuguesas - superior a 40% - permitindo que este indicador atingisse o máximo histórico de 1846 milhões de euros em 2014, destacando a especialização portuguesa na exportação, em especial os países europeus devido a sua proximidade geográfica e cultural. (APICCAPS, 2015). O Gráfico 5 ilustra o saldo comercial português na última década.

## Gráfico 5: Evolução da Indústria Portuguesa de Calçado: 1974-2014

	1974	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2011	2012	2013	2014**
<b>Industry   Indústria</b>											
<b>Companies   Empresas</b>											
number   número	673	971	1 635	1 432	1 448	1 407	1 245	1 324	1 322	1 339	1 430
<b>Employment   Emprego</b>											
number   número	15 299	30 850	59 099	40 255	36 221	35 398	32 132	34 509	34 624	36 889	37 781
<b>Production   Produção*</b>											
thousand pairs   milhares de pares	15 000	48 000	108 866	84 897	71 643	69 101	62 012	69 491	75 178	73 935	75 198
<b>Gross Production Value   Valor bruto de produção*</b>											
thousand Euros   milhares de Euros	12 330	318 891	1 620 001	1 471 214	1 338 555	1 397 617	1 283 475	1 511 085	1 823 989	1 797 236	1 884 283
<b>Foreign Trade   Comércio Externo</b>											
<b>Exports   Exportações</b>											
thousand pairs   milhares de pares	5 200	31 100	89 368	75 159	63 784	64 651	68 671	78 226	70 635	74 500	76 913
thousand Euros   milhares de Euros	3 093	164 060	1 283 867	1 273 252	1 166 116	1 290 991	1 296 919	1 541 626	1 600 458	1 734 527	1 845 568
<b>Imports   Importações</b>											
thousand pairs   milhares de pares	2 800	200	15 005	33 154	41 209	50 900	65 647	63 535	47 244	51 005	53 795
thousand Euros   milhares de Euros	324	738	97 087	271 126	318 277	431 662	425 270	467 035	403 499	422 161	449 137
<b>Trade Balance   Balança Comercial</b>											
thousand pairs   milhares de pares	2 400	30 900	74 362	42 005	22 575	13 751	3 023	14 691	22 391	23 496	23 118
thousand Euros   milhares de Euros	2 769	163 321	1 186 781	1 002 126	847 838	859 329	871 650	1 074 592	1 196 959	1 312 365	1 396 431

Fonte: APICCAPS, 2015

## 4.2. EVOLUÇÃO DO SETOR DO CALÇADO EM PORTUGAL

### 4.2.1. Pós 25 de abril de 1974

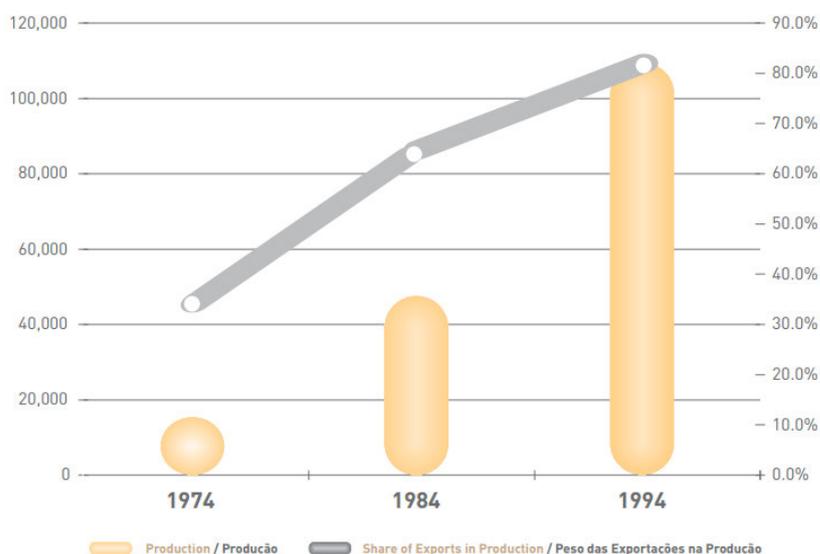
A indústria do calçado Português evoluiu de forma significativa duas décadas a seguir à revolução de 1974, apresentando assim um sólido e forte crescimento da indústria, acompanhado de um aumento progressivo do número de empresas até ao princípio dos anos 90. Esta evolução foi também resultado da adesão de Portugal ao Espaço Económico Europeu (CEE), em 1986, paralelamente com a criação do Centro Tecnológico de calçado Português (CTCP) em Portugal, facilitando assim o acesso aos mercados além-fronteiras nos últimos quarenta anos pós 25 abril.

### 4.2.2. Anos 90

No ano de 1994 a indústria de calçado português teve um desempenho extraordinário, sendo considerada a maior produtora de sapatos em couro. Neste período o número de empresas cresceu 143%, face ao ano de 1974 registando assim o dobro das empresas em atividade e quatro vezes mais trabalhadores, uma vez que o emprego aumentou 286% e o volume de produção subiu 633% em relação a 1974.

Ao nível do mercado externo, o peso das exportações na produção de calçado aumentou de 31% em 1974 para 81% de acordo com a análise do gráfico 6.

**Gráfico 6: Produção e exportações (1.000 pares): 1974-1994**



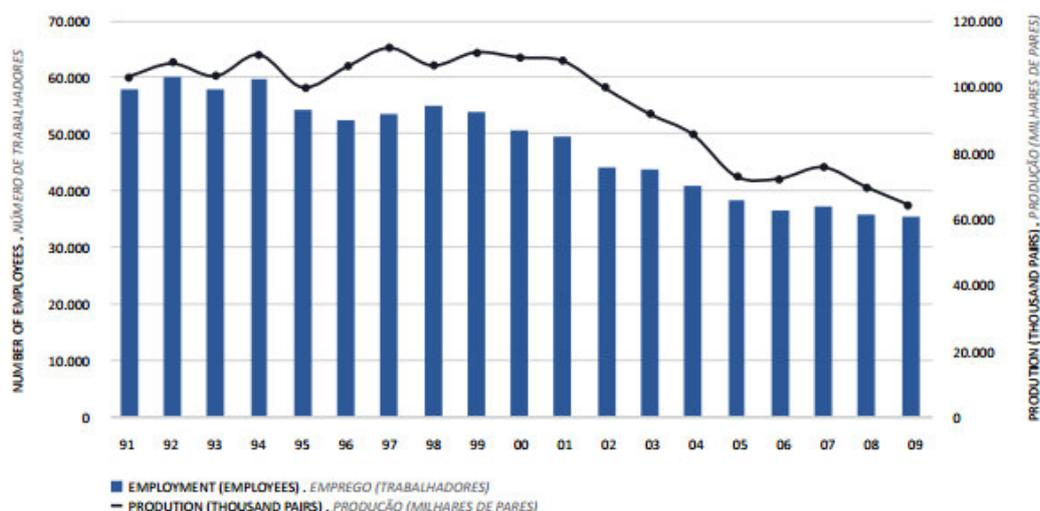
Fonte: APICCAPS, 2004

De acordo com a APICCAPS (1997-96), nas décadas de 1970, 1980 e 1990 registou-se um crescimento na indústria do calçado, à exceção do ano de 1995 em que o volume de produção registado foi o mais baixo da década de 90. É a partir deste período que a indústria, de certa forma estabiliza a sua atividade até 1998, altura em que sofre um pequeno decréscimo na produção e consequentemente no número de trabalhadores.

#### 4.2.3. Novo milénio

Depois de duas décadas de forte crescimento no século passado, o novo milénio trouxe uma nova realidade para o setor do calçado português. A indústria do calçado português registou uma queda na produção no fim da década de 90, o qual se acentuou no início do novo milénio, bem como uma redução no emprego, como apresenta o gráfico 7. Esta situação foi provocada pelo desmantelamento de barreiras ao comércio internacional e pelo pleno acesso da produção de países asiáticos, com destaque para a China, aos mercados de países asiáticos conotados com mão-de-obra barata. A China é apontada como a principal responsável pelo desequilíbrio comercial na Europa, em grande parte devido à sua entrada na Organização Mundial do Comércio (OMC) em 2001. (APICCAPS, 2013).

**Gráfico 7: Emprego e Produção na indústria de Calçado: 1991-2009**

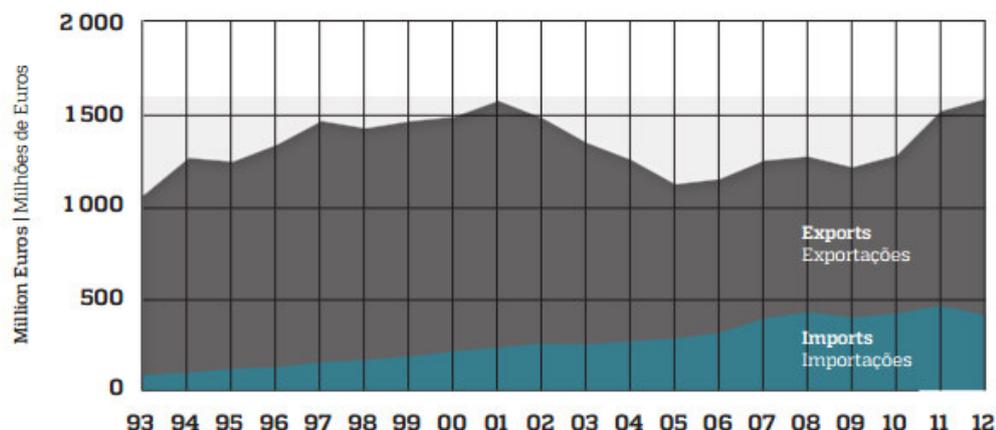


Fonte: APICCAPS, 2009

Consequentemente as exportações da indústria portuguesa também sofreram alterações, mais precisamente entre o período de 2001 a 2005, em que foram fortemente afetadas, sobretudo devido a deslocalização da maioria das grandes unidades fabris de capital estrangeiro, juntamente com o reforço da concorrência asiática nos principais mercados internacionais. A conjugação destes fatores resultou num decréscimo de cerca de 20% a 25% nos diversos indicadores de atividade do setor (produção, número de empresas, emprego e exportação), como representa o gráfico 7.

A nível interno, a produção e o consumo do calçado de couro também sofreram alterações neste período. O calçado de couro perdeu terreno para o calçado unissexo e de segurança, facto já observado a nível de comércio externo. Em contrapartida, no ano de 2004, 90% da produção nacional dirigiu-se a mercados externos, mantendo assim a balança comercial do setor fortemente positiva. (APICCAPS, 2004).

**Gráfico 8: Comércio externo da industria portuguesa de calçado: 1993-2012**



Fonte: APICCAPS, 2013

#### 4.2.4. Crise económica mundial

Depois de um processo de ajustamento às novas realidades competitivas que marcou a viragem do século, o setor de calçado português parece ter alcançado um novo patamar de estabilidade entre o período de 2005 a 2009. A partir de 2005, em resultado da reestruturação do setor, as exportações de calçado retomaram uma tendência crescente, interrompida pela crise económica internacional responsável pela quebra das exportações em 6,5% em 2009 relativamente ao ano anterior.

Ainda num contexto de crise económica e deflação em 2009, e tal como nos dois anos anteriores, a indústria portuguesa de calçado exportou mais de 90% da sua produção, tendo conseguido, simultaneamente, aumentar o preço médio praticado, ultrapassando os 20 euros (APICCAPS, 2009).

A nível interno a produção também foi afetada registando uma redução de 8% em 2009 comparando com o ano de 2008 (que atingiu os 88% do peso da produção do setor). Ainda assim entre 2006 e 2007 verificou-se um ligeiro aumento (APICCAPS, 2009).

É de salientar que no período entre 2002 a 2008 o número de pedidos de registo de marcas e logótipos encaminhados pelo Gabinete de Apoio à Propriedade Intelectual (GAPI) e pelo Centro Tecnológico do Calçado Português (CTCP), passou de 6 para 32 e que o número de pedidos de registo de modelos cresceu, no mesmo período, de 8 para 229 (APICCAPS, 2008).

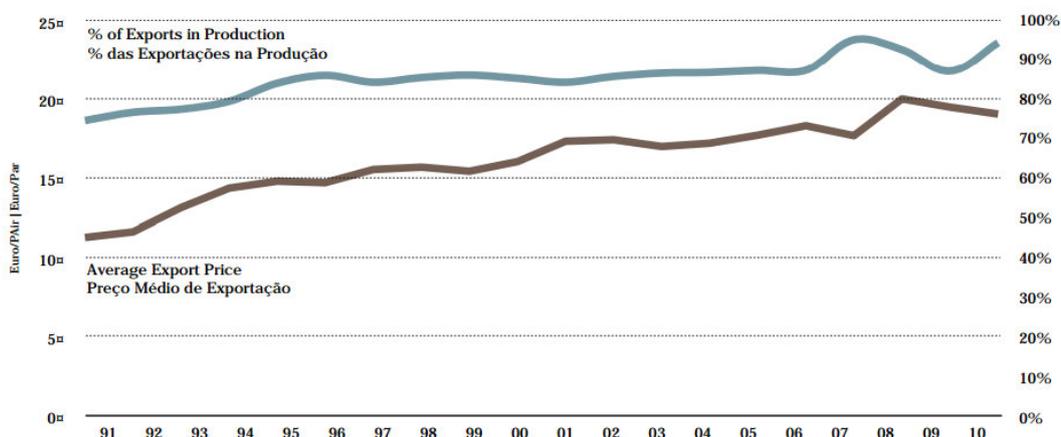
#### 4.2.5. Recuperação económica

Após a grande crise do ano anterior, segundo os dados APICCAPS (2011), 2010 foi, para a indústria de calçado português, o ano mais favorável deste novo século, sendo este um ano de recuperação económica.

No entanto, a produção e o desemprego tiveram comportamentos contrários, ainda que o desemprego se tenha mantido praticamente inalterável ou registado um ligeiro aumento, a produção diminuiu 8% em relação ao ano de 2009.

No que se refere às exportações, o calçado português registou um aumento de mais de 5% e a indústria exportou cerca de 95% da sua produção de acordo com a análise do gráfico 9, sendo que cerca de 85% do volume de vendas do setor foi assegurado por calçado de couro.

**Gráfico 9: Peso das exportações na produção e preço médio de exportação: 1991-2010**



Fonte: APICCAPS, 2011

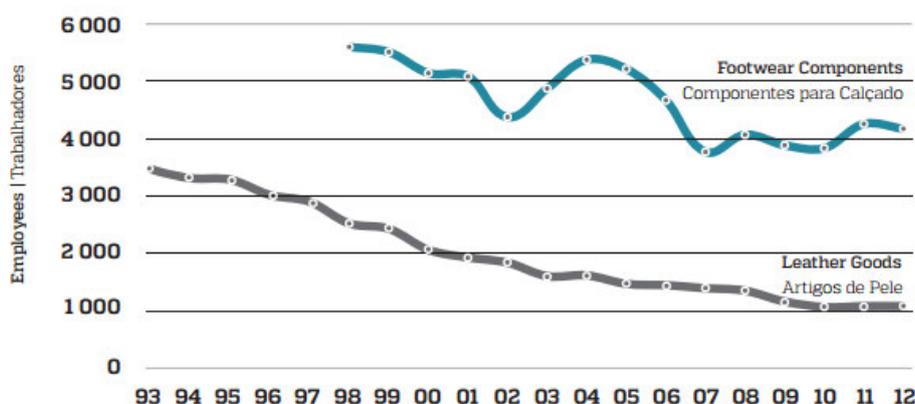
O aumento da exportação foi acompanhado por uma ligeira diminuição no preço médio de exportação, que ronda os 19 euros em comparação com o ano de 2009 que atingiu os 20 euros. A indústria de calçado português apresentou o saldo comercial mais elevado de toda a economia nacional, traduzido na mais elevada taxa de cobertura em cerca de 250%.

Este sucesso foi de tal modo evidente que a Associação considera mesmo que 2010 foi, para a indústria portuguesa de calçado, o ano mais favorável deste novo século (APICCAPS, 2011).

No período de 2012 registou-se uma forte quebra do produto em cerca de 3,2% e um agravamento na trajetória ascendente do desemprego. Num cenário desfavorável e contrariando a recessão nacional, entre 2010 e 2012, registou-se um aumento considerável da produção em cerca de 10% a 20%. No entanto, registou-se igualmente um aumento no desemprego. Embora as suas tendências de evolução a longo prazo sejam semelhantes, em 2010 tanto o desemprego como a produção no sector do calçado português tenham vindo a crescer, fazem-no em ritmos diferentes, manifestando, uma evolução favorável da produtividade por trabalhador. (APICCAPS, 2011).

No ano de 2012, verificou-se que o número de pares produzidos, em média, por cada trabalhador tem vindo a aumentar e aproxima-se já do seu máximo histórico atingido no início do século. No caso das indústrias para componentes de calçado, o nível de emprego em 2012 atingiu as 4 mil pessoas, cerca de 11% mais do que cinco anos antes, como descreve o gráfico 10. (APICCAPS, 2013).

**Gráfico 10: Variação do emprego noutras indústrias do cluster (1993-2012)**



Fonte: APICCAPS, 2013

A nível do comércio externo a indústria portuguesa de calçado exporta em média 90% da sua produção desde o início do século, tendo registado algumas oscilações resultantes da situação económica nacional, acompanhadas de um aumento do preço médio de exportação, que em 2012 atingiu o máximo histórico, próximo dos 23 euros, graças a uma estratégia traçada com uma clara aposta no design, na moda e evolução na cadeia de valor.

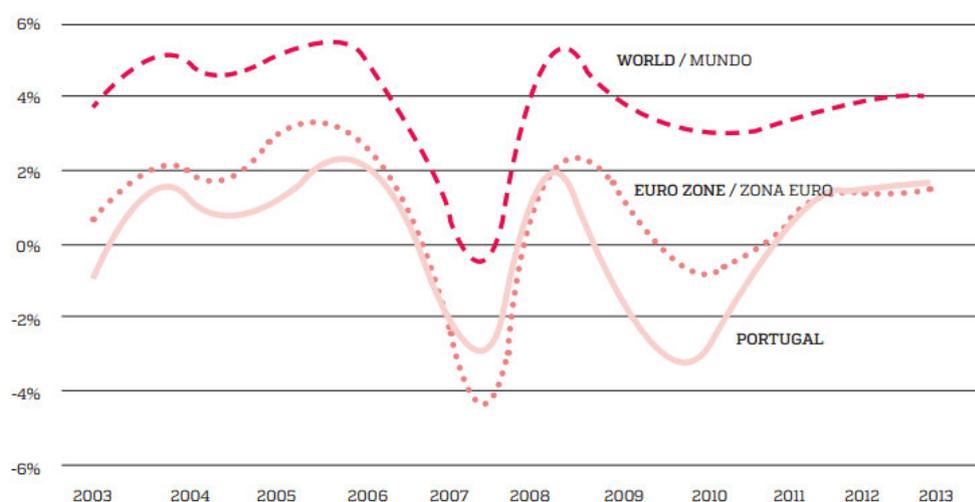
Comparativamente com os anos anteriores, em 2012, a indústria de calçado português foi a indústria com o saldo comercial mais elevado da economia portuguesa. Este saldo comercial foi proveniente do calçado de couro que continua a assegurar o volume de

vendas do setor com cerca de 90%, sendo que quase metade da produção de calçado de couro é representado pelo calçado de senhora, a rondar os 43%, e o calçado de homem continua a ocupar mais de um terço da produção total. (PICCAPS, 2013).

Em 2013, o *cluster* português de calçado manteve o seu otimismo, beneficiando de sinais de recuperação económica, nacional e europeia. A economia portuguesa atravessa um processo de correção de problemas estruturais e desequilíbrios macroeconómicos acumulados ao longo das últimas décadas, caracterizadas por taxas negativas de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) em cinco dos últimos seis anos como apresenta o gráfico 11.

O ano de 2013 fica marcado por uma recuperação notória deste indicador, depois do recuo que se tinha vindo a verificar desde o final de 2010 (APICCAPS, 2013).

**Gráfico 11: Taxa de crescimento real anual do PIB: 2003-2013**



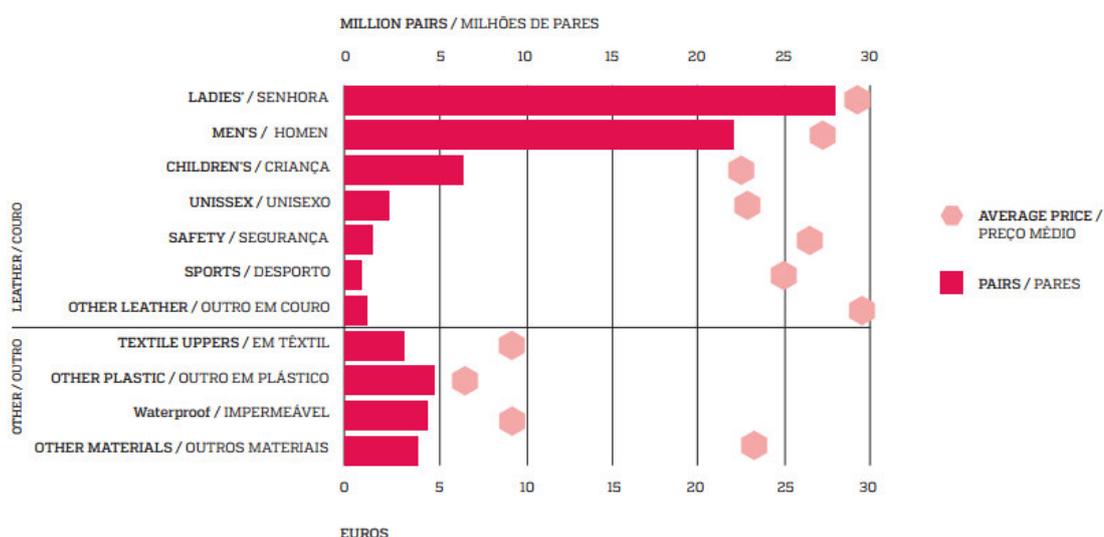
Fonte: APICCAPS, 2013

A nível interno, em 2013, 90% do calçado vendido pela indústria portuguesa, em valor, e 80%, em volume, continua a ser o calçado de couro que é a matéria-prima preferencial da indústria portuguesa pela sua versatilidade e nobreza. Este material tem-se revelado o mais relevante para a estratégia de diferenciação, focada em segmentos de elevado valor acrescentado, do calçado nacional. A preferência por este tipo de matéria-prima faz com que em 2013 atinga um preço médio elevado, de quase 30 euros por par (de couro), tornando a sua importância mais acentuada em termos de valor do que em quantidade, como representa o gráfico 12.

O emprego na indústria de calçado português, desde 2010 o emprego aumentou 7,7% e o nível produção 19,6%.

No final de 2013, a indústria empregava mais de 35 mil pessoas e a sua produção anual ultrapassava os 75 milhões de pares. Embora ambas as variáveis tenham vindo a evoluir positivamente, a produção aumentou mais rapidamente do que o emprego neste período. Em resultado de um quadro positivo, o valor bruto por trabalhador tem crescido significativamente, atingindo um novo máximo histórico de quase 53 mil euros em 2013, o que representa um crescimento de cerca de 32% face ao ano de 2010.

**Gráfico 12: Preço médio por tipo de calçado, 2013**



Fonte: APICCAPS, 2013

Em relação ao comércio externo, no ano de 2013 a indústria de calçado, determinou um novo máximo histórico para as suas exportações: 1,7 mil milhões de euros. Os mercados internacionais são os destinos privilegiados da indústria portuguesa de calçado, sendo que em 2013, a indústria exportou cerca de 94% da sua produção. Simultaneamente o preço médio de exportação do calçado português atingiu, em 2013, um novo máximo histórico, acima dos 23 euros. Este indicador cresceu cerca de 80% nas últimas duas décadas e 37% desde 2003, graças à penetração em segmentos de mercado de maior valor acrescentado.

De acordo com a APICCAPS (2013), o Fundo Monetário Internacional estima que, entre 2014 e 2016, o crescimento da economia portuguesa seja praticamente idêntico ao da média da Zona Euro, próximo de 1,5%.

## **5. O CASO JOSEFINAS**

### **5.1. HISTORIA DA MARCA**

A jovem empreendedora, arquiteta de profissão e amante de calçado, Filipa Júlio de 32 anos, criou a marca portuguesa de sabrinas Josefinas, onde usa as mil e uma noites, o ballet russo ou o lendário conto de Lewis Carol, “Alice no País das Maravilhas”, como inspiração para as suas criações. Foi através da inspiração dos contos clássicos que Filipa chegou ao conceito das sabrinas bailarinas. No entanto, não poderiam ser quaisquer bailarinas. Teriam de honrar o seu passado das bailarinas e o futuro de mulher moderna portuguesa. É no seu escritório de Vila Nova de Gaia que este processo acontece.

A ideia das Josefinas nasce em fevereiro de 2012 quando Filipa passava algumas noites a pensar na possibilidade de criar uma marca portuguesa de sabrinas.

O nome da marca “Josefinas” nasce em homenagem ao amor e dedicação à mulher e avó materna de nome Maria Josefina, que acompanhava Filipa Júlio às aulas de ballet e nos passeios que dava pelas ruas da cidade do Porto. Daí veio a inspiração para criar a marca de calçado que está nos pés do mundo.

É numa pequena fábrica de calçado no norte de Portugal, distrito de Aveiro, perto de S. João da Madeira que este negócio ganha vida. Aqui podemos encontrar toda a paixão e know-how dos mestres irmãos sapateiros Jorge e Carlos e as costureiras que se dedicam a fazer as sabrinas à mão. Desta pequena fábrica resulta o que de melhor sabem fazer estes artesãos portugueses: milhares de sabrinas Josefinas, de variados modelos como Black Lisboa, Paris, Safari, Rainha de Copas, Moscovo, Opium ou Summer Beije.

Com o objetivo de oferecer uma infinidade de sapatos de qualidade de origem nacional nos mais diversos mercados, é através de um investimento de 30 mil euros, que as primeiras Josefinas surgiram em sete cores. A criadora utiliza na produção das josefinas peles de alta qualidade, procura o melhor couro para as solas, gorgorão de alta qualidade e até mesmo o cordão que as aperta não deixou de ter um cuidado especial. Tendo sempre em conta a necessidade de usarem materiais flexíveis, capazes de se adaptarem à elasticidade do pé e à sua respiração a escolha recaiu sobre a pele e o couro que apresentam as características que a empreendedora queria para o seu calçado.

Contudo, tem de considerar que poderão surgir ameaças nesta oportunidade de negócio. Portanto, é primordial registar a patente, elaborar, inicialmente, parcerias de

confiança e apostar acima de tudo na diferenciação do produto, criando assim uma ampla vantagem competitiva.

## **5.2. EMPRESA**

### **5.2.1. Caracterização da Empresa**

Nome da empresa: Bloomers SA

Localização (Concelho): Braga

Data de constituição: 29-11-2013

CAE: 15201

Atividade principal: Fabricação de calçado

NIF: 510803601

Natureza jurídica: Sociedade Anónima

Capital Social: 178990,02€

Número de colaboradores em 31/12/2015:6 - 21/9/2016 :7

Idades: 20 até aos 40 anos.

Endereço da empresa: Rua Quinta de Cabanas, 110, 6º andar, 4700-003 Braga

Concelho: Braga

Contactos: 00351019799110

E mail: info@josefinas.pt

Telemóvel: (+351) 0351019799110

Website (Loja Online): www.josefinas.com e [www.josefinas.pt](http://www.josefinas.pt)

### **5.2.2. Estrutura**

A Estrutura organizacional da empresa Bloomers SA até 31 de janeiro de 2015, é apresentada na figura 10. Os colaboradores da empresa incluem Maria Cunha, Chief Executive Officer (CEO), Sofia Oliveira, Chief Operating Officer (COO), Filipa Júlio (Desenvolvimento de Produto), Joana Esteves (Chief Officer of Customer Delight), Ana

Sofia Cristina (Financial and International Manager of Happiness), António Fernandes (Chief of Amazing Quality).

**Figura 10 – Estrutura organizacional da Empresa Bloomers SA**



Fonte: Empresa Bloomers SA, 2015

### **5.2.3. Missão**

A missão das Josefinas é ser uma marca de luxo com significado. Através do *savoir-faire* valorizam sapatos e acessórios simples, e criam peças com um carácter único e mágico à semelhança de uma caixa de música.

Estas peças contribuem para ajudar mulheres a conseguirem uma vida melhor. A marca também tem um papel social importante.

### **5.2.4. Responsabilidade social**

A empresa é sensível às questões de responsabilidade social. Considera que a marca tem um papel social importante.

Vignerom é Johnson (2004) referem que o luxo deve possuir “uma forte componente de envolvimento humano”, poucas unidades disponíveis e o reconhecimento do valor pelos outros”.

Sendo a primeira marca nacional liderada por mulheres, a ajudar a mudar a vida de mulheres em situação de risco, oriundas de países em guerra, através do “Women for Women International (WFWI)”, parte da receita da marca reverte para este fim.

A WFWI é uma organização humanitária internacional que dá o apoio necessário às mulheres para abrirem um negócio próprio ou para terem formação e aprenderem uma profissão. (Figura 11)

A edição ‘Women for Women’ das Josefinas está a ajudar quatro mulheres da República do Ruanda - Emilienne Muragijimana, Devothe Niyigena, Providence Uwamariya e Cecile Nyirasabwa – país em que o genocídio em 1994 matou 800 mil pessoas em 100 dias.

Por cada dez edições da “Women for Women” vendidas, a empresa ajuda mais uma mulher no Ruanda a arrancar com o seu próprio micro-negócio. Dentro da caixa de cartão desta edição há dois pares de sabrinhas de pontas cravadas com cristais, símbolo do universo da amizade no feminino. Ao celebrarem a amizade, celebram a mudança na vida destas mulheres!

Como projetos para o futuro, as Josefinas gostariam de abrir um ateliê que contribua para ajudar ainda mais mulheres.

Esperam que a história das Josefinas inspire o caminho de muitas outras mulheres diretamente na concretização dos seus sonhos, da mesma forma que se sentem diariamente inspiradas.

**Figura 11. “Women for Women International (WFWI)**



Fonte: Site oficial Josefina

### **5.2.5. Posicionamento**

O posicionamento é um conjunto dos traços salientes e distintos da imagem que permitem ao público situar o produto no universo dos produtos análogos e distingui-lo dos outros. É a percepção simplificada, redutora, comparativa e distinta do produto (Patrão e Roxo, 2000).

As Josefinas são uma marca 100% nacional que aposta nos produtos de origem nacional. A sua marca tem um leque de artigos de calçado das mais variadas cores e modelos, conta também com edições especiais para momentos especiais, sempre com a preocupação de seguir as tendências. É uma marca de luxo. Tem a preocupação com o design e só trabalha com matéria-prima de qualidade, o que a diferencia das outras marcas, para maior satisfação dos clientes.

As Josefinas abrangem um público-alvo constituído por mulheres ativas entre os 30 e os 50 anos, detentoras de elevado poder de compra. Quem se apaixona pelas Josefinas é uma consumidora que procura um calçado prático e elegante. mas sobretudo sentir a confiança que uns sapatos podem trazer à sua vida.

As Josefinas encontram-se num segmento médio/alto, apostando assim num trabalho de artesanato na qualidade de produção e no design.

Todos os modelos têm uma história que se junta à qualidade do trabalho artesanal – entre o material e as aplicações de metais e pedras preciosas – que vai da sola à caixa dos sapatos e que acaba por ditar o seu preço (há modelos que ultrapassam os 3.000 euros).

### **5.2.6. Valores**

Wow Customer, Savoir Faire, Woman Empowerment.

Em primeiro lugar, há um foco na satisfação do cliente: O cliente é a razão da existência de qualquer negócio. Paixão, qualidade, equipa, pessoas, rentabilidade, confiança são outros valores defendidos pela empresa.

### 5.3. MARKETING MIX JOSEFINAS: PRODUTO, PREÇO, DISTRIBUIÇÃO E COMUNICAÇÃO

#### 5.3.1. Produto

A marca feminina tem um conceito artesanal. As Josefina são criadas à mão, por mestres sapateiros em Portugal. Na sua produção são utilizados materiais flexíveis, capazes de se adaptarem à elasticidade do pé e à sua respiração. São feitas 100% em pele de alta qualidade e têm uma sola de couro genuíno e um cordão ajustável, usado para adaptar o sapato ao pé na perfeição.

Kapferer (1998) identifica quatro tipos de marcas de luxo, representadas por quatro grupos: (grupo 1) as que primam pela “Beleza do objeto, a “excelência dos produtos”, a “magia” e singularidade, (grupo 2) as que contêm a “criatividade” e a “sensualidade” dos produtos, (grupo 3) as que englobam a “beleza” e a “magia” dos produtos, e por último o (grupo 4) as que dependem da “exclusividade”.

Possuidoras de um design inovador para as mulheres modernas, sem nunca esquecer o estilo clássico, as Josefina encontram-se num segmento médio/alto e possuem as características identificadas nos grupos distintos acima mencionados por Kapferer (1998). Logo, são consideradas uma marca de luxo.

Com estas características todo o processo de fabrico merece um nível de exigência e precisão. Sendo um trabalho artesanal requer conhecimento na modelação e produção nomeadamente ao nível da costura e da montagem.

No caso das matérias primas utilizadas no fabrico do produto, encontra-se de acordo com as políticas de sustentabilidade e conforto, conforme estabelecido pela Espaço Económico Europeu (CEE).

Embora a grande aposta sejam as sabrinhas, a Josefina tem vindo a alargar a oferta de luxo a outros estilos, com as botas “Twiggy”, o calçado desportivo, com as edições especiais “Dream Big”, o modelo enlaçado, e com “Thelma & Louise”, a proposta agora personalizável. A marca passou a incluir também malas, contando agora com a Small Sophie e com a Sophie.

O modelo com pelo colorido “Louise” é atualmente o *bestseller*, ao lado das sabrinhas. (Figura 12)

A marca, que ficou conhecida pelas suas sabrinas feitas em S. João da Madeira, lança novos modelos todos os meses, há modelos para todos os estilos e sensibilidades, até porque as Josefinas personalizam os seus produtos e nem sequer têm um perfil traçado, contando neste momento já com cerca de 50 modelos.

**Figura 12 –Bestseller Josefinas**



Fonte: Site oficial Josefina

### 5.3.2. Preço

A Mickiney Corporation (1990), uma empresa multinacional de consultadoria de gestão, define as marcas de luxo como sendo “aquelas que sempre conseguirão justificar o preço elevado”. No entanto esta definição possui um teor económico, logo é muito limitada, pois o preço elevado não justifica por si só a atribuição da denominação de artigo de luxo. A definição de Kapferer (1998) já mencionada, complementa a definição de artigos de luxo e consegue justificar os preços praticados no segmento médio/alto.

O preço de venda ao público do produto é resultado de todo um processo artesanal começando pela confeção do forro, dos bordados, das solas, das aplicações escolhidas ao pormenor. Assim como o design, a qualidade, o diferencial dos materiais e as aplicações de metais e pedras preciosas é que ditam o preço de cada modelo.

No mercado de luxo por vezes o sucesso está nos detalhes. Na edição mil e uma noites, as sabrinas Sal Azul Persa são adornadas com uma bela joia, criada à mão a partir de Ouro e Topázios Azuis. E assim nasceram as sabrinas mais caras do mundo, atribuindo o preço elevado não só às pedras preciosas, mas também à qualidade dos materiais e à mão-de-obra.

Caso haja uma oscilação dos preços da pele conseqüentemente o Preço de Venda ao Público (P.V.P.) também aumenta.

No que respeita ao mercado externo, o preço pode sofrer alterações, embora nos países europeus a diferença não seja significativa, mais precisamente na linha base, como por exemplo as bailarinas e as sapatilhas.

Os preços praticados pela marca podem rondar desde os 126 euros até os 3369 euros. Os 126 euros referem-se a um produto base, já as edições especiais podem chegar aos 3369 euros. (Figura 13)

**Figura 13. Modelos Josefina**



Fonte: Site oficial Josefina

### 5.3.3. Distribuição

No que respeita à distribuição, a estratégia adotada pelas Josefina é a exportação direta. Esta decisão está muitas vezes associada com o volume de entregas, independente do mercado e da distância física.

Uma vez que a empresa se encontra numa fase inicial, as Josefina optaram pelo envio pelo correio. O envio das Josefina para qualquer parte do mundo é feito através da DHL - empresa líder mundial em serviços postais e de logística Deutsche Post DHL Group.

No que se refere aos custos e formas de envio, para os Estados Unidos América (EUA) o envio expresso gratuito com responsabilidades e taxas de importação incluídas aplica-se a encomendas acima dos 260€. O envio expresso gratuito com responsabilidades e taxas de importação pagas pelo cliente ao distribuidor no ato da entrega das Josefina aplica

se a encomendas acima dos 190€. Em relação ao envio expresso normal em que as responsabilidades e taxas de importação são pagas pelo cliente ao distribuidor no ato da entrega das Josefinas o valor é de 9€. Para todos os países da União Europeia aplica-se o envio expresso normal às encomendas acima dos 190€ e os custos de envio normais têm o valor de 9€. Para o resto do mundo o envio expresso gratuito aplica-se a encomendas acima dos 190€ (responsabilidades e taxas de importação pagas pelo cliente ao distribuidor no ato da entrega das Josefinas), o envio expresso normal (responsabilidades e taxas de importação pagas pelo cliente ao distribuidor no ato da entrega das Josefinas), com portes de 9€. Para Portugal os envios, trocas e devoluções são gratuitas.

#### **5.3.4. Comunicação**

Em relação à comunicação, as Josefinas apostam nos novos mass media: a internet e as redes sociais têm sido os principais instrumentos para a expansão da marca. É através da página oficial, das principais revistas de moda, com figuras públicas e nas redes sociais que a marca faz a promoção e venda e do seu produto de luxo.

A linguagem e imagem da marca são homogéneas não existindo necessidade de fazer qualquer alteração para entrar nos mais distintos mercados externos, tendo sido bem aceite nos mundos árabe e asiático.

Em 2014, a Josefinas tornaram-se uma das “marcas de calçado nacional mais mediáticas nos media internacionais”, de acordo com a Marketeer, nomeada pelo segundo ano consecutivo; Filipa Júlio, criadora das Josefinas, levou para casa o Prémio Mercúrio para Melhor Marca de Comércio e Serviços Online 2014.

A empresa não dispõe de um departamento de comunicação, mas conta com um colaborador que se dedica a esta área.

##### **5.3.4.1. Página Oficial**

O site oficial das Josefinas merece toda a atenção, tal como o produto. O website da marca é o seu principal ponto de venda; é através deste meio de comunicação que a marca tem o maior volume de vendas. (Figuras 14)

Segundo Viana e Hortinha (2005) a comunicação através do site da empresa, que permite dar a conhecer esta e os seus produtos e serviços, tem um custo reduzido, quando comparado com meios de comunicação como a imprensa ou a televisão.

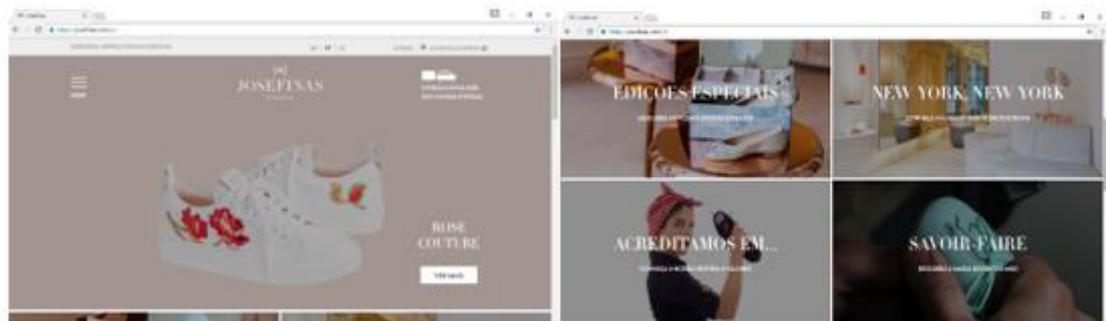
A marca utiliza o site oficial para lançar as Josefinas no mercado mundial. Deste modo existe a necessidade de ter um site bem desenvolvido, que contenha a máxima informação e esteja sempre atualizado.

Através da página oficial o cliente pode conhecer a história das Josefinas, tem acesso a todas as edições lançadas, pode entrar na loja online para fazer o seu pedido, ver aos acessórios criados pela marca, bem como ler alguns testemunhos de clientes satisfeitas e felizes com as suas Josefinas. Tem ainda acesso ao blogue da marca onde se encontram as notícias publicadas pela imprensa, bem como o acesso direto às redes sociais onde se encontra a marca.

As clientes das Josefinas recebem via email todas as novidades após o registo na página oficial das Josefinas a qual se encontra em três idiomas; inglês, português e espanhol.

**Figura 14. Página Oficial das Josefinas**

<https://josefinas.com/pt>



Fonte: Site oficial Josefinas

#### **5.3.4.2. Revistas de moda**

A imprensa mais relevante para as marcas de luxo de vestuário e acessórios é composta principalmente pelas revistas de moda, como tal as marcas de luxo devem ter apreço por este tipo de imprensa, revelando as novidades para as publicações nas revistas.

Fundada a 1 de maio de 2013 a marca portuguesa de sabrinhas entrou no mercado mundial e, em cerca de três anos, conseguiu destaque nas principais de revistas de moda como a Vogue, a W, a Elle, ou a Grazia, e por 'bloggers' que arrastam milhares de seguidores nas redes sociais como a 'The Blonde Salad' ou 'Man Rapeller'.

Com o lançamento de um novo par de Josefina todos os meses, as revistas de moda publicam informações positivas sobre os novos modelos que vão andar nos pés do mundo.

#### **5.3.4.3 Redes sociais**

Pertencendo a um segmento medio/alto a marca exige uma promoção e uma imagem forte. No mundo da era digital as Josefina recorrem à publicidade online e às redes sociais para promoção do produto.

As Josefina marcam forte presença no Twitter, Pinterest, Tumblr, Google Plus, e Snapchat tendo um maior destaque no Facebook e no Instagram.

Duas das sócias da empresa estiveram recentemente na sede do Instagram, em Nova Iorque, assinalando as Josefina como a primeira marca portuguesa parceira da rede social. As Josefina terão agora acesso a dicas e informações exclusivas na plataforma.

O Facebook, conta com 86.441 gostos da página como número total (17 de outubro 2016), ao passo que o Instagram regista 48, 2 mil seguidores (17 de outubro 2016).

#### **5.3.4.4. Parcerias com figuras públicas e bloggers**

A marca também recorre a parcerias com figuras públicas para promover o produto. Dubois e Paternault (1995) defendem que o suporte das figuras públicas pode ajudar a fomentar o reconhecimento da marca.

Durante as Semanas da Moda Primavera/Verão 2017 as Josefina marcaram presença em Nova Iorque, Londres, Milão e Paris nos pés da modelo Sara Sampaio. As Josefina Louise Pink fizeram furor na Semana da Moda de Nova Iorque, enquanto a modelo e atriz Ana Sofia Martins arrasou na Semana da Moda de Londres com as Josefina Louise White.

Consideradas ícones nacionais e internacionais no mundo da moda estas celebridades são extremamente valiosas para a marca, principalmente no segmento da moda de luxo (Okonkwo, 2006), sendo sempre acompanhadas por um número elevado de seguidores nas redes sociais.

A marca também conta com a colaboração de algumas ‘bloggers’, que contribuem para a promoção e encomendas tanto a nível nacional como internacional. Como exemplo, temos a ‘blogger’ italiana Chiara Ferragni, que partilhou na rede social Instagram, na qual

tem 6,6 milhões de seguidores, uma fotografia na Semana da Moda de Milão com uns ‘Rose Couture’ calçados.

Por vezes não existe uma relação entre o produto e as figuras públicas e/ou bloggers que de uma forma involuntária ajudam a promover a marca.

#### **5.4. MARCA**

Segundo Crocco *et al* (2006) a marca é a forma de identificar o produto, procedendo ao seu registo, patentes e os aspetos visuais que sejam características ímpares do produto. A marca do produto deve ser facilmente reconhecida pelo consumidor, seja por nome, símbolo ou desenho, ou até mesmo a combinação dos três, que pretende identificar o bem ou serviço e remete para a característica que identifique a que segmento pertence, distinguindo-o dos seus concorrentes.

Para além daquilo que descreve a marca como definição, a mesma deve agregar valor (Sousa e Nemer, 1993), o valor do produto advém do que o consumidor retira dele e não do que o fabricante coloca nele (Crocco *et al*, 2006).

Segundo Sousa e Nemer (1993) a marca deve ser fácil de memorizar, pronunciar e identificar o produto em questão. De igual forma Crocco *et al* (2006), consideram que o nome da marca deve ser bem pensado, estudado, de fácil articulação e deve transmitir as características do produto.

A marca Josefinas é uma combinação do nome “Josefina” - nome da avó de Filipa Júlio, a criadora - juntamente com um desenho “logotipo” de um laço que associamos a um laço de uma sabrina. Relativamente ao nome escolhido para a marca, a criadora não seguiu as marcas de luxo de referência que se destacam por terem herdado o nome ou apelido do seu fundador.

No caso das Josefinas, logo abaixo do nome da marca, está escrito Portugal. A marca usa o nome Portugal não por achar ser um trunfo, mas porque tem verdadeiramente orgulho e acha que representa um conjunto de valores que estão associados à marca. (Figura 15)

**Figura 15. Nome e desenho da marca**



Fonte: Site oficial Josefina

#### **5.4.1. Logotipo da Marca**

O logotipo da marca surgiu a partir do laço das sabrinas clássicas do ballet de onde partiu a inspiração da criadora. É de fácil de memorização, pronúncia, e identifica o produto rapidamente. Ao visualizarmos o logotipo das Josefinas de imediato nos remete para o clássico, o delicado e o feminino, com fortes características que primam pela diferenciação através da qualidade, da simplicidade do design inovador, do detalhe e da imagem, que figuram o luxo.

Como meio publicitário o logotipo normalmente faz-se acompanhar pelo nome da marca, mas quando aplicado nos artigos por norma, aparece sozinho sem o nome da marca. As sabrinas Josefinas têm o logotipo da marca aplicado no calcanhar das bailarinas, como ilustra a imagem 16, assim como os miminhos que são entregues às clientes na compra de umas Josefinas.

A marca identifica o produto, o nome e o logotipo. O logotipo, por sua vez, identifica a marca.

**Figura 16. Logotipo da marca**



Fonte: Site oficial Josefinas

## 5.5. EMBALAGEM

Quando falamos em artigos de luxo a embalagem também é merecedora de atenção. Com características de simplicidade, elegância e luxo as Josefinas chegam ao destino em caixas de cartão originais com o carimbo “Josefinas Portugal”.

A encomenda chega com mimos, perfumada com um sabonete, o saquinho e o cheirinho a novo e um desejo de bons momentos com as Josefinas, como representa a figura 17.

**Figura 17. Caixa Josefinas**



Fonte: Site oficial Josefina

### 5.5.1. Edições especiais

Nas edições especiais a embalagem é pensada de acordo com as Josefinas que nela vão viajar.

A edição Moscovo convida a uma viagem no interior de uma romântica caixa de música, inteiramente feita à mão e idealizada pela jovem arquiteta Renata Oliveira. A mesma foi inspirada nos padrões dos fatos do inesquecível Ballets Russes: a pequena bailarina dourada, pintada por artistas de arte sacra, roda ao som de uma melodia apaixonante; o cristal Swarovski rosado indica o caminho para encontrar as Josefinas Moscovo, acomodadas na gaveta. (Figura 18)

Na edição Mil e Uma Noites o modelo é inspirado na raridade e beleza do sal azul persa recolhido apenas no Irão e pode viajar para todo o mundo dentro de uma caixa digna de uma joia.

**Figura 18. Edição Moscovo e 101 Noites**



Fonte: Site oficial Josefina

### **5.5.2. Packaging**

O processo de embalagem do produto é igualmente importante para a marca, pois cada peça produzida é única. Tudo tem de estar perfeito para a satisfação do cliente.

Este processo pode ser feito na sede da Bloomers em Braga, como na loja da empresa em Nova Iorque ou até mesmo no gabinete da criadora da marca em Vila Nova de Gaia, seja no Norte de Portugal ou em Nova Iorque o embalamento das Josefinas é feito com todo o carinho e dedicação de mulheres para mulheres.



## **6. ANÁLISE SWOT**

Através da análise SWOT a marca pode analisar a posição atual e futura da empresa; analisar o ambiente e a própria empresa, identificando os pontos fracos ao mesmo tempo que surgem as oportunidades e ameaças no mercado.

### **Pontos Fortes**

Como pontos fortes da empresa encontramos a marca, que apresenta um segmento bem fundado e estruturado; o design que aposta pela diferenciação, portadora de design próprio a marca cria valor ao artigo; a qualidade do produto, prima pela qualidade das matérias primas utilizada na produção assim como pelo acabamento e detalhes; o adequado “know-how” ao processo produtivo, a marca trabalha com os melhores profissionais conhecedores da técnica artesanal; a flexibilidade produtiva, a produção é feita à medida do cliente e em pequenas quantidades; com uma Imagem de Marca Europeia/Portugal (Made in Portugal), que é uma referência de qualidade na indústria de calçado, segundo maior mercado de calçado.

Para além destes, podemos destacar a experiência vendas on-line, sendo o principal meio de venda da marca; experiência exportadora via on-line; capacidade de competir com mercados mais exigentes, através da diferenciação; a orientação para mercados externos, exporta para mercados externos desde a sua criação, principalmente para mercados de luxo; a capacidade de identificar rapidamente os requisitos/exigências dos clientes; um produto de valor acrescentado; Wow Customer; o marketing digital (Redes Sociais) e por fim as parcerias com figuras públicas/ bloggers.

### **Pontos Fracos**

A empresa apresenta uma deficiência ao nível da comercialização dos produtos; uma escassez de recursos humanos (técnicos especializado); lacunas ao nível do conhecimento dos mercados externos (ex:Asia), uma vez que não recorre a estudos de mercado; insuficiente investimento em publicidade e canais de distribuição, optando pela via de correio normal.; ausência de postos de venda próprios; pequena dimensão da empresa, com um num pequeno número de colaborador; a equipa de vendas não é suficientemente forte pelo qual tem dificuldade em comunicar o potencial dos produtos; reduzida experiência internacional; uma excessiva dependência dos correios; formação em idiomas, a empresa sente dificuldade em comunicar com cliente que não dominam a língua inglesa e com o

mercado japonês e coreano; fluxo de pessoas insuficientes; tempo de resposta, pode ter a duração de um mês caso não exista em stock e por fim capacidade de financiamento reduzida.

### **Oportunidades**

Nas oportunidades a empresa oferecer uma proximidade geográfica e cultural do mercado Europeu, com livre comércio, sem barreiras e partilham da mesma cultura; qualidade dos fornecedores, com certificado de qualidade CEE; estratégia de prospeção em novos mercados; parceiras com outras empresas, a possibilidade de controlar melhor os canais de distribuição; exploração de novos mercados emergentes, nomeadamente de nichos específicos em expansão (Coreia do Sul) e novos clientes.

### **Ameaças**

Como ameaças existe uma dependência externa das matérias-primas; oscilação dos preços da pele, fruto das doenças nos animais, como a BSE e a Brucelose; ameaça ecológica; globalização; crise financeira e económica social.

## **7. O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA JOSEFINAS**

As motivações das empresas para a internacionalização dependem de empresa para empresa pois estão associadas com o tipo de estratégia que a empresa irá adotar, tema abordado no capítulo 3.

Dentro das cinco categorias destacadas como as principais motivações para a internacionalização, segundo Simões (1997) e Teixeira, S. e Diz H. (2005), podemos identificar alguns fatores com maior importância para a marca Josefinas. De acordo com os dados recolhidos por questionário qualitativo respondido por Maria Cunha, CEO da empresa, destacam-se a necessidade de crescimento da empresa, a diversidade de riscos e a percepção do dinamismo dos mercados externos, bem como as limitações do mercado doméstico, o acompanhamento de clientes (necessidade de manter a proximidade com o cliente) e a ambição de internacionalizar desde a criação da marca

Desde a criação da marca, a ambição e o foco foram sem dúvida a internacionalização, sendo as Josefinas uma marca de luxo. A decidir os destinos da marca estão as três sócias, Filipa Júlio, Maria Cunha e Sofia Oliveira.

No período de 2013 as Josefinas começam a ser vendidas online - era unicamente via internet que a marca portuguesa exportava o produto por exportação direta (correio normal), sendo a empresa responsável por todo o processo.

A marca tem uma relação Business to Consumer, (B2C, empresa para consumidor), uma vez que trabalha com a venda online, não existindo intermediário no processo da venda. Todo o contato é feito diretamente entre a empresa e o consumidor.

Foi o modo de entrada que a sócias da empresa decidiram escolher para entrar no mercado doméstico como também no mercado internacional. Este modo de entrada no mercado internacional torna possível que empresas de qualquer dimensão vendam os seus produtos em todo o mundo, apresentando uma vantagem de custos e um risco reduzido, tendo ou não lojas físicas na sua estratégia de vendas.

Segundo Minervini (1991) esta estratégia de canal de vendas online deve-se ao facto do consumidor estar cada vez mais digital e preferir a compra online.

No aparecimento da marca, as Josefinas não tinham vantagem de localização (L) optando assim pela exportação como modo de entrada. Inicialmente não existia vantagens

em estar fisicamente próxima do mercado. O bem é estandardizado e não existem barreiras à entrada.

Os EUA são o melhor mercado e, apesar de o website da marca ser o seu principal ponto de venda, as Josefinas estão presente em boutiques exclusivas em Milão, Madrid, Latvia, Luxemburgo, Riade, Nova Iorque, bem como no Dubai, no Shoe Level District, dando-se assim a conhecer em lojas de retalho multimarca, usando como canais de distribuição a exportação direta.

Segundo Ferreira *et al.* (2011), a exportação direta não permite um bom controlo da interface com os consumidores. Mesmo estando associada a lojas de multimarca de luxo, a marca não controla totalmente o modo de comunicação entre as multimarcas e o consumidor.

Encontrando-se numa fase de expansão a marca portuguesa reforça-se na estratégia de marketing push (conseguir atingir os objetivos com orçamentos reduzidos) para potenciar a procura pelo cliente final.

Os Estados Unidos são o principal mercado da marca, que absorve até 35% da produção. Segue-se a Europa, com Reino Unido e Portugal em lugar de destaque. Recentemente, as vendas têm crescido em mercados como Singapura, Hong Kong e Austrália.

Sendo o Estados Unidos o principal destino a necessidade de manter proximidade com o cliente era cada vez maior. Tendo já experiência e conhecimentos em operar neste mercado-alvo e perante esta necessidade a marca portuguesa abre a sua primeira loja física na cidade norte-americana de Nova Iorque em julho de 2016. A loja fica no número 252 da Elizabeth Street, na "downtown" de Nova Iorque, em Nolita, junto ao SoHo, onde muitas outras marcas conhecidas se concentram. Segundo uma das sócias da empresa, é o lugar ideal para uma marca de luxo se assumir e estabelecer.

Kapafer e Bastien (2009) defendem a escassez dos pontos de venda, os quais devem ter localizações precisas de modo a gerir a raridade da marca. Desta forma, a marca tem controlo sobre a venda de imitações e diversas outras áreas (produtos, preço, imagem).

A empresa considera ter sido até agora a melhor estratégia de internacionalização.

A empresa prevê voltar a investir a médio prazo na Coreia do Sul, considerando ser um mercado ideal para a abertura de uma nova loja física, sendo este o segundo mercado de luxo para onde a marca mais vende a seguir aos Estados Unidos.

Minervini (1991) considera importantes as empresas estarem atentas às barreiras de exportação de forma a contorná-las e superá-las. Como barreiras à exportação a empresa sente dificuldades em estabelecer contatos com clientes internacionais, tem uma forte concorrência nos mercados estrangeiros e diferenças linguísticas verbais e não-verbais (diferenças linguísticas no exterior). Neste sentido, a empresa tem um longo caminho a percorrer, uma vez que considera como principal obstáculo à internacionalização no continente asiático o idioma e a cultura. Trata-se de um povo muito nacionalista, que não fala muitos idiomas e é autossuficiente: consome o que produz.

No processo de internacionalização a marca não recorreu a qualquer estudo de mercado, nem a apoios governamentais. Contudo a empresa está atenta aos indicadores económicos e demográficos dos países externos e sendo uma marca de luxo aposta primeiro nos mercados-alvo de luxo onde tem vendido mais até agora.

A estratégia de crescimento da empresa continuará a passar pelo mercado externo onde se tem registado um grande sucesso de vendas via exportação direta, apostando na estratégia marketing push,<sup>1</sup> sobretudo nos mercados do sudeste asiático, e sustentando o marketing mix dentro do segmento médio/alto.

Sem planos para abertura de uma loja física em Portugal, as Josefinas tornam-se assim a primeira marca nacional liderada por mulheres a abrir uma loja na cidade de Nova Iorque. (Figura 19)

A marca gostaria de ser conhecida internacionalmente com um significado de produto de luxo, associado à ajuda de mulheres e negócios para mulheres.

---

<sup>1</sup> A estratégia push, na cadeia de fornecimento, significa que o produtor controla o sistema de distribuição, ou seja, é ele quem decide a quantidade de produtos disponíveis, na maioria dos países, e os preços praticados ao público, fixando um preço fixo, desde o estádio da produção até ao consumo, sem considerar a procura do cliente.

**Figura 19. Loja de Nova Iorque**



Fonte: Site oficial Josefina

## **8. BREVE ANÁLISE FINANCEIRA DA EMPRESA**

No mercado há três anos, o modelo de negócio das Josefinas também pode ser identificado como um modelo tradicional, pois o produto é desenvolvido e comercializado para ser distribuído via exportação direta no mercado doméstico e no mercado externo.

A empresa que contém a marca é constituída por seis colaboradores cada um com a sua função, como representa a figura 10. Para a produção dos artigos a marca trabalha com empresas subcontratadas, que indiretamente cooperam para a existência de vários postos de trabalho, contribuindo com valor estratégico para São João da Madeira, região onde se encontra. Com a criação da ‘Rose Couture’, uma edição que tem um modelo de ténis que apresenta rosas bordadas, a marca conta com a colaboração de quatro bordadeiras que se encontram em Vale do Sousa (zona que abrange cinco municípios do distrito do Porto e um do distrito de Aveiro), contribuindo deste modo para o aumento do emprego na região do Norte.

A empresa registou uma evolução positiva ao longo dos últimos três anos, tendo a marca aumentado as suas vendas de forma significativa desde 2013 até agora.

Em outubro de 2013, as Josefinas na sua coleção de Inverno já se encontravam com uma produção de 500 unidades. Já nesse período a empresa esperava registar um volume de vendas de 50 mil euros.

No mesmo ano, no mercado internacional, os países mais relevantes para a empresa foram os Estados Unidos, Austrália, Canadá e Reino Unido.

Em novembro de 2015, o financiamento destinado à internacionalização da marca chega aos 1,5 milhões de euros.

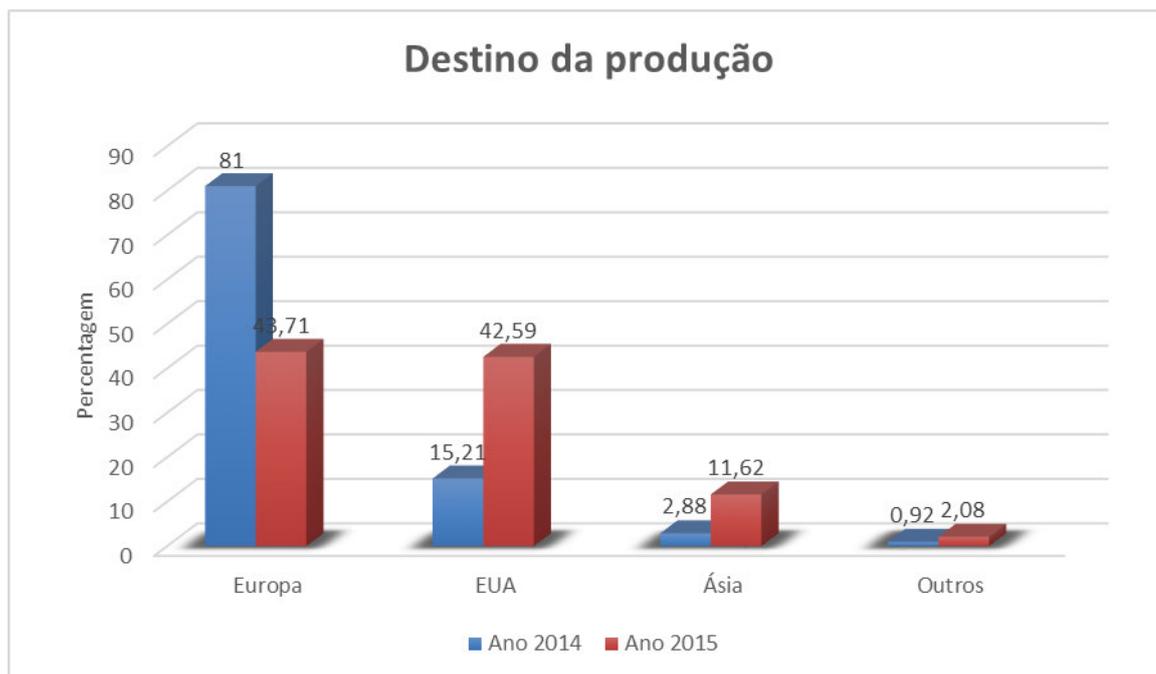
Através do gráfico 13, podemos analisar que o continente Europeu no período de 2014 (ano base), absorveu parte da produção, tendo um destaque significativo em relação aos restantes continentes, com 81% do volume de vendas, seguido dos EUA que absorveu somente 15,21% da produção.

Em 2015 o cenário alterou-se substancialmente, a marca registou um decréscimo nas vendas no continente Europeu no total das vendas da empresa de 32 pontos percentuais, em relação ao ano de 2014. Já os EUA registaram um acréscimo de 27 pontos percentuais face ao ano de 2014.

No continente Asiático também se verifica um aumento da importancia relativa das vendas, com um aumento de 8 pontos percentuais em relação a 2014, assim como nos outros continentes que registaram um ligeiro crescimento

Apesar do EUA ter tido um crescimento significativo em 2015 face ao ano de 2014, a Europa continua a ser o continente que absorveu parte da produção, com 48,71%.

**Gráfico 13: Destino da produção, 2014-2015**



Fonte: Empresa Bloomers SA, 2016

De 2014 para 2015, a empresa revelou uma dinâmica de crescimento apreciável. Efetivamente, o mercado Português registou um crescimento das vendas de 70%; já o mercado norte-americano cresceu 0,2%. O crescimento foi particularmente acentuado no Reino Unido, com uma taxa de 729%, e no mercado Asiático, onde o crescimento atingiu os 670%.

Em 2015, os principais mercados da empresa foram os Estados Unidos da América, o Reino Unido e Portugal. Recentemente, as vendas têm crescido em mercados como Singapura, Hong Kong e Austrália.

No ano de 2015 a empresa registou um crescimento total de 90% das vendas no mercado externo, face a 2014.

Numa fase de expansão a empresa começou em janeiro de 2016 com um crescimento de 200% do volume de vendas em relação ao mesmo mês do ano anterior. Atingindo um volume de vendas significativo de 150% comparado com outubro de 2015.

A empresa prevê uma taxa de crescimento para o resto do ano de 2016 muito positiva, resultados de um negócio sustentável, conseguido com muito trabalho e determinação.



## 9. CONCLUSÃO

Com base na revisão da literatura sobre internacionalização das empresas, juntamente com a informação recolhida sobre a internacionalização das “Josefinas”, constatei que a empresa em estudo entrou no mercado internacional com o objetivo de expandir o negócio, com vista ao crescimento, à conquista de quota de mercado, aumentando, deste modo, a sua competitividade.

Após uma breve análise sobre o processo de internacionalização da empresa, pude observar que o modo de entrada no mercado externo é feito através da exportação direta por correio, quer através da venda online, quer a através das lojas multimarca onde a marca se encontra presente. A marca Josefinas ainda não é muito conhecida, por isso, só recentemente apostou em outro tipo de internacionalização, no investimento direto estrangeiro com a abertura de uma loja da marca em Nova Iorque, designada como loja exclusiva no mercado de luxo.

Uma vez que estamos perante um artigo de luxo a estratégia de internacionalização adotada pela empresa esta associada com a dimensão de vendas dos seus artigos personalizados, com a escassez de pontos de venda de forma a garantir a autenticidade dos produtos e com a abertura de lojas exclusivas nos mercados de luxo assim que a necessidade de proximidade com o cliente o justifique. Marcadas pela diferenciação as Josefinas estão aqui para ficar!

No que se refere as limitações, o estudo apresenta limitações de natureza metodológica; no que respeita a dados primários apenas foi entrevistada uma pessoa da empresa em questão. A escassa informação sobre os valores faturação facultados pela empresa foi, no estudo de caso, a principal limitação, não tendo permitindo uma análise financeira profunda.

Posto isto, o estudo de caso não conseguiu responder aprofundadamente à questão da respetiva evolução financeira relativa aos últimos três anos no mercado doméstico e nos mercados externos. Apesar de a empresa não revelar valores de faturação, a empresa encontra-se em fase de crescimento de ano para ano.

Para investigação futura, seria relevante fazer entrevistas aos colaboradores das diferentes áreas da empresa, de forma a perceber o ponto de vista dos inquiridos relativamente à entrada da empresa no mercado internacional.

Outra sugestão interessante seria replicar este estudo numa perspetiva financeira aprofundada, comparando as percentagens de exportação para os diferentes continentes desde o seu início, com o intuito de compreender diferentes motivações, dificuldades e resultados obtidos.

Por último, também seria interessante fazer uma análise concorrencial, relativamente ao calçado de luxo português em empresas com um conceito semelhante ao das Josefinas.

## **APÊNDICE**

### **APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO**

#### **O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA MARCA DE CALÇADO PORTUGUESA**

Este questionário é confidencial e será apenas usado para efeitos de investigação no processo de internacionalização contexto da Universidade do Minho.

Agradeço que tente responder a todas as perguntas.

Poderá responder as questões de desenvolvimento no final do questionário.

#### **1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Nome da empresa:

Localização (Concelho):

Ano de constituição:

CAE:

Atividade principal:

NIF:

Natureza jurídica:

Capital Social:

Número de colaboradores em 31/12/2015:

Endereço da empresa:

Concelho

Contactos:

E mail:

Telefone: (+351)

Telemóvel: (+351)

Website (Loja Online):

## **2. HISTORIAL DA EMPRESA**

Gostaria que fizesse uma breve descrição do historial da empresa:

Fundadores:

Estrutura organizacional da empresa (Organigrama em 31-01-2015):

Missão:

Posicionamento:

Valores:

## **3. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Quando pensaram em internacionalizar foi feito algum estudo de mercado?

Sim                       Não

Em que ano a empresa começou com o processo de internacionalização?

Qual o primeiro país que a empresa internacionalizou?

Países onde estão presentes:

Localização geográfica e área de atuação:

Total das vendas no mercado externo, qual a percentagem (aproximada) em 2015:

Entre 0 e 5%

Entre 5% e 10%

Entre 10% e 25%

Entre 25% e 50%

Entre 50% e 80%

Entre 80% e 100%

### 3.1. Motivação a internacionalização da empresa:

Nas questões que se seguem sobre a **motivação à internacionalização da empresa**, assinale a sua opinião, de acordo com a seguinte legenda: Numa escala de 1 (Nada Importante) a 5 (Muitíssimo Importante), indique o grau de importância.

	1	2	3	4	5
Necessidade de crescimento da empresa	<input type="radio"/>				
Diminuição das vendas no mercado nacional	<input type="radio"/>				
Aproveitamento da capacidade de produção disponível	<input type="radio"/>				
Obtenção de economias a escala	<input type="radio"/>				
Exploração de competências tecnológicas	<input type="radio"/>				
Diversidade de riscos	<input type="radio"/>				
Limitações do mercado doméstico	<input type="radio"/>				
Perceção de dinamismo dos mercados externos	<input type="radio"/>				
Resposta a concorrentes	<input type="radio"/>				
Pedido inesperado de cliente	<input type="radio"/>				
Foi necessário manter proximidade com cliente	<input type="radio"/>				
Acompanhamento de clientes	<input type="radio"/>				
Abordagem solicitada por empresas estrangeira	<input type="radio"/>				
Ambição de internacionalizar desde a criação da marca	<input type="radio"/>				
Custos de produção mais baixos que no exterior	<input type="radio"/>				

Acesso a conhecimento tecnológica no exterior	<input type="radio"/>				
Aproveitamento de apoios governamentais	<input type="radio"/>				
Aproveitamento de vantagens fiscais	<input type="radio"/>				
Outros motivos, Quais?					

### 3.2. Barreiras a internacionalização:

Nas questões que se seguem sobre **as barreiras à internacionalização da empresa**, assinale a sua opinião, de acordo com a seguinte legenda: Numa escala de 1 (Nada Importante) a 5 (Muitíssimo Importante), indique o grau de importância.

	1	2	3	4	5
Desconhecimento do processo de internacionalização	<input type="radio"/>				
Falta de conhecimento do mercado	<input type="radio"/>				
Diferenças culturais	<input type="radio"/>				
Percepção do risco	<input type="radio"/>				
Falta de cobertura dos riscos internacionais	<input type="radio"/>				
Défice de apoios à internacionalização	<input type="radio"/>				
Intensidade da concorrência externa	<input type="radio"/>				
Carências na política de preços	<input type="radio"/>				
Insuficiência de incentivos financeiros	<input type="radio"/>				
Ausência de políticas externas	<input type="radio"/>				
Outros motivos, Quais?					

### 3.3. Quais os métodos de entrada nos mercados externos utilizados?

- Exportação direta     Exportação indireta     Franchising
- Licenciados     Contrato chave na mão     Joint-ventures
- Subsidiária 100%     Subcontratação     Alianças estratégicas

Outros modos. Quais?

### 4. PRODUTO EXPORTADO PELA EMPRESA

Nas questões que se seguem sobre o **produto exportado pela empresa**, assinale a sua opinião, de acordo com a seguinte legenda: 1- Muito Menor 2 - Menor 3 – Equivalente 4 - Maior 5 - Muito Maior

	1	2	3	4	5
O preço do produto em relação ao preço dos produtos dos seus concorrentes no mercado externo	<input type="radio"/>				
Percepção que os clientes têm da qualidade do seu produto em relação à percepção que tem da qualidade dos produtos concorrentes no mercado externo	<input type="radio"/>				
Percepção que os clientes têm da imagem (marca) do produto em relação à percepção que tem da imagem dos produtos concorrentes no mercado externo	<input type="radio"/>				
Percepção que os clientes têm da satisfação do produto em relação à percepção que tem da satisfação dos produtos concorrentes no mercado externo	<input type="radio"/>				

A empresa pensa voltar a investir noutro mercado a curto prazo?

- Sim     Não

Se respondeu sim, diga qual o mercado? Porquê?

**Esta parte é exclusiva para a pessoa que respondeu ao questionário:**

Nome:

Cargo na empresa:

Contactos:

E mail:

Telefone: (+351)

Telemóvel: (+351)

**Muito obrigado pela sua importante colaboração!**

## **APÊNDICE 2 – GUIÃO DA ENTREVISTA COM A CEO, MARIA CUNHA**

### **MARKETING-MIX**

#### **Produto**

**Q1** - É utilizada alguma tecnologia no fabrico do produto?

CEO: Não, os nossos produtos são todos artesanais é isso que os distingue das outras marcas.

**Q2** - Os fornecedores das matérias materiais utilizadas na produção das josefinas possuem certificações de qualidade reconhecidas nacional e internacionalmente, como a certificação BSE e a Biocalce?

CEO: Sim, os nossos fornecedores garantem todos as condições exigidas pela EU de todos os matérias, pois temos uma relação de confiança e proximidade.

**Q3** - Onde é feito o processo de embalagem e envio do produto?

CEO: Esse processo é feito na sede da Bloomers em Braga, como na loja de Nova Iorque ou até mesmo na gabinete de Filipa Júlio em Vila Nova de Gaia.

#### **Preço**

**Q4** - Existe adaptação do preço P.V.P nos diferentes mercados externos?

CEO: Quando estamos a falar de produtos mais base, como sapatilhas, sim, existe uma adaptação do preço consoante o mercado externo, mas se falarmos de países europeus não existe muita diferença.

Mas como os preços praticados podem rondar os 126 euros até 3360 euros.

**Q5** - O preço praticado na loja física de NY é o mesmo referente à loja online?

CEO: Não, pois a política é diferente ao qual é aplicada uma e taxas de importação para produtos adquiridos online.

#### **Comunicação**

**Q6** - A empresa participa por ano em várias feiras internacionais do setor?

CEO: Não, a marca não participa em feiras internacionais.

**Q7** - As josefinas marcam presença nas principais redes sociais?

CEO: sim, no Facebook, Instagram, Snapchat, etc

**Q8** - A marca utiliza algum meio de comunicação tradicional para promover a marca?

CEO: Sim, saem publicações sobre as josefinas nas principais revistas de luxo.

### **Distribuição**

**Q9** - A marca esta presente em boutiques em Milão, Madrid, Latvia, Luxemburgo, Riade, Nova Iorque, e Dubai, no Shoe Level District. Qual o modo de entrada escolhido?

CEO: Exportação direta (fazemos push)

**Q10** - No Dubai a marca necessitou fazer alguma adaptação do produto.

CEO: Não, contactamos Shoe Level District e aceitaram os produtos exatamente como é vendido nos outros mercados.

**Q11** - Quais as marcas principais concorrentes das josefinas no mercado doméstico?

CEO: Para a CEO da marca afirma que no mercado de luxo não existem concorrentes de acordo com o marketing de luxo.

### **INTERNACIONALIZAÇÃO**

**Q12** - Qual o tempo de resposta das encomendas online?

CEO: Se houver em stock, uma semana, que não existir em stock, sensivelmente um mês.

**Q13** - Qual o motivo que levou a marca abrir a sua primeira loja física em NY?

CEO: Estar perto dos nossos clientes, uma vez que parte da produção vai para o EU.

**Q14** - Qual o motivo que levou a marca abrir a primeira loja física em NY?

CEO: Estar perto dos nossos clientes, uma vez que parte da produção vai para o EU, por ser o primeiro mercado de luxo e dado ao poder económico do país.

**Q15** - Existiu algum apoio governamental para processo de internacionalização?

CEO: Não, não recebemos nenhum apoio por parte do governo.

**Q16** - Qual o principal obstáculo a internacionalização?

CEO: No caso da Japão o principal obstáculo é a língua e a cultura.

São muito nacionalistas, não falam muitos idiomas e são autossuficientes, consomem o produzem.

**Q17** - O que correu bem no processo (estratégia) de internacionalização?

CEO: A criação da loja física em nova Iorque, para estar mais próximo dos clientes.

**Q18** - A empresa prevê voltar a investir a curto prazo noutra mercado? Qual? Porquê?

CEO: A curto prazo não, mas a médio prazo sim, gostaríamos. Coreia do Sul é o mercado alvo para a abertura de uma loja física. Pois é o segundo mercado de luxo para onde a marca mais vende.

### **DADOS FINANCEIROS.**

**Q19** - O valor percentual crescente do total das vendas no mercado externo no entre 2013 e 2015?

2014- ano base

2015- crescimento de 90%

**Q20** - A percentagem da produção que se destina a mercados externos entre 2013 a 2015?

<b>Row Labels</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Ásia	2,88%	11,62%
EUA	15,21%	42,59%
Europa	81,00%	43,71%
Outros	0,92%	2,08%
Grande Total	100,00%	100,00%

**Q21** - O valor percentual crescente representado pelo:

**Mercado Português: (0% a 100%)**

2014- ano base

2015- crescimento de 70%

**Mercado Reino Unido: (0% a 100%)**

2014- ano base

2015- crescimento de 729%

**Mercado Norte-americano: (0% a 100%)**

2014- ano base

2015- crescimento de 0,2%

**Mercado Asiático : (0% a 100%)**

2014- ano base

2015- crescimento de 670%

**Q22** - Como é que a marca de calçado josefinas pretende ser conhecida internacionalmente?

CEO: Gostaria que a marca fosse conhecida internacionalmente como nacionalmente com um significado de produto de luxo, associado a ajuda de mulheres e negócios para mulheres.

**Q23** - Quais os projetos para o futuro?

CEO: Para o futuro, gostaríamos de abrir um ateliê que ajude mulheres atingir os seus sonhos e objetivos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aharoni, Y. (1966). The foreign investment process. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Albaum, Gerald, Jesper Strandskov e Edwin Duerr, (1998). International Marketing and Export Management, 3ª ed. London: Addison-Wesley.

Álvarez, V. S., & Merino, T. G. (2010). The role of the entrepreneur in identifying international expansion as a strategic opportunity. *International Journal of Information Management*, 30(6), 512-520.

Andersson, Svante. (2000). “The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective”. *International Studies of Management & Organization*, 30 (1): 63-92.

APICCAPS (1997), 20 Anos de Crescimento: Relatório estatístico 1974-1996 da Indústria portuguesa de calçado. Dezembro.

APICCAPS (2003), Monografia estatística de 2003: Indústria portuguesa de calçado e artigos de pele. Dezembro.

APICCAPS (2004), 2004 - Um sector em transformação: Calçado, Componentes e Artigos de Pele. Dezembro.

APICCAPS (2008), Monografia estatística de 2008: Indústria portuguesa de calçado e artigos de pele. Dezembro.

APICCAPS (2009), Monografia estatística de 2009: Indústria portuguesa de calçado e artigos de pele. Dezembro.

APICCAPS (2011), Monografia estatística de 2010: Indústria portuguesa de calçado e artigos de pele. Julho.

APICCAPS (2013), Monografia estatística de 2012: Indústria portuguesa de calçado e artigos de pele. Setembro.

APICCAPS (2014), Monografia estatística de 2013: Indústria portuguesa de calçado e artigos de pele. Dezembro.

APICCAPS (2015), Monografia estatística de 2014: Indústria portuguesa de calçado e artigos de pele. Dezembro.

Brito, C. e Lorga, S. (1999), Marketing Internacional, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.

Cavusgil, S. T. (1984), "Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization", *Journal of Business Science Research*, 8 (2), pp. 195-208.

Crocco, L., Telles, R. Goia, R.M., Rocha, T., Strhlau, V.I. (2006), *Decisões de Marketing: Os 4P's*, 2 V, Saraiva São Paulo.

Cyert, R. and March, J.. A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.

Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M. (1999), International Business, The Dryden Press, 5th Edition, Orlando.

Douglas, S. P. e Craig, C. S. (1995), Global Marketing Strategy, McGraw-Hill, New York.

Dubois, Bernard; Duquesne, Patrick (1993). The Market for Luxury Goods: Income versus Culture; European Journal of Marketing, Vol. 27, pp. 35-44.

Dunning, J. (1977) Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach, capítulo 1, pp. 13-40, Dunning, J., Explaining International Production. London, Unwin Hyman, p. 378.

Dunning, J. (1981), "International production and the multinational enterprise". London and Boston: Allen & Unwin.

Dunning, J. (1988) The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. Journal of International Business Studies, 19(1).

Dunning, J.H. (2000), "The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity", *International Business Review*, 9 (2), pp. 163-190.

Dunning, J. H. 2001. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2): 173 - 190.

Dunning, J. e Lundan. S. (2008), “Multinational Enterprises and the global economy”, Edward Elgar, 2ª edição.

Easton, G. (1992), *Learning from Case Studies*, Second edition, Prentice Hall, New York.

Freire, A. (1997), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa.

Freire, A. (1999), *Internacionalização – Desafios para Portugal Vol.II*, Editorial Verbo, Lisboa.

Hollensen, Svend, (2011), *Global Marketing, A decision-oriented approach*, fourth edition.

Ilhéu, Fernanda. (2009). *Estratégia de Marketing Internacional*. Coimbra: Almedina.

Jarillo, J e Echezarraga, J. (1998), *Estratégia Internacional: Mas Allá de la Exportación*, McGraw-Hill, Madrid.

Johanson Jan e Vahlne Jan-Erik (2008), The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*.

Johanson, J., Mattson, L.-G., (1988) “Internationalization in industrial systems – a network approach.” In: Hood N., Vahlne J.-E. (Eds) Strategies in Global Competition, Croom Helm, London, pp. 287-314.

Johanson, J. e J-E. Vahlne. 1977. “The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge, Development and Increasing Foreign Market Commitments”. Journal of International Business Studies, 8 (1): 23-31.

Johanson, J. e F. Wiedersheim-Paul. 1975. “The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases”. Journal of Management Studies, 12 (3): 305.

Kapferer J-N (1998). Why are we seduced by luxury brands, Journal of Brand Management, Vol. 6(1), pp 44-49.

Kapafer JN; Bastien V. (2009). The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands, London, Kogan Page publishing.

Kotabe, Masaaki and Kristian Helsen, (2008), Global Marketing Management, fourth edition.

Kotabe, Helsen (2010), Global Marketing Management, John Wiley & Sons.

Leersnyder, J. M. (1986), Marketing International, Dalloz, Paris.

Lorga, Susana e Brito, Carlos Manuel (2001), Marketing Internacional.

Lorga, S. (2003), *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*, Editorial Verbo, Lisboa.

Malhotra, N. K., Agarwal, J. and Ulgado, F. M. (2003), “Internationalization and Entry Modes: Multitheoretical Framework and Research Propositions”, *Journal of International Marketing*, 11 (4), pp. 1-31.

Malhotra, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman. 2006. 180p.

Martins, J. (2011). *Internacionalização e Globalização de Empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.

Minervini, N. (2001). *O Exportador*. São Paulo: Makron Books.

Mickiney Corporation (1990). *The Luxury Industry: Na Asset for France*. Paris: McKinsey.

McDougall, P.P., Shane, S. and Oviatt, B. M. (1994), “Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research”, *Journal of Business Venturing*, 9 (6), pp. 469-487.

O’ Grady, S. and Lane, H. W. (1996), “The Phisic Distance Paradox”, *Journal of International Business Studies*, 27 (2), pp. 309-334.

Okonkwo, Uche (2006). *Luxury Brands & Celebrities: Na Enduring Branding Romance*, Brandchnnel, com.

Patrão, L. & Roxo, V. (2000) in Mercator 2000: Teoria e Prática do Marketing, Editado por Maria João Rodrigues, *et al.*, Ciências de Gestão, coleção Gestão & inovação, Porto, Lisboa: Publicações Dom Quixote. ISBN: 972-20-1912-0.

Penrose, E. T. (1995[1959]). The theory of the growth of the firm. New York: Oxford University Press.

Perera, L.C., H. Kimura e R. Kerr (2009), Estratégias de Internacionalização da Indústria de Calçados: Conhecendo o Consumidor Americano, Ed. Simpoi.

Posner, M. V. (1961), “International Trade and Technical change”, Oxford Economic Papers, Vol. 13, pp. 323-341.

Root, F.R. 1994. Entry Strategies for International Markets. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Root, F. R. 1998. Entry Strategies for International Markets: Wiley, John & Sons.

Root, Franklin R. (1987). “Entry strategies for international markets”. New York: Lexington books.

Sarathy, R. and Terpstra, V. (1991), International Marketing, 5th Edition, Dryden Press, Orlando.

Serra, Fernando R., Manuel P. Ferreira, Maria C. Torres e Alexandre P. Torres. 2010. Gestão Estratégica: Conceitos e Prática. Lisboa: Lidel.

Simões, A. (2010). “Internacionalização das empresas portuguesas: processos e destinos”. Universidade técnica de Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Simões, Vítor (1997) “A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Caracterização e Perspectivas” in Conselho Económico e Social (ed) Documentos de suporte ao parecer “globalização - implicações para o desenvolvimento sustentável”. Lisboa, 24-49.

Simões, V. (1997a). Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas. ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.). Lisboa: Comércio e Investimento Internacional, ICEP.

Simões, V. C. (1997), A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspectivas, Conselho Económico e Social, Fev. 1997.

Sousa, M. G., Nemer, A. (1993), Marca e Distribuição: Desenvolvimento Dominação Estratégica e Vantagem Competitiva no Mercado Global, Makron, McGraw-Hill, São Paulo.

Sullivan, D. and Bauerschmidt, A. (1990), —Incremental internationalization: a test of Johanson and Vahlne’s thesisl, Management international Review, Vol:30, (1), Pp. 19-30.

Teixeira, S. e Diz, H. (2005), Estratégias de Internacionalização, Publisher Team, Lisboa.

Turnbull, P. W. (1987), A Challenge to the Stage Theory of the Internationalization Process, in P. J. Rosson and S. D. Reid (eds.), Managing Export Entry and Expansion, *Preager Publishers*, New York, pp. 21-40.

Vernon, R. (1966), “International Investment and International Trade in The Product Cycle”. Quarterly Journal of Economics. 80. (2). pp. 190-207.

Viana, C. e Hortinha, J. (2005), Marketing Internacional, 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Viana, C. e Hortinha, J. (1997). Marketing Internacional. Lisboa: Edições Sílabo.

Vignero, Franck; Johnson Lester W. (2004). Measuring perceptions of brand luxury, Brand Management, Vol. 11 (6), 484-506.

## **SITES**

Josefinas (2015), <https://josefinas.com/pt/>, acedido em 3-10-2015.

Sol (2015), <http://sol.pt/noticia/415261/Sabrinhas-portuguesas-ajudam-mulheres-no-Ruanda>, acedido em 06-10-2015.

The close up. (2013), <http://www.thecloseup.pt/2013/11/onde-te-levam-as-josefinas.html> , acedido em 6-11-2015.

Negócios (2013), [http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/josefinas\\_ja\\_rodopiam\\_em\\_nova\\_iorque.html](http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/josefinas_ja_rodopiam_em_nova_iorque.html) , acedido em 22-10-2015.

Dinheiro vivo (2015), <http://observador.pt/2015/10/06/sabrinhas-josefinas-impoem-no-mercado-internacional-ajudam-mulheres-no-ruanda/>, acedido em 23-10-2015.

Negócios. (2014),

[http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/pme/start\\_ups/detalhe/josefinas\\_ja\\_estao\\_no\\_textas\\_e\\_nao\\_querem\\_ficar\\_so\\_por\\_la.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/pme/start_ups/detalhe/josefinas_ja_estao_no_textas_e_nao_querem_ficar_so_por_la.html), acedido em 25-11- 2015.

Portugal têxtil (2016), <http://www.portugaltexil.com/josefinas-nos-pes-do-mundo/>, acedido em 15-08-2016.

P3 Publico (2016) <http://p3.publico.pt/vicios/espelho/21189/josefinas-sabrinas-portuguesas-chegaram-nova-iorque>, acedido em 15-08-2016.

Dinheiro vivo (2016), <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/josefinas-poe-a-venda-as-sabrinas-mais-caras-do-mundo/>, acedido em 25-08-2016.

Dinheiro vivo (2016), <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/josefinas-da-nova-vida-arte-quase-extinta-bordados-do-vale-do-sousa/>, acedido em 06-09-2016.

Dinheiro vivo (2016), <https://www.dinheirovivo.pt/economia/industria-do-calcado-criou-mais-de-9200-empregos-desde-2010/#sthash.ujd8bmFE.dpuf>, acedido em 03-09-2016.

Dinheiro vivo (2016), <https://www.dinheirovivo.pt/economia/industria-do-calcado-criou-mais-de-9200-empregos-desde-2010/>, acedido em 06-09-2016.

## ANEXO 1 – ALGUNS MODELOS JOSEFINAS

Imagem	Modelo	P.V.P. (Portugal)
	Moscovo Bailarinas	315€
	Twiggy	540€
	Crocblack	1.260€
	Sal Azul Persa	3.369€
	Rose Couture	495€
	Rose Bold Silver	495€
	Sophie	795€

Fonte: Site oficial Josefinas