



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

O papel da comunicação na internacionalização das empresas portuguesas em Angola: contributos sobre o mercado de vestuário infantil.

Mestranda Palmira Augusta Paulino dos Santos de Sousa Santos

Orientadora Professora Doutora Raquel Barbosa Ribeiro

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Comunicação Social na especialização de
Comunicação Estratégica

Lisboa

2 de Maio de 2017

VALORIZAMOS PESSOAS



**Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas**
UNIVERSIDADE DE LISBOA

O papel da comunicação na internacionalização das empresas portuguesas em Angola: contributos sobre o mercado de vestuário infantil.

Mestranda Palmira Augusta Paulino dos Santos de Sousa Santos

Orientadora Professora Doutora Raquel Barbosa Ribeiro

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Comunicação Social na especialização de
Comunicação Estratégica

VALORIZAMOS PESSOAS

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e ao meu marido pelo apoio.

À minha amiga Leonor Henriques por ter feito a “ponte” com o representante da marca.

À Laranjinha, na pessoa do Dr. Barbosa, pela amabilidade demonstrada durante a entrevista, e pelas informações que disponibilizou.

Em especial à minha orientadora, Professora Doutora Raquel Barbosa Ribeiro pela paciência, pelo interesse, pela motivação e pela atenção que me dispensou. As suas orientações e os seus incentivos não me deixaram esmorecer.

Abreviaturas e acrónimos

AAPM – Associação Angolana de Publicidade e Marketing

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AIP – Associação Industrial Portuguesa

AMA - Associação Americana de Marketing

ANIP - Agência Nacional para o Investimento Privado

APIEX - Agência para a Promoção do Investimento e Exportações de Angola

BIC – Banco Internacional de Crédito

BMEP – Boletim Mensal de Economia Portuguesa

BNA – Banco Nacional de Angola

BP – British Petroleum

DNCI - Direção Nacional do Comércio Interno

GA – Governo de Angola

FIL – Feira Internacional de Lisboa

FMI – Fundo Monetário Internacional

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

INE – Instituto Nacional de Estatística

IGNIOS - Empresa de Soluções Integradas de Gestão de Risco para o Sector Empresarial

IIF – Instituto de Informação em Franchising

LIP – Lei do Investimento Privado

PALOP – Países de Língua Oficial Portuguesa

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

PNUD – Programa das Nações Unidas

Sonangol - Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola

RESUMO

No intuito de motivar os consumidores a adquirir os seus produtos ou serviços, as empresas utilizam diferentes ferramentas de comunicação. As novas tecnologias alteraram profundamente a forma de negociar e de comunicar, facilitando o incremento das transações comerciais internacionais, reduzindo a importância das fronteiras geográficas e possibilitando que a comunicação das marcas, que inicialmente era massificada, evoluísse para uma comunicação mais segmentada, chegando até à individualização. A pesquisa analisa as estratégias de comunicação da marca portuguesa de vestuário infantil *Laranjinha* no seu mercado doméstico e no mercado internacional, focalizando-se especialmente no mercado angolano. O estudo aborda também o perfil ou as características daquele mercado, especificando as oportunidades e os obstáculos com os quais as empresas se deparam. A escolha do tema foi motivada pelo interesse que Angola desperta nas empresas portuguesas. Assim, definimos a seguinte pergunta de partida: que dificuldades e oportunidades de comunicação de marketing encontram as empresas portuguesas quando internacionalizam as suas marcas para Angola? Recorremos a uma metodologia qualitativa que, para além da revisão de literatura e da análise das campanhas de comunicação de marketing da marca, incluiu entrevistas a especialistas. Para complementar a recolha de dados, socorremo-nos da técnica de observação participante. Os resultados obtidos demonstram que apesar do crescimento económico do país da última década, do aumento do consumo e dos incentivos ao investimento, as empresas portuguesas também se deparam com restrições que afectam as suas decisões de comunicação.

Palavras-chave: comunicação de marketing, internacionalização, mercado angolano, vestuário infantil, Laranjinha.

ABSTRACT

In order to motivate consumers to buy their products or services, companies use different communication tools. New technologies have fundamentally altered how to negotiate and communicate, facilitating the increase in international business transactions, reducing the importance of geographical borders and allowing the brand communication, which was initially mass, evolve to a more targeted communication, reaching the individualization. The research analyzes the communication strategies of the Portuguese brand of children's clothing Laranjinha in its domestic and international markets, focusing especially on the Angolan market. The study also addresses the profile or the characteristics of that market, specifying the opportunities and obstacles that businesses face. The choice of the theme was motivated by the interest that Angola has awoken in Portuguese companies in the last years. Thus, we set the following starting question: which difficulties and opportunities in communication do Portuguese companies face when internationalizing their brands to Angola? We used a qualitative method which, in addition to the literature review, comprehended analysis to the brand's communication campaigns and interviews with specialists. In addition to data collection we use participant observation technique. The results show that, despite the country's economic growth, increased consumption and investment incentives, Portuguese companies also face restrictions at various levels that influence their communication decisions.

Keywords: communication of marketing, internationalization, Angolan market, children clothing, Laranjinha.

Índice

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 1 - A GLOBALIZAÇÃO ECONÓMICA, A INTERNACIONALIZAÇÃO E A COMPETITIVIDADE	14
1.1 A Globalização Económica e a Internacionalização.....	14
1.2 Formas de acesso aos mercados internacionais	16
CAPÍTULO 2 - ANGOLA E AS EMPRESAS PORTUGUESAS.....	17
2.1 Perfil do país	17
2.2 Abertura do Mercado Angolano ao Exterior	18
2.3 Crescimento da Procura no Mercado Angolano	20
2.3.1. O Mercado da Comunicação em Angola.....	23
2.4. Obstáculos e desafios à entrada no mercado angolano	25
2.5. A Importância de Angola para as Empresas Portuguesas.....	28
2.6. A importância de Portugal para Angola – presença das empresas portuguesas em Angola.....	29
2.7 Angola e a Queda do Preço do Petróleo	31
CAPÍTULO 3 - A Globalização Económica e a Comunicação Internacional.....	33
3.1 O Marketing-mix	35
3.1.1 O Produto	36
3.1.2 O Preço.....	37
3.1.3 A distribuição.....	37
3.2 A Comunicação de Marketing	40
3.3 A Comunicação na Era Digital	42
CAPÍTULO 4 - OPÇÕES METODOLÓGICAS	45
4.1. Objetivos gerais e específicos	45
4.2. Métodos e Técnicas de Recolha e Análise da Informação	46
4.2.1 Pesquisa Bibliográfica.....	46
4.2.2 Entrevistas Semi-Estruturadas.....	46
4.2.3 Observação Participante.....	47

CAPÍTULO 5 - RESULTADOS: A COMUNICAÇÃO INTERNACIONAL DA LARANJINHA EM PORTUGAL E EM ANGOLA	49
5.1. Imagem do País de Origem: <i>O Made in Portugal</i> como Oportunidade Estratégica	52
5.2 Publicidade nos Media.....	54
5.3 Marketing de Causas Sociais	55
5.4 Utilização de Figuras Públicas, Influenciadores e Bloggers.....	57
5.5 Utilização da Internet e das Redes Sociais Online.....	59
5.6 <i>Merchandising</i>	62
5.7 Laranjinha no Mercado Angolano	64
CAPÍTULO 6 - DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	72
CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
BIBLIOGRAFIA.....	79
Apêndices.....	91
Anexos	102

Índice de Figuras

Figura 1 – Laranjinha Portuguesa	52
Figura 2 – Laranjinha: Roupas de Marca Portuguesa	53
Figura 3 – Laranjinha recupera memórias da infância no campo	55
Figura 4 – Campanha Solidária Em Boa Hora	56
Figura 5 – Proximidade com os clientes	60
Figura 6 – Publicação dos resultados da campanha “Em Boa Hora”	61
Figura 7 – Merchandising da loja Laranjinha	62
Figura 8 – Comunicação da Laranjinha no Mercado Doméstico	63
Figura 9 – Loja Online Laranjinha.....	64
Figura 10 – Folheto Publicitário da Laçarote	67
Figura 11 – Desenvolvimento e Estratégias da Laranjinha no Mercado Angolano	70
Figura 12 – Relacionamento entre Capitais Angolanos e Portugueses	102
Figura 13 – Relacionamento entre Capitais Angolanos e Portugueses	103
Figura 14 – Relacionamento entre Capitais Angolanos e Portugueses	104
Figura 15 – Contacto com a natureza na Capa do Catálogo da Coleção Outono/Inverno	105
Figura 16 – Campanha Solidária em parceria com a Associação Novo Futuro	105
Figura 17 – Modelos Embaixadoras da Laranjinha	106
Figura 18 – Laranjinha no blog “My Happy Kids” de Filipa Cortez	106
Figura 19 – Publicação da Montra de Natal 2015 nas redes sociais	107
Figura 20 – Loja Online Laranjinha. Angola entre os países para os quais a marca exporta	107

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Espaços visitados	48
Tabela 2 – Indicadores Económicos de Angola (PIB)	108
Tabela 3 – Indicadores Económicos de Angola (Produção).....	109
Tabela 4 – Indicadores Económicos de Angola (Investimento)	109
Tabela 5 – Indicadores Económicos de Angola (Balança Comercial)	110

INTRODUÇÃO

Nesta dissertação, iremos abordar os fatores que influenciam a escolha das empresas portuguesas de investirem em Angola e as suas opções de comunicação no processo de internacionalização neste mercado. A pesquisa foi orientada pela seguinte pergunta de partida: que dificuldades e oportunidades de comunicação de marketing encontram as empresas portuguesas quando internacionalizam as suas marcas para Angola? O nosso objeto de estudo será o mercado do vestuário infantil, particularmente ilustrado com o exemplo da marca *Laranjinha*. Esta Dissertação inscreve-se no projeto de investigação “Tendências de Marketing e Comunicação nas Organizações” da linha de investigação “A Comunicação Estratégica a nível meso” do CAPP-ISCSP.

As empresas têm ao seu dispor diferentes ferramentas de comunicação. A opção pelas diferentes formas de comunicação apresenta às marcas a possibilidade de criar uma relação entre estas e o consumidor, influenciando a atitude do mesmo face à marca, motivando-o à compra. As novas tecnologias alteraram profundamente a forma de negociar e de comunicar, provocando e facilitando o incremento das transações comerciais internacionais, reduzindo a importância das fronteiras geográficas e possibilitando que a comunicação das marcas, que inicialmente era massificada, evoluísse para uma comunicação mais segmentada, chegando até à individualização (Ribeiro & Soares, 2015a).

A escolha do tema foi motivada pelo interesse que Angola desperta nas empresas portuguesas, aliado ao facto de se tratar de um país em vias de desenvolvimento, um mercado relativamente jovem, mas que rumo no sentido da consolidação, e com fortes laços históricos, culturais e linguísticos com Portugal (Viana & Hortinha, 2005, p. 58). Para muitas empresas portuguesas a dimensão do mercado torna a internacionalização uma necessidade. Pelo facto destas terem os concorrentes no seu quintal, mesmo no mercado interno, elas têm que se desenvolver esforços visando tornar-se internacionalmente competentes, para ter sucesso em mercados como o angolano (Ilhéu, 2009, p. 13).

As empresas portuguesas têm crescido com Angola. As empresas angolanas reconhecem *know-how* e vêem em Portugal um país com muitas oportunidades de investimento (Meios & Publicidade, 2014, p. 3). Após o fim da guerra, começou-se a observar no mercado angolano a ocorrência de mudanças velozes. Em 2008, o consumidor comprava o que havia, pois havia poucas opções de escolha. No que respeita aos vendedores, estes nunca tinham dificuldades em escoar os seus produtos ou serviços. Nos últimos anos, para além do crescimento económico, presenciou-se também um aumento da concorrência, uma maior organização do

mercado, restrições legais e fiscais, bem como uma crescente formalização das práticas comerciais. Ademais, os consumidores angolanos tornaram-se mais exigentes. Em 2008 era suficiente anunciar um produto para vendê-lo, mas atualmente é imprescindível adicionar à mensagem a diferenciação e o seu preço. De referir que o consumo no mercado angolano, tornou-se ostensivo, apresentando crescimento exponencial protagonizados pelas elites que concentram grande parte da sua riqueza, e também pelas classes médias-altas que vão crescendo no exercício de profissões associadas a elevados níveis de qualificações (Ribeiro, 2016, pp. 109; Meios & Publicidade, 2014, p. 4).

Relativamente à investigação sobre a internacionalização das marcas portuguesas em Angola existem já alguns contributos, como as dissertações de Mestrado de Nascimento (2014) sobre a comunicação das marcas em Angola, relativamente às marcas Salsa e Seaside (ISCSP-ULISBOA); de Pedro (2013) sobre a internacionalização das empresas portuguesas para Angola, com o estudo dos casos das empresas Projeto Detalhe, Tecla Digital e Twice (Instituto Superior de Gestão); e de Dias (2015), acerca das decisões estratégicas no processo de internacionalização da Caixa Geral de Depósitos em Angola (Faculdade de Economia da Universidade do Porto). Este trabalho pretende contribuir para o estudo da internacionalização das empresas portuguesas para Angola com uma comparação das opções de comunicação de uma marca de vestuário portuguesa no mercado de origem e de destino. Na tentativa de aportar conhecimento adicional ao das investigações já realizadas sobre o tema, estudou-se a comunicação pública e visível da marca, através da observação às suas lojas, da análise aos seus conteúdos publicitários e da inventariação das menções à marca feitos pelos media. Recorreu-se complementarmente aos depoimentos de um responsável da marca para compreender as decisões de comunicação que foram tomadas em cada mercado, o que cremos ser um importante complemento.

O presente trabalho está dividido por cinco capítulos. No capítulo 1, dissertaremos sobre os conceitos de globalização e internacionalização realçando as suas sequelas. No capítulo 2, abordaremos sobre a relação entre Portugal e Angola, descrevendo as características do mercado angolano e abordando os obstáculos que as empresas portuguesas enfrentam quando se internacionalizam para aquele país africano. Neste capítulo, articularemos também sobre o contributo de Portugal, como um dos principais parceiros, para o desenvolvimento de Angola, não deixando de analisar sucintamente o impacto da crise causada pela queda do preço do Petróleo para os dois países. No capítulo 3, discorreremos sobre o paralelismo entre os conceitos de “globalização económica” e “comunicação internacional”, examinando o papel

da comunicação na internacionalização dos negócios. No capítulo 4, definiremos sobre os objetivos do trabalho e as opções metodológicas adotadas para a recolha dos dados. No capítulo 5, exporemos as opções de comunicação da marca de origem portuguesa *Laranjinha*, no mercado doméstico e no mercado internacional, ou seja, no mercado angolano, abordando as estratégias da marca para reforçar ou alterar o seu posicionamento e fortalecer a sua identidade. Daremos a conhecer o modo como a Laranjinha aproveita as novas tecnologias e a internet, para construir um relacionamento individualizado com os consumidores. No capítulo 6, com base na análise dos resultados e em articulação com os conteúdos dos capítulos teóricos, debateremos alguns pontos, com ênfase ao produto e à comunicação, por forma a dar corpo a esta discussão. Seguidamente, para concluir o nosso trabalho, apresentaremos as conclusões retiradas da pesquisa e uma reflexão sobre as suas potencialidades, limitações e possíveis desenvolvimentos futuros.

CAPÍTULO 1

A GLOBALIZAÇÃO ECONÓMICA, A INTERNACIONALIZAÇÃO E A COMPETITIVIDADE

1.1 A Globalização Económica e a Internacionalização

A internacionalização de marcas pode ser definida como o processo de alargamento das empresas, visando o crescimento, entrando em novas atividades ou adquirindo novas empresas em novos mercados (Viana & Hortinha, 2009, p. 82). É um fenómeno que tem vindo a assumir uma importância crescente nos últimos anos. Desde o início da década de noventa do século XX têm-se verificado grandes alterações nas tradicionais compras e vendas, e igualmente nos domínios dos serviços e capitais. Essencialmente, tem-se constatado um enorme incremento nos movimentos económicos entre países distintos (Gago, Cardoso, Campos, Vicente & Santos, 2004, p. 15). Internacionalizar um produto, um serviço ou uma determinada marca tem sido a meta de algumas empresas e muitas escolhem este processo como estratégia para desenvolver os seus negócios (Pipkin, 2012, p. 11). Mas nem todas as empresas conseguem progredir até a internacionalização. Decidir como enfrentar novos mercados, como estar presente com sucesso nestes mercados, quais os recursos a disponibilizar, como garantir a recuperação dos investimentos, como contornar as variadas barreiras são os maiores enigmas a resolver (Viana & Hortinha, 2009, p. 32).

Os conceitos “internacionalização” e “globalização” têm sido regularmente associados um ao outro. O conceito de globalização baseia-se na ideia de que, cada vez mais, o mundo se torna homogéneo. Acredita-se que as diferenças entre os mercados estão a reduzir-se e que tendem a deixar de existir. Em consequência desta propensão, emerge a convicção de que as empresas deveriam globalizar as suas estratégias com o objetivo de aumentar as suas quotas de mercado (Teixeira, 2013, p. 362). O conceito de internacionalização normalmente acompanha o de globalização. Neste âmbito, são tendencialmente confundidos, mas não são sinónimos.

Determinados autores consideram a internacionalização um conceito predominantemente económico, diferenciando-o da globalização; ou seja, tendencialmente consideram a globalização muito mais abrangente uma vez que, além de integrar o vetor económico, integra também a interligação de culturas (Gago *et al.*, 2004). Deveras, esta íntima interligação entre aqueles conceitos tem a ver com o facto de a globalização económica proporcionar o acesso a novos mercados, ou a mercados pouco explorados, especialmente quando os governos

instituem ou acordam a queda das barreiras tarifárias, e não tarifárias, ou técnicas. Deste modo, as empresas passam a desfrutar de novas oportunidades, reduzindo ou eliminando, ao mesmo tempo, eventuais ameaças inerentes a este novo ambiente competitivo (Pipkin, 2012, p. 11). Defarges defende que a globalização se caracteriza pela explosão e pela aceleração de fluxos de toda a ordem: mercadorias, serviços, informações, imagens, modas, ideias, valores, ou seja, tudo aquilo que o homem produz (Defarges, 2000, p.141). Por outro lado, Murteira explica que este fenómeno reside não apenas na densidade e complexidade das relações, mas também na velocidade assustadora a que estas se podem eventualmente processar e transformar (Murteira, 1997, p. 114).

As últimas três décadas do século XX foram caracterizadas por uma extrema intensificação das interações transnacionais, levando a que alguns autores as considerassem uma rutura relativamente às anteriores formas de interação (Santos, 2001). Estas interações transnacionais têm impulsionado, de um modo sem precedentes, os contactos entre os povos e os seus valores, ideias e modos de vida. A globalização estimula o contacto entre povos, e propicia a diversidade cultural e a travessia de fronteiras (PNUD, 2004). Podemos afirmar que por detrás deste fenómeno está a urbanização crescente. Também há que ter em conta que com o desenvolvimento do transporte aéreo e dos comboios de alta velocidade, os consumidores tornam-se cada vez mais viajantes ou móveis, o que lhes permite viver em vários sítios: domicílio habitual, locais de fim-de-semana, desportos de inverno, férias da Páscoa, férias de verão. Como consequência, os produtores locais e nacionais são obrigados a estar presentes noutros locais para evitar que os seus clientes aprendam a tornar-se infieis por não encontrarem o seu produto habitual (Brilman, 1993, p. 308).

Com a globalização, os padrões de consumo tornaram-se mundiais. As pesquisas de marketing identificaram uma “classe média mundial” que prefere “marcas mundiais” (Google, Nike), e uma classe de “adolescentes mundiais” (Teixeira, 2013, p. 362; PNUD, 2004). Isto acontece com frequência e de forma frequente em virtude de, conforme afirma Freire (1999, p. 13), o mundo se ter transfigurado tendo-se tornado um só mercado. Atualmente, bens produzidos num só país, são distribuídos pelo mundo todo. O mesmo acontece com os refrigerantes americanos, com o café africano e com os automóveis alemães que passaram a ter uma aceitação a nível mundial, sendo consumidos e cobiçados por pessoas de qualquer nacionalidade. Certos autores questionam se a globalização cultural não deveria ser mais corretamente designada de ocidentalização ou americanização, tendo em conta que os valores, os objetos culturais e os universos simbólicos que se globalizam são sobretudo ocidentais e,

frequentemente, norte-americanos (Gouveia, 2003; Santos, 2001). Mas, por outro lado, o Ocidente também sofre influências de diversas proveniências, ou seja, a cultura ocidental tem absorvido muitas componentes ou experiências oriundas de outras culturas (Gouveia, 2003). Por exemplo, algumas tradições como a música Salsa das Caraíbas, (PNUD, 1999). Assim, embora a ocidentalização seja uma força dominante, tem-se verificado também um fluxo em sentido contrário (Friedman, 2000). Este conceito reconhece que esta homogeneidade nas necessidades dos consumidores foi provocada pelo desenvolvimento dos media e principalmente com o surgimento dos órgãos de comunicação globais e da internet (Viana & Hortinha, 2009, p. 27).

1.2 Formas de acesso aos mercados internacionais

Para podermos aplicar mais tarde ao nosso estudo de caso, abordaremos com brevidade as formas que as marcas optam para abordar os novos mercados, com a atenção direcionada à exportação, que é a que tem importância para esta pesquisa em particular.

Após a escolha e estudo do mercado-alvo, a empresa decide sobre a melhor forma de entrar naquele mercado. Neste sentido, Viana & Hortinha (2009, pp. 227-260) enumeram duas formas de acesso: as formas de acesso por exportação (direta ou indireta) e as formas de acesso com produção no exterior (contrato de produção, licenciamento, franchising, transferência de tecnologia, contratos de serviço, contratos de gestão, consórcio, *joint-venture*, alianças estratégicas, propriedade via investimento direto). Numa tentativa de não tornar a nossa pesquisa muito extensiva, vamos apenas nos debruçar resumidamente sobre a exportação.

A exportação é a forma mais vulgar que as empresas utilizam para desenvolver os seus negócios internacionais, por envolver custos reduzidos. Na exportação direta a empresa vende diretamente aos distribuidores de um outro país, responsabilizando-se pelo embarque da mercadoria, a documentação da exportação e o estudo de mercado. No caso da empresa vender através de um intermediário no país de origem e não desenvolver esforço de marketing trata-se de exportação indireta. Na forma mais simples de exportação direta a empresa utiliza as capacidades produtiva, de marketing e comercial, entre outras, que possui no seu país de origem, e desenvolve pouco ou nenhum esforço de marketing naquele mercado (Viana & Hortinha, 2009, pp. 23-37, 226).

CAPÍTULO 2

ANGOLA E AS EMPRESAS PORTUGUESAS

2.1 Perfil do país

Angola é um país localizado na costa ocidental de África, cujo território principal é limitado a norte e a leste pela República Democrática do Congo, a leste pela Zâmbia, a sul pela Namíbia e a oeste pelo Oceano Atlântico. Inclui também o enclave de Cabinda, através do qual faz fronteira com a República do Congo, a norte. Possui uma costa de 1600 km de Norte a Sul, sendo considerado um dos maiores países do continente africano (Portal Oficial do Governo de Angola, 2015).

Angola foi uma antiga colónia de Portugal, com o início da colonização no século XV, e permaneceu como colónia portuguesa até à sua independência, que ocorreu em 11 de Novembro de 1975. Administrativamente, o país está dividido em 18 províncias, 164 municípios e 557 comunas. A sua capital e igualmente a maior e mais populosa cidade é Luanda, concentrando, segundo dados publicados pelo censo de 2014, 27% da população. É aqui que se centraliza a maior parte da atividade económica do país com a maior parte das empresas nacionais e estrangeiras a apostarem nesta cidade. Seguem-se as províncias da Huíla, com 10%, Benguela e Huambo, com 8%, Kwanza-Sul, com 7%, Bié e Uíge, com 6 %. Estas 7 províncias concentram 72% do total da população residente no país (Instituto Nacional de Estatística de Angola, 2014). A moeda oficial é o Kwanza. A Língua Oficial é o Português, para além de diversas línguas nacionais (dialectos), sendo as mais faladas: o Kikongo, Kimbundo, Tchokwe, Umbundo, Mbunda, Kwanyama, Nhaneca, Fiote, Nganguela, entre outras (Portal Oficial do Governo de Angola, 2015).

Segundo o Recenseamento Geral da População, que decorreu em Maio de 2014, a população angolana está estimada em **24.383.301** (vinte e quatro milhões, trezentos e oitenta e três mil e trezentos e um) indivíduos, sendo 11.803.488 (onze milhões, oitocentos e três mil e quatrocentos e oitenta e oito) do sexo masculino, representando 48%, e 12.579.813 (doze milhões, quinhentos e setenta e nove mil e oitocentos e treze) do sexo feminino, com uma representatividade de 52% da população, distribuídos por uma área de **1.246.700 km²** (um milhão, duzentos e quarenta e seis mil e setecentos quilómetros quadrados) (Instituto Nacional de Estatística de Angola, 2014).

Angola é um país potencialmente rico em recursos minerais. Estima-se que o seu subsolo albergue 35 dos 45 mais importantes recursos minerais mais valorizados pelo comércio mundial, entre os quais se destacam o petróleo, gás natural, diamantes, fosfatos, substâncias

betuminosas, cobre, magnésio, ouro, rochas ornamentais, minério de ferro, cobre, feldspato, bauxite e urânio. Não obstante estes constituírem os recursos naturais mais relevantes para o país, o petróleo é o que mais representatividade tem no Produto Interno Bruto (PIB). Angola é o segundo maior produtor de petróleo. É da região de Cabinda que sai aproximadamente 65% do petróleo de Angola (AICEP, 2012, p.2). A indústria diamantífera é a segunda maior contribuidora no crescimento da economia angolana, sendo o diamante a segunda matéria-prima mais exportada depois do petróleo. (Conexão Lusófona, 2016).

Angola é considerada economicamente desigual, visto que a maioria da riqueza do país está concentrada numa pequena parte da população. Desde o ano 2002 o país começou a ter um crescimento acentuado do PIB, aliado à descida da inflação e das taxas de juro, bem como pelo aumento das reservas externas e por um crescimento acentuado das exportações. Podemos apontar como razões para este crescimento o facto de ser um mercado jovem e pouco explorado uma vez que este renasceu do pós-guerra. Recorde-se que Angola esteve em guerra civil entre 1976 à 2002. Assim, desde esta altura o país entrou numa fase de recuperação e desenvolvimento económico. Estes fatores, aliados ao fim do conflito interno, permitiu o surgimento de um clima de confiança que, como consequência positiva, facultou um aumento significativo do investimento estrangeiro, do qual as empresas portuguesas têm elevada representatividade. O estado angolano apostou em financiamentos bilaterais, particularmente através de linhas de crédito. (Banco Bic, 2014, p. 2).

Neste contexto, podemos afirmar que como resultado dos acordos bilaterais, no ano de 2003 Portugal foi o terceiro maior investidor estrangeiro em Angola, com um investimento de 752 milhões de euros (Banco Bic, 2014, pp. 18, 49, 50).

O crescimento da economia angolana está intrinsecamente ligado à indústria petrolífera e de gás pois é o sector mais dinâmico do país e injeta mais de 50% da contribuição líquida para a balança de pagamentos, fator revigorado pela conjuntura internacional, a qual elevou o preço do petróleo angolano conduzindo a balança comercial do país a um saldo positivo (BMEP, 2008, pp. 4, 5).

2.2 Abertura do Mercado Angolano ao Exterior

O mercado angolano é geograficamente muito extenso, mas economicamente concentrado na cidade capital, Luanda.

Em 2003, no intuito de reconstruir as infraestruturas do país, diversificar a base produtiva e sobretudo encarar os desafios apresentados pelo quadro social do país, fortemente demarcado pela pobreza e desigualdade social, por intermédio do Decreto nº 44/03 de a de Julho, o Governo de Angola criou a Agência Nacional para o Investimento Privado (ANIP) e a Agência para a Promoção do Investimento e Exportações de Angola (APIEX), entidades governamentais responsáveis pela promoção, coordenação e supervisão do investimento privado, estabelecendo políticas de incentivo ao investimento, quer de origem nacional ou estrangeira, bem como um sistema de benefícios e facilidades que proporcionariam o desenvolvimento do país e o aumento das competitividade da economia. A ANIP executa a política nacional de investimento de acordo com a Lei do Investimento Privado (LIP), definindo os princípios de elegibilidade para os incentivos e benefícios concedidos pelo Estado (KPMG, 2015).

A lei nº 13/2003 estabeleceu as bases legais do investimento privado. Volvidos quase uma década, e visando adequar o quadro jurídico à recente realidade do país, foi estatuída a Lei nº 20/2011, de 20 de Maio, conhecida como Lei do Investimento Privado (LIP). Esta LIP propunha como principal objetivo o desenvolvimento industrial do país e a geração de emprego, e simultaneamente, a definição dos princípios e o do regime de acesso a incentivos e outras facilidades a conceder pelo Estado ao investimento privado. Com efeito, a LIP tem exercido um impacto significativo no investimento privado (domésticos e estrangeiros), deliberando como valor mínimo 1.000.000 de dólares americanos. Quer isto dizer que apenas investimentos (domésticos ou estrangeiros) acima ou nesse limiar podem ser processados através da ANIP, no âmbito da LIP (Lei nº 20/11, LIP, artigos 3º).

Ademais, embora existam no país canais alternativos para a aprovação de um investimento, apenas os investimentos autorizados pela ANIP permitem o repatriamento de dividendos, constituindo este aspeto um fator de atratividade para os investidores estrangeiros (Jover *et al.*, 2012, pp.8-13). Com efeito, o investimento é sujeito a um contrato entre o Estado, neste ato representado pela ANIP, e o investidor. Os benefícios e incentivos, que incluem o repatriamento de fundos de investimento estrangeiro, deduções fiscais e a isenção de determinados impostos e obrigações aduaneiras, são igualmente acordados pela ANIP, coadjuvada por outros ministérios do governo angolano, caso a caso (Lei nº 20/11, LIP, artigos 14º, 18º, 20º).

Entretanto, no intuito de incrementar substancialmente sectores que pouco contribuíam para a Balança Comercial do país, a nova lei não se aplica a investimentos na exploração

petrolífera, exploração diamantífera, instituições financeiras ou qualquer outro sector sujeito a regime legal diferente, sendo que na determinação da concessão, ou não, de incentivos, são tomados em consideração o impacto económico e social do investimento, em conformidade com a estratégia estabelecida pelo executivo angolano. Neste contexto, além de determinar a necessidade do executivo criar zonas francas, a lei define conjuntamente áreas prioritárias para o investimento privado (Lei nº 20/11, LIP, artigo 21º).

Nesta senda, a abertura ao exterior aliada aos incentivos ao investimento funcionaram decisivamente como atrativos aos investidores estrangeiros, essencialmente portugueses. Em 2010 estimava-se que 95% dos bens de consumo eram importados (Jover et al., 2012, pp.8-13). Veja-se os quadros 1 a 4 sobre os indicadores económicos de Angola, em anexo.

2.3 Crescimento da Procura no Mercado Angolano

Os esforços envidados pelo Governo de Angola no sentido de desenvolver outras áreas da economia proporcionaram o aumento da procura de bens e serviços. No sector de comércio formal, que é área que mais interessa para este trabalho, houve uma grande dinamização da atividade. A partir de 2003, começou-se a verificar o surgimento de pequenos estabelecimentos comerciais, sobretudo nas áreas de maior concentração populacional, designadamente a cidade capital. Portanto assistiu-se ao aparecimento de diversos retalhistas organizados, comercializando malas, acessórios de moda, vestuário, entre outros, de marcas de diferentes origens, particularmente portuguesa, brasileira e americana. Além destes aspetos sublinhados, o surgimento de importantes cadeias de hipermercados, bem como minimercados, também impulsionou a concorrência. Em 2007 a Direção Nacional do Comércio Interno (DNCI) estimava existirem no país cerca de 36.207 estabelecimentos comerciais e prestação de serviços mercantis, considerando a existência de um défice de 58.900 estabelecimentos comerciais (Jornal de Angola, 2007).

Importa referir que o comércio informal, também chamado mercado paralelo, se mantém generalizado por todo o país, e nas últimas décadas registou um forte crescimento. A venda ambulante de todo o tipo de artigos, desde peças de vestuário a frutas importadas, é muito comum nas cidades angolanas. Este tipo de surgiu como consequência da guerra, e por um lado, prejudica as empresas pois neste contexto os vendedores não suportam despesas como impostos. Mas por outro lado, serve de escoamento de produtos para os grossistas do sector formal. (LUSA, 2015) Assim, este sector é ainda fonte de receita para uma parcela

considerável da população e tem contribuído para combater a pobreza (Jornal de Angola, 2007).

Ocorreram mudanças velozes no cenário socioeconómico em Angola da última década. Em 2008, o consumidor comprava o que havia, pois havia poucas opções de escolha. No que respeita aos vendedores, estes nunca tinham dificuldades de escolar os seus produtos ou serviços. Nos últimos anos, para além do crescimento económico, presenciou-se também um aumento da concorrência, uma maior organização do mercado, restrições legais e fiscais, bem como uma crescente formalização das práticas comerciais. Ademais, os consumidores angolanos tornaram-se mais exigentes. Em 2008 era suficiente anunciar um produto para vendê-lo, mas atualmente é imprescindível adicionar à mensagem a sua diferenciação e o seu preço (Meios & Publicidade, 2014, p. 4). O consumo no mercado angolano adquiriu um cunho ostensivo nalgumas elites que concentram grande parte da sua riqueza; também as classes médias-altas, que vão crescendo no exercício de profissões associadas a elevados níveis de qualificações, muitas vezes em empresas multinacionais, desenvolveram aspirações de consumo (Ribeiro, 2016, pp. 109).

A abertura dos primeiros centros comerciais em Angola, na cidade capital, atuou como engodo para diversas marcas estrangeiras, essencialmente portuguesas, para se instalarem naquele mercado. A inexistência de dados estatísticos atualizados sobre este assunto dificultamos referenciar com exatidão o número de marcas a atuar no país, mas como veremos adiante, muito se tem escrito sobre a crescente variedade de marcas a atuar com sucesso em Angola. Até 2015 existiam em Angola cinco centros comerciais, todos localizados na Província de Luanda: o *Belas Shopping*, *Ginga Shopping*, *Atrium Nova Vida*, *Shopping Chamavo* e o *Nosso Centro* (estes dois últimos a necessitar de remodelação). Destes cinco, o centro comercial de referência para cidadãos estrangeiros, e especialmente de cidadania portuguesa, por ser mais seguro, e mais atrativo em termos de variedade de oferta de bens e serviços (tendo em conta que oferece todos os serviços que qualquer um shopping center português disponibiliza) é o *Belas Shopping*. Inaugurado em Março de 2007, este centro comercial comporta 89 lojas e encontra-se localizado na zona de Talatona. É resultado de um investimento privado superior a 29 milhões de dólares. Também é o mais frequentado por emigrantes lusos (Tugaland, 2015). Desde o início de 2015 que se lançou um projeto para a expansão daquele centro comercial prevendo-se a instalação de 110 novas lojas, incluindo áreas de bowling, salas de cinema premium e adicionalmente a ampliação do estacionamento automóvel em mais de 1.100 lugares (Dinheiro Vivo, 2015).

Nestes centros comerciais podemos encontrar marcas internacionais de várias origens, designadamente as portuguesas Lanidor, Seaside, Salsa, João Rôlo, Throttleman, Red Oak e de outras origens, como a dinamarquesa Pandora. Por outro lado, está em construção um novo centro comercial, cuja inauguração estava prevista para finais de 2015, denominado Sky Gallery. Trata-se de um investimento luso-angolano que promete vir a ser o primeiro shopping de luxo de Angola, onde serão comercializadas, em lojas oficiais, marcas como Zegna, Prada, Gucci, Armani e Hugo Boss. (Escom, 2014).

Mencione-se que havia a perspectiva para 2014 da abertura de mais três centros comerciais em Luanda, nomeadamente o *Centro Comercial Kinaxixi*, *Golf Center* e o *Shopping Ulengo Center*, este último entretanto inaugurado em Julho de 2015 (O País, 2015; Sebastião, 2015). O *Centro Comercial Kinaxixi* está a ser construído no centro de Luanda, o *Golf Center* no bairro com o mesmo nome e o *Shopping Ulengo Center* no bairro da Sapú. Estes centros somam-se a outros quinze que estão em construção e com previsão de inauguração no ano 2018 (André, 2015).

É conveniente referir que um outro fator que estimulou sobremaneira a procura foi a melhoria dos salários do sector público, que subiram 10,3% em 2011 e 6,1% em 2012. Consequentemente, a procura global interna teve um aumento de cerca de 6,9% em 2011, e de 12,5% no ano seguinte. Quer isto dizer que o crescimento do consumo foi sustentado pelo aumento dos rendimentos *per capita*, os quais resultaram do forte desempenho de sectores como a construção e o comércio retalhista. De modo similar, influenciou também na melhoria das infraestruturas, na urbanização e no aumento do número de marcas internacionais disponíveis no mercado (Banco Mundial, 2013, p. 5). Estes fatores, associados ao deslumbramento dos consumidores angolanos pelas marcas e estilos de vida caros provenientes do ocidente, tornaram aquele mercado apetecível às marcas estrangeiras (Ribeiro, 2016, pp. 109, 113).

Realce-se adicionalmente que Angola foi considerada, durante três anos consecutivos, nomeadamente nos anos 2013 a 2015, a cidade mais cara do mundo. O estudo da Mercer (2014) revela as seguintes comparações exemplificativas de preços: enquanto uma refeição de *fast food* em Lisboa custa em média 4,95 euros, em Luanda a mesma refeição pode custar 13,89 euros. Em contrapartida, Luanda apresenta um custo de 0,45 euros por cada litro de gasolina, contrastando com 1,60 euros em Lisboa. O arrendamento de um apartamento t2 em Luanda é capaz de atingir o valor de 5.792 euros, enquanto em Lisboa custa 1450 euros. A mesma investigação também adianta que somente os cidadãos expatriados, que se encontram

a serviço de organizações internacionais, têm a disponibilidade financeira para financiar gastos tão elevados, pois exigem, na sua generalidade, condições de vida aproximadas aos da Europa (Mercer, 2015).

As remunerações usufruídas pelos expatriados permite-os ter acesso a bens importados, comercializados essencialmente nos supermercados e centros comerciais. (Filipe, 2011). Os angolanos porém, em virtude de na sua maioria usufruírem salários pouco significativos - cerca de 200 dólares americanos por mês – realizam as suas compras nos mercados locais informais, não em supermercados. (Sebastião, 2013). Entre os consumidores angolanos, o poder de compra varia em conformidade com o sector em que estão empregados. Em termos gerais, o sector mineiro e petrolífero é o mais bem pago. O sector público é em geral o menos pago. Porém, existem outros sectores, como o sector do trabalho doméstico e o da agricultura, que também figuram entre os menos bem pagos (Filipe, 2011).

Portanto, podemos sublinhar as seguintes dimensões favoráveis que tornam o mercado angolano bastante atrativo para as marcas internacionais (AICEP, 2012, pp. 1-2):

- a) Estabilidade social e política;
- b) Aumento das oportunidades de emprego;
- c) Incremento do poder de compra por parte do consumidor;
- d) Emergência da classe média;
- e) Insuficiente produção da indústria transformadora;
- f) Existência de uma grande carência de produtos;
- g) Reduzido nível de concorrência e competitividade;
- h) Previsão de um crescimento significativo populacional de 3% ao ano, estimando-se que em 2030 a população duplique.

2.3.1. O Mercado da Comunicação em Angola

Consideramos importante abordar o mercado da comunicação em Angola com vista a perceber as opções ou as oportunidades de comunicação de marketing disponíveis para a generalidade das empresas (e especificamente para as portuguesas) que atuam naquele país, para mais à frente aplicarmos também ao nosso caso de estudo. A recente obra de Martins (2016, pp. 233-271) bem como o jornal Meios & Publicidade (2014, pp. 4-7), na sua edição especial sobre Angola revelaram os seguintes aspetos pertinentes referentes ao mercado da comunicação em Angola:

Entre os anos de 2008 a 2014 assistiu-se a um crescimento visível que se materializou na duplicação no investimento em publicidade em Angola, pois enquanto em 2008 a totalidade do investimento publicitário rondava os 60 milhões de dólares americanos, em 2014 abrangeu cerca de 110 milhões de dólares americanos.

Na área da televisão verificou-se uma grande dinamização durante o período acima referido, com o surgimento da *TV Zimbo* e o aumento da oferta do cabo com a entrada da *DSTV*, *TV Cabo* e a *ZAP*, os três últimos constituídos por ofertas integradas com internet e TV, para além da oferta de uma programação bastante competitiva. Todos estes aspetos abriram caminho para uma maior agressividade comercial. Os media portugueses – a *RTP*, *RDP* e *Agência LUSA* – dispõem de delegações. Portanto, os canais mais representativos em Angola são a *Televisão Popular de Angola 1 (TPA1)*, *Televisão Popular de Angola 2 (TPA2)*, *TV Zimbo*, *Globo*, *Record* e *Sic Notícias*. No âmbito da rádio, estão presentes diversas antenas pertencentes à *Rádio Nacional de Angola (RNA)*, ao grupo *Media Nova*, a *Rádio Eclésia*, congénere da *Rádio Renascença* portuguesa, e a *Luanda Antena Comercial (LAC)*. No entanto a emissão à escala nacional é exclusivo legal da *Rádio Nacional de Angola (RNA)*, que emite em 12 línguas nacionais. As estações privadas não estão autorizadas a transmitir fora da sua região de origem. É-lhes exigido a criação de uma nova empresa nas províncias, circunscrevendo-as, deste modo, a Luanda. No sector de imprensa diária, o líder de mercado é o *Jornal de Angola*. Nos desportivos estão presentes o *Jornal dos Desportos* (do grupo *Jornal de Angola*) e *A Bola*, numa edição angolana que é trissemanal. Em maior número podemos encontrar vários semanários generalistas. Nas revistas de sociedade estão presentes a *Revista Caras*, a *People*, a *Lux* (com edições semanais), a *Chocolate*, *Super Fashion Angola* (com edição mensal). Para complementar o mercado publicitário, e apesar de determinadas limitações de ofertas de espaços, meios como os *outdoors* também estão presentes, visionando o surgimento de uma nova vaga de meios. No que respeita à esfera do *online*, está claramente atrasada mas com fortes perspetivas de crescimento tendo em consideração a nova realidade de forte adesão aos *smartphones* e *tablets*, principalmente por parte dos consumidores mais jovens.

Angola também viu nascer agências de comunicação, muitas delas de origem de portuguesa, entre outras nacionalidades, que atravessaram fronteiras para ali se instalarem, experientes e capazes de fornecer serviços específicos exigidos pelos clientes, pois percebem o mercado e a concorrência, aspeto que acelerou o processo de maturação deste sector em tempo recorde. Os números oficiais apontam para cerca de 66 agências coletivas e 96

individuais do sector agregadas à Associação Angolana de Empresas de Publicidade e Marketing (AAEMP). Entretanto existem indicações de que há muito trabalho da área ser realizado a partir do exterior do país (LUSA, 2008; Brandão, 2015). Em suma, face ao acima exposto podemos concluir que simultaneamente ao que está a acontecer a outros sectores de Angola, também na área da comunicação existe uma larga diversidade de opções disponíveis para servir as empresas que ali atuam, não havendo necessidade de recorrer a prestadores de serviços no exterior do país.

2.4. Obstáculos e desafios à entrada no mercado angolano

Hoje, para vender no estrangeiro, há que se tomar medidas especificamente concebidas para tal. As empresas devem tomar atenção a exigências especiais para que possam defender-se de movimentos abruptos, por vezes muito difíceis de prever (Gago *et al.*, 2004). Conforme abordado anteriormente, o mercado português é constituído maioritariamente por PME's. Estas, por definição, são confrontadas, internamente, com escassez de muitos elementos, tais como informação, capital e experiência de gestão. Ao se internacionalizarem, passam a confrontar-se externamente com obstáculos ligados às mudanças do meio envolvente. Ademais, quanto maior for a diferença entre o meio envolvente do país de origem e o meio envolvente do país estrangeiro, para o qual a empresa almeja entrar, mais difícil será a experiência empresarial (Ilhéu, 2009, p. 68).

Na verdade, quando se planeia internacionalizar uma marca, um produto ou um serviço, deve-se avaliar muitos outros aspetos, e não apenas a relação custo-benefício. É importante estimar também aspetos fundamentais como o processo de negociação e o relacionamento e o nível de confiança existente entre o comprador e o vendedor. O vendedor, mais do que dominar as estratégias relacionadas ao produto, preço, pontos de venda e promoção, precisa também entender as distintas características específicas e culturais do mercado em que pretende atuar (Pipkin, 2012, p. 10). Quer isto dizer que é imprescindível efetuar-se uma avaliação consistente, não apenas dos aspetos internos da empresa e dos mercados, mas sobretudo da cultura de negócios do mercado de destino e adaptar as estratégias e ofertas aos contextos específicos de cada país. O conhecimento útil sobre a procura e a criação de valor para o consumidor, antes de desenvolver os projetos, é essencial para o sucesso em novos mercados (Ribeiro, 2016, p. 106).

A língua costuma ser um fator determinante, uma vez que pode embargar ou dificultar a internacionalização de determinada empresa para certo país. Mas, para além da língua,

existem outros problemas. Estamos a referir-nos aos problemas culturais que normalmente persistem mesmo que as fronteiras entre os países sejam ténues. Cada povo tem a sua maneira de ser, o seu modo de vida, os seus usos e costumes, os seus valores e as suas convicções, a sua identidade cultural. E essa identidade condiciona sempre a comunicação e a negociação entre pessoas oriundas de países diversos, por mais próximos que eles estejam (Amaral, 2000). Por ser indispensável para a comunicação, nas suas diferentes facetas, como entre produtores e consumidores, a língua é o elemento cultural mais importante a se ter em conta ao abordar mercados novos. No que respeita a Angola a língua predominante é o português. Angola é também um dos países dos PALOP onde o português está mais estabelecido, sendo a língua materna de cerca de 40% dos cidadãos, e a segunda língua da maioria das etnias (Fernandes, 2016, p. 162). Não obstante, é importante ter em consideração eventuais formas de falar bem como os dialectos que existem naquele mercado. Angola é um país multilíngue, sendo o português a língua oficial. O país conta com cerca de seis línguas africanas reconhecidas como línguas nacionais – o ucôkwe (tchocué), o kikongo, o kimbundu, o umbundu, o nganguela e o kwanhama. Para além destas, existem inúmeros dialetos (Portal Oficial do Governo de Angola, 2015). Portanto, face ao acima expresso, em países com as características descritas, os neologismos são muito frequentes. Por isso, uma empresa estrangeira que pretenda abordar tal mercado, ao comunicar certo produto ou serviço, tem de ter em consideração estas particularidades. Inclusive seria aconselhável que se adotasse um filólogo da língua em causa para participar no grupo de trabalho do planeamento do lançamento de certo produto ou serviço. No ínterim há que se ter em foco que da mesma maneira que a língua constitui um relevante meio de comunicação e de aprovação, por outro lado será igualmente uma forma de rejeição, quando não se têm em consideração aspetos nacionais (Viana & Hortinha, 2009, pp. 70, 71).

Importa sublinhar que é relativamente mais fácil internacionalizar uma empresa quando os países envolvidos se regem pelos mesmos modelos económicos; nesta perspetiva, uma empresa portuguesa terá, em princípio e salvo circunstâncias especiais, maior facilidade de exportar para a Alemanha ou para a Suíça, do que para o Irão ou para a Bolívia (Gago et al., 2004). Muitas vezes a proximidade geográfica é descartada por empresas que desejam dinamizar a sua atividade para o exterior de Portugal quando se trata de entrar em Espanha e na Itália pois são países cujos mercados são conhecidos como muito difíceis de penetrar. São países com uma concorrência muito feroz e que dificilmente deixam entrar um concorrente estrangeiro (Pinheiro et al., 2002).

No caso angolano, para iniciar um negócio há que se cumprir uma multiplicidade de procedimentos e formalismos decorrentes da existência de legislação complexa, obrigando a múltiplos passos, pagamentos de taxas e formalidades próprias. Sem o cumprimento das regras legais de mercado, qualquer atividade seria ilegal, aliás como em qualquer outra economia do mundo (Banco Mundial, 2013, p. 27). É digno de nota que o procedimento acima referido trará vantagens para o país recetor, uma vez que possibilitará que se realizem parcerias entre empresas angolanas e empresas portuguesas especializadas, detentoras de tecnologia e conhecimento, interessadas em desenvolver projetos de médio e longo prazo.

O ambiente empresarial em Angola é considerado desafiante. Em conformidade com o Índice Doing Business do Banco Mundial, que mede a facilidade com que se realiza negócios no sector privado, no ano 2012, entre um total de 183 economias, Angola encontrava-se na posição 172. De igual modo, o Relatório de Competitividade Global 2011/12 do Fórum Económico Mundial, que avalia as economias segundo pilares como instituições, infraestrutura, ambiente macroeconómico, saúde e educação básica, educação superior e formação, eficiência do mercado laboral, desenvolvimento do sector financeiro, disponibilidade tecnológica, dimensão do mercado e sofisticação empresarial e inovação, atribuiu àquele país uma classificação comparativamente baixa, na medida em que Angola permaneceu na 139ª posição dentre um total de 142 economias (Banco Mundial, 2013, p. 27).

Em Janeiro de 2014 foi lançada uma nova pauta aduaneira que visava como objetivo proteger a indústria angolana através do aumento das taxas de importação para os produtos cuja produção nacional tem capacidade de atender às necessidades da procura (Decreto Presidencial nº0105/14).

Assim, apesar dos incentivos ao investimento, sublinhe-se tanto doméstico como estrangeiro, e dos esforços significativos envidados pelo executivo angolano no sentido de promover um desenvolvimento robusto do sector privado, na decisão de investir em Angola, as empresas devem ter presente vários fatores que decididamente afetam a entrada no mercado angolano. Salientamos particularmente os seguintes (AICEP, 2012, p. 35):

- a) Elevada burocracia e falta de transparência;
- b) Regulação deficiente ou inexistente;
- c) Dificuldades de pagamento
- d) Inconvertibilidade da moeda
- e) Mercado interno pequeno e com fraco poder de compra

A elevada burocracia está especificamente associada a obtenção de autorizações e licenças oficiais necessárias para funcionar em Angola (Banco Mundial, 2013, pp. 27, 28). Estudos revelam que importar em Angola é caro, burocrático e lento, quando comparado com outros países da África Subsariana (Jover *et al.*, 2012, pp. 18, 19). Os problemas relacionados com o congestionamento dos portos são permanentemente apontados como principais responsáveis pelas ineficiências no serviço das alfândegas (AICEP, 2012, p.18).

2.5. A Importância de Angola para as Empresas Portuguesas

É importante chamar atenção para certos elementos chaves que estão tendencialmente presentes na escolha de um mercado-alvo: a facilidade de acesso geográfica e a proximidade cultural. No relacionamento Portugal-Angola, conforme já anteriormente referido, o fator mais relevante é o cultural, uma vez que existe uma história que criou afinidades indeléveis. O mesmo se poderia afirmar sobre o Brasil e outras ex-colónias portuguesas. A ligação cultural com estes países é que justifica a primazia na escolha destes mesmos mercados na altura em que as empresas portuguesas decidem enveredar pela internacionalização dos seus negócios (Viana & Hortinha, 2009, p. 58)

As empresas tomam em consideração, para além do poder financeiro do consumidor, os fatores culturais. Estes não devem ser negligenciados, sob pena de se correrem sérios riscos de insucesso. A língua portuguesa é um elo essencial, e provavelmente o elemento cultural mais importante na tomada de decisão das empresas portuguesas quanto ao mercado-alvo. Em termos práticos, há que se reconhecer que a língua abarca uma utilidade excecional na medida em que serve como meio de comunicação entre produtores e consumidores, e neste contexto, um fator facilitador na venda de bens e serviços (Viana & Hortinha, 2009, p. 70). Por esta razão, Portugal usufrui de um relacionamento privilegiado com os países da Lusofonia e tem-se sobressaído como exportador aqueles países. Mas Angola tem surgido em destaque como destino principal da internacionalização das empresas portuguesas (BMP, 2008, p. 47).

A proximidade geográfica é a razão pela qual Portugal é o sexto destino do investimento espanhol. Portanto, a proximidade geográfica permite que as trocas comerciais entre os dois países sejam igualmente intensas (Viana & Hortinha, 2009, p. 86). Ora, este fator não se aplica ao relacionamento comercial entre Portugal e Angola e vice-versa. Neste caso, o fator que se impõe é realmente o cultural e histórico, ou seja, o facto de os dois países terem tido ligação no passado.

Portugal é um país cujo tecido empresarial é essencialmente composto por micro empresas e PMEs. Devido a esta condicionante a economia portuguesa tem sido largamente dependente do exterior para crescer e se desenvolver economicamente (AIP, 2004).

Na verdade, atuar fora do mercado doméstico é no fundo atuar fora da área de conforto, ou seja, não é uma tarefa acessível a qualquer empresa. A concorrência é feroz, pelo que as empresas necessitam estar dotadas de uma boa capacidade competitiva para conseguirem competir e obter sucesso além-fronteiras. O quadro português depende das exportações nacionais para dar impulso ao crescimento económico do país. Qualquer empresa que esteja a atuar nos mercados internacionais também o pode fazer com o objetivo de aumentar as vendas dos seus produtos nestes mercados (Sebastião, 2009, pp. 195-197).

Mas os números têm-nos demonstrado que as empresas portuguesas estão cada vez mais preparadas para o confronto com concorrentes estrangeiros. A evolução tem sido significativa, na medida em que muitas delas realizam operações consideravelmente expressivas de investimento e de aprofundamento da sua presença em diversos mercados externos. Um bom número de empresas desenvolveu estratégias de internacionalização (Matos, 2000). Portanto, as empresas portuguesas têm enfrentado com coragem e muita determinação o ambiente economicamente hostil que o país vive. Para contornar e sobreviver à esta situação, e por se sentirem “um pouco empurradas” a isso, estas têm optado por encontrar mercados alternativos, quer dentro, quer fora da UE. Para além dos PALOP, estas têm apostado também em Espanha, Alemanha, Inglaterra, Itália, México, Colômbia, entre outros (Pinheiro, Brito, Alves & Silva, 2002). Ademais, Angola também tem sido uma excelente fonte de receitas para o turismo português. Segundo a *Global Blue Portugal* (empresa portuguesa responsável pelo reembolso do imposto de valor acrescentado de produtos livres de impostos para estrangeiros), no ano 2013 o mercado angolano representava a maior fatia de ‘*globeshoppers*’ (alguém que considera as compras um elemento fundamental nas suas viagens), com 44% de quota (Neto, 2014).

2.6. A importância de Portugal para Angola – presença das empresas portuguesas em Angola

Não obstante o fato de Angola ser um país extremamente rico em recursos minerais, carece de auxílio para se desenvolver e crescer. Assim, o investimento privado em Angola desempenha, hoje, um papel crucial no desenvolvimento da economia angolana. Por esta razão, o Governo de Angola estabeleceu um regime legal de incentivos (que podem chegar até

à isenção de impostos durante oito anos, dependendo da localidade e empresa a instalar) suficientemente atrativo para os potenciais investidores (Jover *et al.*, 2012, pp.8-13). Deste modo, para assegurar e atrair investimentos, foram estabelecidos incentivos suficientemente atrativos para os potenciais investidores, principalmente no que respeita a oferta de garantias credíveis de segurança e estabilidade jurídica para os seus investimentos.

Relatórios do ano 2010 revelam que operavam em Angola cerca de 2000 PME's com capital português. Assim, excetuando os sectores do petróleo e dos diamantes, é possível efetivamente considerar-se Portugal como o principal investidor e exportador para Angola (Telles, 2010, p. 4). Ademais, existem vários indícios de que as empresas portuguesas estão efetivamente a “dar cartas” em Angola. Por exemplo, em 2012 Angola consolidou o lugar de quarto maior mercado das exportações portuguesas, com as vendas de bens e serviços a ultrapassarem, pela primeira vez, a fasquia dos quatro mil milhões de euros (Moura, 2013).

Importa referir que a abertura dos primeiros centros comerciais em Angola, na cidade capital, serviu de chamariz para diversas marcas estrangeiras, e essencialmente portuguesas, para se instalarem naquele mercado. Nos cinco centros comerciais localizados na cidade capital (Belas Shopping, Ginga Shopping, Atrium Nova Vida, Shopping Chamavo e o Nosso Centro) podemos encontrar marcas internacionais de várias origens, como as portuguesas Seaside, Salsa, João Rôlo. Portugal também se faz presente num investimento luso-angolano de mais de 50 milhões de dólares que promete vir a ser o primeiro shopping de luxo de Angola, onde serão comercializadas, em lojas oficiais, marcas como a Prada, Zegna, Prada, Gucci, Armani e Hugo Boss (Tugaland, 2015 e ESCOM, 2014).

Realce-se que no Mercado Angolano, as marcas não comercializam os seus produtos apenas por intermédio dos centros comerciais. Existem também lojas e boutiques a realizar vendas de produtos internacionais. Por outro lado, no comércio informal também se revende muitos produtos internacionais de diversas marcas, de diferentes origens. Portanto, queremos sublinhar que empresas e marcas portuguesas lideram no mercado angolano nos mais variados sectores, como na restauração, mobiliário, construção civil, mediação imobiliária, saúde, entre outros. Para exemplificar temos a *Seaside e a Somague* (AICEP Portugal Global, 2012; Noronha, 2012) e os vinhos portugueses (DN, 2011). Inversamente, também se tem verificado um incremento das exportações angolanas para Portugal. O crude angolano representa a quase totalidade das exportações de Angola para Portugal (Moura, 2013). Também temos estado a assistir a um interesse dos angolanos em participar no programa de privatização de grandes empresas portuguesas. Esta conveniência também é consequência da Diplomacia Económica

que Portugal tem vindo a desenvolver com o objetivo de obter contributos indispensáveis à aceleração do crescimento económico, à criação de um clima favorável à inovação e à tecnologia, e à geração de emprego (Economia & Mercado, 2010).

A Diplomacia Económica promovida pelo Estado Português tem fruído excelentes resultados quanto à imagem do país. Portugal é amplamente conhecido como país produtor de bens e serviços de qualidade para a exportação, como destino turístico de excelência e como território preferencial de investimento (Ilhéu, 2009, pp. 267, 269). São muitas as empresas angolanas que possuem investimentos de grande valor em Portugal nos sectores estratégicos da economia portuguesa, como a banca, a energia e os meios de comunicação social (Economia & Mercado, 2010; LUSA, 2011). Em anexos, nas Figuras 12 a 14, expomos modelizações sobre este aspeto (Costa, Lopes, & Louçã, 2014).

2.7 Angola e a Queda do Preço do Petróleo

Este tema abordaremos resumidamente, tendo em conta que é muito recente. No entanto, consideramos pertinente pronunciarmo-nos sobre ele, tendo em conta que tem influenciado a atuação da generalidade das empresas portuguesas, e particularmente do mercado em estudo. Desde meados do ano 2014, em resultado da elevação da oferta de petróleo no mercado internacional, marcada pelo aumento de produção daquele mineral na Rússia, no Iraque e nos Estados Unidos da América, o mundo começou a observar que o preço do petróleo declinava. Para além da oferta excessiva, fatores como a desaceleração das economias da China, do Japão e dos países europeus, e conseqüente compressão da procura, também contribuíram para a queda do preço daquele recurso natural. Assim, desde terça-feira, 6 de Janeiro de 2015, o preço do petróleo nos mercados de Londres e Nova Iorque, referências para o resto do mundo, foi cotado abaixo dos 52 dólares, menor valor desde o ano 2009 (Lima, 2015).

O cenário acima descrito tem causado grandes transtornos a Angola. Face à queda do preço do petróleo no mercado internacional o país passou a viver em crise financeira, económica e cambial. Com a quebra da cotação do barril de crude as receitas fiscais da exportação do petróleo desceram a mais de metade no ano 2015 (Lusa, 2016). Esta situação, segundo alguns analistas do comércio internacional, tem sido causadora de instabilidade para os países produtores daquele mineral. A prática tem demonstrado que a queda do preço do petróleo obriga os países dependentes a efetuar cortes dramáticos nos seus orçamentos ou a optar por recorrer a perigosos empréstimos. Muitas vezes adotam as duas opções em simultâneo (Voa, 2015).

Conforme predito pelos analistas do comércio internacional, Angola tem tomado medidas de austeridade nos domínios fiscal e monetário. O executivo angolano efetuou orçamento retificativo o que implicou cortes nas despesas do país (Visão, 2015). Na mesma linha, a Sonangol, petrolífera estatal, viu reduzir-se para mais de metade as receitas de 2015 com as exportações de petróleo, relativamente a 2014 (Neves, 2016). Outra medida instituída foi a introdução de quotas às importações, limitando a entrada de produtos básicos cuja produção nacional cubra 60% das necessidades, causando constrangimentos a muitas das nove mil empresas portuguesas que exportam para Angola (Visão, 2015) Sendo Portugal o principal fornecedor de bens e serviços a Angola, as consequências das medidas governamentais ocasionaram uma queda de mais de 30% das exportações nos primeiros 11 meses de 2015, comparativamente ao período análogo de 2014 (Lusa, 2016).

A dificuldade em efetuar transferências de Angola para o estrangeiro, para além de estar relacionada com as medidas de “desdolarização” tomadas pelo executivo angolano, tem também a ver com a escassez de divisas resultante da interrupção no fornecimento de dólares. Portanto, é consequência da decisão tomada pela Reserva Federal dos Estados Unidos da América que, por considerar que haja violação sistemática das regras de regulação do sector financeiro. A medida entrou em vigor em Novembro de 2015 (Observador, 2015). A descontinuidade no fornecimento de dólares, para além de comprometer as importações e viagens ao estrangeiro de cidadãos angolanos, é similarmente causadora da enorme crise cambial que agravou a desvalorização da moeda nacional (LUSA, 2015). Ademais, os bancos começaram a impor limitações nos levantamentos de divisas.

Como resultado da combinação entre a crise do petróleo e a escassez de divisas, as empresas portuguesas têm-se ressentido com a queda nas exportações dos seus produtos para aquele país. Com os bancos do país sem divisas para suprir os clientes, as empresas deixaram de ter como pagar os trabalhadores e fornecedores. Neste cenário, grande parte das empresas começa a suspender o investimento em Angola, voltando-se para a América Latina e o Médio Oriente (Relvas, 2016; Económico, 2016).

CAPÍTULO 3

A Globalização Económica e a Comunicação Internacional

A comunicação é um fenómeno associado à interação social, que tem acompanhado o homem ao longo de toda a sua existência. As sociedades e as comunidades se organizam e prevalecem no tempo sustentadas por este fenómeno (Sebastião, 2009, p. 17).

A comunicação internacional tem desempenhado um papel fundamental no processo de globalização, uma vez que é o elemento impulsionador do incremento das transações comerciais internacionais, reduzindo assim a importância das fronteiras geográficas e contribuindo amplamente na transformação do mundo num mercado único (Freire, 1999, p.13). A comunicação internacional é uma variável do marketing-mix internacional bastante visível, sobejamente influenciada pela envolvente cultural, e como tal, muito importante nos mercados externos (Viana & Hortinha, 2005, p. 377). Segundo Sebastião (2009, p. 39) existe uma interdependência organizacional entre o marketing e a comunicação. A comunicação ao serviço das organizações está inserida na estratégia de marketing definida por estas. Do mesmo modo, a comunicação internacional é parte integrante do marketing internacional e visa essencialmente alcançar os seguintes objetivos: informar, divulgar, dar notoriedade, promover a experimentação, estimular a compra, preparar a venda, promover a fidelização, credibilizar, promover a imagem, vender produtos ou serviços e transmitir confiança na marca. As organizações formulam e implementam estratégias de comunicação internacional visando aproveitar as oportunidades existentes nos mercados em que operam (Pipkin, 2012).

Sendo a comunicação internacional uma ferramenta do marketing internacional, e do mesmo modo a comunicação ferramenta do marketing, no intuito de partirmos do geral para o particular, antes de nos debruçarmos sobre o conceito de marketing internacional, abordaremos primariamente sobre o conceito de marketing. Numa abordagem simples pode definir-se Marketing como o conjunto dos meios disponíveis pela empresa visando vender os seus produtos aos seus clientes, com objetivo de obter lucro (Lindon, Lendrevie, Levy, Dionísio & Rodrigues, 2013, p.24). Entretanto, numa abordagem mais alargada, e no sentido de abranger, para além de empresas, outras organizações, como as que não têm fins lucrativos, os partidos políticos, as causas sociais e filantrópicas, os poderes públicos e a administração pública, alguns autores optam por definir marketing como o conjunto de métodos e meios que uma organização dispõe visando promover, junto dos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos. Note-se que nesta abordagem os autores tiveram a atenção de realçar “promover

comportamentos” em vez de “vender produtos” permitindo incluir aqui tanto comportamentos políticos e sociais dos indivíduos, como comportamentos de compra e de consumo. Do mesmo modo, os autores referem-se a “realização de objetivos” em vez de “rendibilidade ou lucros” considerando que os objetivos podem efetivamente não ser de natureza financeira (Lindon, *et al.*, 2013, p. 28)

Neste contexto, concordamos com Kotler, Kartajaya e Setiwan (2011, p. 18) quando afirmam que os profissionais de marketing se empenham em chegar à mente e ao coração dos consumidores, considerando o facto de estes serem seres complexos, multifacetados e bem informados que efetuam comparações e de várias ofertas e de produtos similares. Então, em certo sentido marketing engloba entender as necessidades de um determinado mercado, passar essas necessidades para a produção, e com o produto desenvolvido, vender este produto para o cliente. Além disso, manter uma relação com o cliente é também função do setor de marketing. Por isso o Marketing representa uma questão de atitude e de estratégia.

Para o presente trabalho faz todo o sentido abordarmos também o conceito de marketing internacional, tendo em conta o papel fundamental deste, bem como das suas ferramentas, no processo de internacionalização das empresas. Recorde-se que é uma área do conhecimento indispensável para a inserção bem-sucedida de empresas nos complexos mercados internacionais. Além disso, sabe-se que o desconhecimento das ferramentas de marketing internacional é um dos aspetos responsáveis pelo insucesso de organizações nos mercados estrangeiros (Pipkin, 2012, p. 11). Portanto, o marketing internacional tem desempenhado também um papel preponderante na configuração e coordenação internacional das organizações (Brilman, 1993, p. 303). Assim, é veraz afirmar-se que o conceito de marketing internacional surgiu com o intuito de definir as estratégias das empresas que atuam em diversos países. No ínterim o marketing internacional visa a aplicação dos princípios do marketing orientados para características específicas de mercados internacionais, e visa realmente orientar os recursos e os objetivos de uma organização através das oportunidades de um mercado global (Keegan, 1980, p. 3).

O marketing internacional ocupa-se da identificação das necessidades e desejos dos consumidores em mercados internacionais, com diferentes culturas, fornecendo produtos, serviços, tecnologias e ideias que proporcionem à empresa uma vantagem competitiva no mercado, comunicando informações sobre estes produtos e serviços, distribuindo-os e trocando-os a nível internacional, através de uma forma ou de uma combinação de formas de entrada no mercado estrangeiro (Bradley, 2005, p.3). Para Cateora e Graham (2000, p. 9) o

marketing internacional é a realização de atividades de negócio, destinadas a planejar, promover e dirigir os fluxos de bens e serviços de uma empresa para diferentes consumidores, residentes em mais de uma nação, para obter lucro.

Numa abordagem comparativa, com o intuito de diferenciar conceitos próximos, alguns autores têm tido a preocupação de distinguir marketing de exportação, marketing internacional e marketing global. Deste modo, o primeiro diz respeito à primeira fase da internacionalização da empresa em que esta *utiliza* as suas capacidades produtivas, de marketing e comercial, que efetivamente já possui no seu país de origem e, em geral, não desenvolve qualquer esforço adicional de marketing no mercado de destino. Por outro lado, quando a empresa decide que optar simplesmente pela transferência da sua política comercial para os mercados externos não é suficiente, e objetivamente reconhece a importância das diferenças entre os vários mercados externos, bem como o peso dos negócios internacionais na sua atividade estamos perante uma perspectiva de marketing internacional. Neste âmbito ela procura desenvolver estratégias em vários países ao mesmo tempo, tratando cada um de modo diferente ao nível do marketing. No entanto, quando a empresa trata o mundo como um único mercado e opta por vender o mesmo produto da mesma forma em todos os países, sustentando a sua abordagem no fenómeno da globalização dos mercados, estamos perante uma perspectiva de marketing global (Viana & Hortinha, 2005, pp. 25, 26, 28).

Portanto, fica claro que a estratégia de marketing é definida por meio da escolha dos mercados-alvo, das características da oferta e dos objetivos a atingir. A partir destas metas o profissional de marketing cria um programa de marketing, que se traduz num conjunto de ações de marketing agrupadas em quatro políticas: política referente ao produto, ao preço, à distribuição e à comunicação. A este conjunto de políticas chamamos marketing-mix, ou “composto de marketing”, e é desta forma que uma organização vai relacionar a sua oferta com o mercado-alvo uma vez que todos os elementos deste composto foram criados e estabelecidos para atender o consumidor (Cobra, 1988, p. 31).

3.1 O Marketing-mix

O marketing-mix pode ser definido como o “conjunto de variáveis fundamentais que permitem que a empresa ponha em ação, no mercado, a estratégia escolhida, para realizar os objetivos decididos, através da satisfação dos clientes e consumidores” (Nunes & Cavique, 2001, p. 245).

De modo similar, na ótica do marketing internacional, fala-se em marketing-mix internacional, cujas variáveis são o produto internacional, o preço internacional, a distribuição

internacional e a comunicação internacional. Certamente que para este trabalho a variável que interessa é a comunicação internacional. Por isso, abordaremos brevemente as outras variáveis, apenas para definição, e com mais profundidade esta última variável.

3.1.1 O Produto

Produto pode ser definido como um pacote de utilidades capaz de suprir os benefícios esperados. Qualquer entidade que o consumidor acredite que satisfará uma necessidade ou um desejo. Neste sentido o conceito de produto pode abranger uma ideia, um serviço, um bem ou qualquer combinação dos três. É um conjunto de atributos através dos quais se consegue a satisfação ou benefício para o utilizador ou comprador (Enis, 1993, p. 224).

Mas na ótica de marketing, o que os responsáveis da empresa decidem produzir não é primordial. O que é decisivo é o que o consumidor quer adquirir, ou seja, o que de facto interessa é a conceção do valor que o consumidor atribui ao produto. Assim o marketing condiciona a empresa a conceber o produto em função da preferência do cliente. Por este motivo, de modo geral considera-se a política de produto como a componente principal de uma estratégia de marketing por duas razões: primeiramente, porque é muito difícil promover um mau produto ou, para ser mais específica, um produto que não corresponda às expectativas dos consumidores. Em segundo lugar, entre todas as outras componentes de uma estratégia de marketing, a política de produto é a que implica os investimentos mais elevados, em que os erros são mais difíceis e dispendiosos de corrigir (Lindon et al., 2013, pp. 204, 205).

No entanto, quando se trata de **produto internacional**, há que se ter em consideração que o mesmo deve ser ajustado às necessidades do mercado, à concorrência e aos recursos da empresa numa escala internacional, pois neste contexto, a empresa terá um número mais elevado e mais diversificado de consumidores potenciais, de necessidades a satisfazer, de concorrentes e de tecnologias a utilizar (Viana & Hortinha, 2005, p.288). Quer isto dizer que para comercializar um produto nos diferentes mercados revela-se insuficiente pensar apenas na sua conceção e produção. No desenvolvimento de um produto internacional, para além dos recursos necessários para a sua colocação nos diversos mercados e as perspectivas de venda, há que se considerar as características de composição, de funcionamento, de segurança, imagem, custo, embalagem, e outras relacionadas com a natureza do produto (Sebastião, 2009, pp. 210, 211).

3.1.2 O Preço

Outra variável do marketing-mix é o **preço**. Esta é a variável mais flexível, uma vez que a qualquer momento a empresa pode modificá-lo em função dos objetivos estabelecidos, ou mesmo para se diferenciar da concorrência. Refira-se que o consumidor não compra produtos, compra expectativas de benefícios. Quer isto dizer que o preço do produto representa a utilidade da qual ele tem de abrir mão a fim de obter o produto. Do ponto de vista do consumidor, o preço representa o sacrifício do poder aquisitivo para obter determinado produto (Enis, 1993, p. 224). Alguns autores consideram o preço uma variável estratégica uma vez que exerce influência direta sobre o posicionamento, a imagem e o futuro económico do produto (Lendrevie et al, 1996, p. 236).

O preço é também a variável de negociação com o exterior na medida em que tem sido considerado o atributo mais visível do produto, aquela que exerce influência na forma como o produto será percebido pelos prospectivos compradores. Por este motivo, enquanto as três variáveis do marketing-mix (produto, distribuição e comunicação) criam valor de imagem, o preço exerce uma função dupla pois, para além de contribuir para a imagem, transforma esse valor em lucro para a empresa. Assim o preço de lançamento do produto vai incidir diretamente sobre o seu posicionamento, imagem e todo o futuro económico deste. Esta é uma decisão altamente estratégica (Lindon et al., 2013, pp. 234-238).

O estabelecimento de preços em mercados internacionais é uma tarefa complexa que se relaciona intimamente com os diferentes comportamentos dos consumidores nos vários mercados, os diversos ambientes concorrenciais, a estrutura de custos da empresa, os objetivos estratégicos e as diferentes regulamentações internacionais (Viana & Hortinha, 2005, pp. 314, 322). Por este motivo é soberano conhecer com certa profundidade o mercado de destino, com maior foco na análise das possibilidades financeiras do país, no posicionamento dos concorrentes, e na percepção das vantagens que a utilização do produto proporciona (Sebastião, 2009, pp. 211, 212).

3.1.3 A distribuição

No que respeita à **distribuição**, podemos designá-la como a entrega de produtos no local certo, em quantidade suficiente, com as características pretendidas, no momento exacto e com os serviços necessários. Normalmente os serviços de distribuição são assumidos por indivíduos e organizações que formam os diferentes circuitos de distribuição. A distribuição é uma peça fundamental para o sucesso no mercado. Considere-se que produzir um produto, por

muito bom que este seja, não vale rigorosamente nada se este não se deslocar fisicamente, ou se não estiver ao alcance do consumidor (Lendrevie et al, 1996, p. 236).

De facto, na generalidade dos negócios, as empresas necessitam de intermediários que possibilitem o processo de distribuição dos produtos. Os intermediários aumentam a eficiência deste processo e normalmente possuem capacidade para ajustar a discrepância entre a procura e a oferta, facilitando assim o processo de procura e seleção por parte do consumidor (Viana & Hortinha, 2005, p. 349).

No que se refere à **distribuição internacional**, existe uma tendência para as empresas assumirem a gestão da distribuição no interior dos mercados, apesar de esta atuação estar diretamente relacionada com a forma que estas acedem aos mercados. As empresas que normalmente chamam a si a gestão da distribuição no interior dos mercados são as que possuem filiais ou joint-ventures nesses mercados. De realçar que estas empresas não optam por uma ou outra das alternativas em todos os mercados em que estão presentes, sendo mais comum encontrar uma combinação das duas alternativas (Viana & Hortinha, p. 350). A escolha do circuito e das condições de distribuição poderão variar em conformidade com o tipo de produto, a sua durabilidade e os custos de distribuição. Após a análise de todos os fatores, a empresa poderá optar por distribuidores, grossistas, retalhistas ou por venda directa (Sebastião, 2009, p. 213).

3.1.4. A Comunicação

A comunicação é a variável do marketing-mix que diz respeito ao estabelecimento e à gestão da informação que uma organização transmite para o exterior – clientes, distribuidores, público em geral. Cada técnica de comunicação-marketing pode adequar-se melhor ou pior à realização de determinados objetivos, mercados ou produtos (Nunes & Cavique, 2001, p. 283).

Viana e Hortinha (2005, p. 377) definem comunicação como a forma da empresa atingir as suas diferentes audiências, com o objetivo de as informar e influenciar. Esta variável afeta a empresa moldando a sua imagem pública, bem como do serviço ou produto em si, da moral dos empregados e dos acionistas, transmitindo a perceção da sua eficiência.

Concordamos com Lindon e outros (2013, p. 297) ao definir que comunicação é o conjunto dos sinais que a empresa emite em direção aos seus clientes, distribuidores, aos líderes de opinião, aos prescritores e a todos os alvos internos e externos. Assim, afirma-se que comunicação é o processo de transferência de informações, ideias, conhecimentos ou

sentimentos entre as pessoas. Também pode traduzir-se tanto na carta do correio ou na ordem de serviço. Por esta razão não se concebe que uma organização defina ou atinja objetivos sem comunicação. Os gestores que obtêm sucesso, devem-no, em grande parte, à sua capacidade para comunicar com as pessoas, e por essa via conseguir dar-lhes a conhecer os objetivos da organização e o que delas se espera para que eles sejam atingidos. Está provado que os gestores passam a maior parte do seu tempo comunicando com os seus subordinados (Teixeira, 2013, p. 255).

A comunicação é importante para uma gestão empresarial eficiente. Por isso, conforme já referido, gerir sem comunicar traduz-se no primeiro passo para o insucesso da organização, uma vez que é comunicando que se fornece os meios através dos quais os membros da organização podem ser induzidos a implementar o que está planificado, e a fazê-lo com motivação e entusiasmo (Teixeira, 2013, p. 255). A campanha de comunicação marketing é normalmente pensada, estruturada e executada na sequência da definição de ideias claras sobre os objetivos e estratégias comerciais para o que se pretende realizar no mercado. No âmbito da tomada de decisão respeitante a campanha de comunicação, a empresa terá em consideração aspetos como o tipo de mercado em que atua, a sua dimensão, as previsões da procura presente e futura, e a dimensão de capacidades da empresa, em especial o seu orçamento financeiro (Roxo, 2001).

Numa organização os gestores para além de comunicarem com o seu público interno - funcionários em geral - é indispensável que comuniquem também com o seu público externo - clientes, fornecedores, acionistas, financiadores, entidades oficiais (Teixeira, 2013, p. 255). Na gestão da política de comunicação o profissional de marketing dispõe de quatro técnicas que constituem o mix da comunicação. Discorreremos sobre os instrumentos que compõem o mix da comunicação no subtema que se segue. Porém, importa salientar que o profissional da área de comunicação pode utilizar-se qualquer um daqueles instrumentos. A sua seleção depende unicamente da estratégia de marketing a adotar bem como do tipo de produto a comercializar. Depende também da concorrência, das características do mercado-alvo, dos objectivos a atingir e da efetiva disponibilidade de meios para efetuar a comunicação. Cada um dos instrumentos tem características próprias em termos de eficácia e de custos. Também tem sido comum os profissionais optarem por usar conjuntamente estes instrumentos, uma vez que “quando escolhidas pela sua complementaridade ou pelo seu mútuo reforço, permite ganhar sinergias e aumentar a eficácia e rendibilidade do investimento” (Nunes & Cavique, 2001, p. 283).

No contexto internacional, a comunicação desempenha o mesmo papel que no marketing doméstico, isto é, procura contactar as audiências da empresa para atingir determinados objetivos. Pode haver ou pode verificar-se algumas diferenças, conforme o país, no que se refere ao nível de meios de comunicação, às audiências e até mesmo aos objetivos da empresa (Viana & Hortinha, 2005, p. 379).

3.2 A Comunicação de Marketing

Ao serviço das organizações e inerente à estratégia de marketing previamente delineadas por estas, a comunicação visa atingir objetivos específicos, nomeadamente informar, divulgar, dar notoriedade, promover a experimentação, estimular a compra, preparar a venda, promover a fidelização, combater a sazonalidade, credibilizar, escoar produtos, transmitir confiança e envolver o consumidor. Neste sentido, os objetivos do marketing, que englobam a obtenção de quota de mercado, de determinado nível de vendas e lucro, de notoriedade e reconhecimento, bem como a satisfação dos clientes (Ribeiro & Soares, 2015a), são plenamente reforçados pela atividade de comunicação que dá a conhecer, promove a experimentação e estimula a compra (Sebastião, 2009, p. 39). Frasson (2014) refere que a comunicação de marketing representa a voz da empresa no sentido de que procura lembrar os consumidores a disponibilidade dos seus produtos e da sua marca.

Existe uma interdependência organizacional entre marketing e comunicação no que respeita aos objetivos relacionados com o posicionamento da organização, pois enquanto a primeira ferramenta baseia a sua preocupação nos clientes efetivos e potenciais da organização, a segunda ferramenta atua num nível mais vasto uma vez que procura atingir todos os intervenientes no mercado, preocupando-se em reforçar a imagem e a notoriedade junto dos fornecedores, distribuidores, acionistas, colaboradores, entidades oficiais, consumidores, comunidade, entre outros (Sebastião, 2009, p. 39).

Para atingir os objetivos organizacionais no âmbito das decisões relacionadas com o marketing-mix e visando garantir que os consumidores percecionem a existência e a disponibilidade do produto, e que este seja desejado por aqueles, há que se tomar decisões em termos dos instrumentos de comunicação a utilizar, ou seja, decisões relacionadas com o *mix* comunicacional: publicidade, relações públicas, marketing direto, *merchandising*, força de vendas, patrocínio, mecenato, entre outras (Sebastião, 2009, 39). É possível conjugá-los para atingir com maior eficiência e eficácia os objetivos pretendidos. Resumidamente definiremos cada um deles:

a) **Publicidade:** é uma variável que permite alcançar muitos públicos e que confere um efeito a médio/longo prazo, visto que funciona segundo o princípio da repetição, proporcionando multiplicação de contactos. Regra geral oferece uma mensagem simples, forte e única, sendo perfeitamente controlada pelo anunciante. Propõe-se atingir objetivos como incrementar notoriedade, estimular a compra, informar ou dar a conhecer novos produtos (Lindon *et al.*, 2013, p. 322; Lendrevie *et al.*, 2010, p. 65).

b) **Relações públicas:** é a ação comunicativa planificada e contínua que tem por objetivo estabelecer, manter e melhorar relações de confiança entre uma empresa e os seus públicos, baseados num conhecimento e compreensão recíprocas (Sebastião, 2009, p. 40; Lindon *et al.*, 2013, p. 348). Esta variável é adaptável à generalidade dos públicos, sendo menos utilizada no consumidor final, alvo tradicional da publicidade. Visa alcançar objetivos como melhorar a imagem da organização, credibilizar, envolver, informar e conferir mais notoriedade (Lendrevie *et al.*, 2010, p. 67).

c) **Marketing *Business to Business*:** estratégia adotada para atrair a atenção do público e especialmente da comunicação social através da participação em eventos especiais, designadamente em feiras e exposições (Ilhéu, 2009, p. 322; veja-se também Ribeiro & Soares, 2015b).

c) **Marketing direto:** consiste na utilização de meios como o correio, telefone, email ou a internet para estabelecer uma comunicação direta, personalizada, interativa e continuada com os consumidores. Está aqui implícito o uso de técnicas de marketing interativas que implicam o domínio e gestão da informação sobre os indivíduos a quem é dirigido (Sebastião, 2009, p. 40, 41, Frasson, 2014).

d) **Merchandising:** pode ser definido como a técnica utilizada pelos distribuidores e produtores com a intenção de aumentar a rentabilidade do local de venda e o escoamento dos produtos (Lindon *et al.*, 2013, p. 387). Deste modo, é um instrumento que apoia a venda, acrescenta valor ao produto e constitui um convite para que o consumidor realize a aquisição do mesmo. Podemos afirmar que integra mais um argumento de venda do produto de modo a incentivar a compra (Sebastião, 2009, p. 41, Frasson, 2014). Alguns autores referem-se a existência de dois tipos de merchandising, nomeadamente o de sedução e o de organização ou gestão. O primeiro está relacionado com a criação, no ponto de venda, de um ambiente e ou uma exposição que favorece a compra. O segundo está mais relacionado com a rentabilidade do espaço no ponto de venda (Lindon *et al.*, 2013, p. 387).

e) **Promoções:** assim como o *merchandising* este é também um instrumento que apoia a venda com impacto na medida em que acrescenta valor ao produto e faz parte do ato da compra. Muitas empresas utilizam este instrumento para regularizar e alisar a curva das vendas e, ao mesmo tempo, escoar o stock existente, oferecendo reduções significativas aos clientes que efetuam compras nos períodos de baixas vendas. Fala-se também em promoção-consumidor por intermédio de concursos e oferta de prémios. Este instrumento pode ser classificado em cinco grandes categorias: a experimentação gratuita, redução temporária de preços, prémios, ofertas e brindes, concursos, jogos e sorteios, e pôr em destaque o produto. Esta atuação normalmente tem como objetivo a captação de novos clientes (Lindon, *op. Cit.*, pp. 252, 396, 398).

f) **Força de Vendas:** diz respeito aos recursos humanos que determinada empresa dispõe que se ocupam da venda, através do contacto direto com clientes, potenciais clientes, distribuidores ou prescritores. Este conjunto de funcionários lida regularmente com materiais demonstrativos (amostras do produto, degustação, folhetos), realizam apresentações, participam em visitas, encontros, exposições, conferências, reuniões, etc. Existe inter-relação das atividades de Força de vendas e Relações Públicas (Sebastião, 2009, p. 41)

g) **Patrocínio:** trata-se de apoio financeiro a manifestações relevantes de carácter desportivo, cultural ou outras, com contrapartidas negociadas em termos publicitários ou de visibilidade do patrocinador. Ou seja, mediante o pagamento de determinado valor o patrocinador beneficia de determinados privilégios relacionados com a divulgação dos seus produtos e serviços (Lindon *et al.*, 2013, p. 353; Sebastião, 2009, p. 41).

h) **Mecenato:** apoio financeiro altruísta a manifestações de carácter cultural, ou artístico que inclusivamente podem ser abrangidas por incentivos fiscais. Este recurso tem menor projecção que o patrocínio (Lindon *et al.*, 2013, p. 353; Sebastião, 2009, p. 41).

3.3 A Comunicação na Era Digital

Com a massificação da internet e da sua dimensão interativa observa-se hoje uma profunda modificação nas formas de comunicação pelo que, para além das tradicionais, esta é feita também através dos meios de comunicação *online* (Lendrevie *et al.*, 2010, p. 67). A internet é um media global e personalizável que permite comunicar instantaneamente com milhões de clientes, favorecendo o desenvolvimento do marketing *one-to-one* a partir de bases de dados que permitem às empresas não só conhecer cada cliente mas igualmente interagir com estes individualmente (Ribeiro & Soares, 2015a; Ribeiro & Soares, 2015b).

Nesta nova era, a internet também tem servido de complemento na realização de estudos internacionais e na recolha de dados, no que respeita à realização de inquéritos *online* (Lindon *et al.*, 2013, pp. 46 - 87). As novas tecnologias de informação proporcionam e facilitam que os produtos sejam vistos, conhecidos e experimentados num intervalo de tempo muito pequeno, ocasionando que tudo aconteça num intervalo de tempo diminuto sem permitir que nos apercebamos da força, da rapidez e das consequências de todo este processo. Tem sido perceptível que a dinâmica introduzida pelas novas tecnologias de informação e comunicação tem reduzido as diferenças culturais e conduzido os mercados mundiais para uma comunidade convergente (Ilhéu, 2009, pp. 13-15). À esta integração das tecnologias de informação nas políticas e práticas da gestão atribui-se o nome de *e-business* (Lindon *et al.*, 2013, p. 45).

Nos últimos anos grande parte dos consumidores, especialmente as novas gerações, realizam as suas compras através da internet. Na sua generalidade são indivíduos que estão constantemente *online*, e esperam que do outro lado esteja sempre alguém para o ouvir. São consumidores com pouca disponibilidade de tempo, pelo que muitas vezes preferem adquirir experiências, artigos e serviços de forma rápida, sem complicações e essencialmente sem se deslocar à loja. Ora, comparativamente à década anterior, esta é uma alteração significativa no comportamento do consumidor. Por este motivo, as marcas têm envidado esforços no sentido de adequar as suas estratégias procurando se tornar mais proactivas visando conquistar maior quota de mercado, mas adicionalmente, propondo-se criar uma relação mais próxima dos consumidores com vista a manter a fidelidade destes. Para corresponder às expectativas dos consumidores as marcas têm aderido a vários canais - *websites*, redes sociais online, *email*, telefone, sms - que ofereçam a possibilidade de resolver os seus problemas de forma descomplicada (Gonçalves, 2016).

Lendrevie *et al.* (2013) enumeram as seguintes formas de comunicação *online* utilizadas pelas organizações:

- a) ***Websites próprios***: Espaços de comunicação criados pelas marcas para apresentar os seus produtos e simultaneamente facilitar a interação através de inúmeras funcionalidades como jogos, desafios, experimentação, compra, etc;
- b) ***Micro-websites promocionais***: são sites de pequena dimensão e de curta duração criados para apoiar uma ação promocional específica e permitir que os visitantes se envolvam com a marca.
- c) ***Search Marketing***: engloba um conjunto de técnicas que permitem colocar o endereço de um *website* nos primeiros lugares dos motores de busca.

- d) **Widgets:** são softwares utilitários desenvolvidos pelas marcas que aparecem como pequenas janelas que flutuam na área de trabalho de acordo com os parâmetros definidos pelo administrador do site ou blog, e podem incluir jogos, *players* de som ou vídeo, ferramentas de *instant messaging* ou outras.
- e) **e-RP:** tratam-se das publi-reportagens *online* e os blogues que permitem que os autores e os visitantes publiquem opiniões sobre marcas e produtos.
- f) **Podcasting:** são conteúdos áudio e vídeo digitais expostos para *download* e reprodução posterior em leitores portáteis, que podem conter também spots publicitários específicos.
- g) **Web display:** campanhas de *banners* em sites comerciais que visam dar notoriedade.
- h) **Permission email:** uso de *e-mails* publicitários e promocionais que as marcas difundem com a autorização dos destinatários.
- i) **Product placement:** inclusão estratégica de produtos ou marcas dentro de conteúdos de entretenimento ou ficção como se fossem adereços. Esta atuação é realizada com a intenção de reforçar a notoriedade ou lançar um novo produto. As marcas tendencialmente escolhem programas ou protagonistas com os quais os consumidores se identificam.
- j) **Advergaming:** utilização de suportes de comunicação que se serve de jogos eletrônicos para divulgar marcas ou produtos.
- k) **Redes Sociais Online:** grupos de pessoas que tem algum nível de relação online. As redes sociais online como o *Facebook* e o *Twitter*, pela adesão que têm tido, tornaram-se um suporte de publicidade e simultaneamente um meio que permite comunicar cada vez mais profissionalmente marcas e produtos.

Portanto, a comunicação de marketing utiliza as tecnologias de informação para reduzir os custos, acrescentar produtividade aos serviços comerciais, tratamento de dados, automatização da força de vendas e, essencialmente, para interagir ou informar os clientes com um custo mais reduzido do que seria o envio de informação por correio ou uma linha de atendimento pessoal qualificado.

CAPÍTULO 4

OPÇÕES METODOLÓGICAS

Definir os objetivos de um trabalho de investigação é de importância decisiva uma vez que permite orientar todo o processo de pesquisa (Moreira, 1994). Assim, neste capítulo passaremos a expor os objetivos gerais e específicos definidos para este trabalho, bem como as opções selecionadas para alcançá-los.

Uma vez que Angola é um mercado-alvo de muitas empresas sedeadas em Portugal, definimos a seguinte pergunta de partida: **que dificuldades e oportunidades de comunicação de marketing encontram as empresas portuguesas quando internacionalizam as suas marcas para Angola?**

Iremos abordar os fatores que influenciam a escolha por parte das empresas portuguesas a investirem em Angola, quais os fatores de atração do país, que obstáculos enfrentam as empresas e, de modo particular qual o papel da comunicação na internacionalização destas. Pretendemos compreender que dificuldades e oportunidades de comunicação de marketing encontram as empresas portuguesas quando internacionalizam as suas marcas para Angola.

4.1. Objetivos gerais e específicos

Como objetivos gerais do nosso trabalho definimos os seguintes:

1. Abordar o papel da comunicação de marketing na definição de estratégias de marketing internacional pelas empresas portuguesas, quer no país de origem (Portugal) quer no país de destino (Angola).
2. Compreender as opções de comunicação de marketing internacional das marcas portuguesas em Angola.

Como objetivo específico do nosso trabalho definimos a abordagem ao mercado do vestuário infantil, usando como exemplo a marca *Laranjinha*. Pretende-se essencialmente conhecer a forma de atuação da marca no mercado doméstico e em Angola, as medidas que adotou para se expandir para Angola e as opções estratégicas, ao nível da comunicação de marketing, que esta adota no mercado local e nos internacionais e mais particularmente no mercado angolano.

4.2 Método e técnicas de recolha e análise de informação

Para a exequibilidade deste trabalho de investigação recorreremos à metodologia qualitativa que é, de acordo com autores como Quivy e Campenhoudt (1995), a mais adequada quando se pretende estudar assuntos sobre os quais ainda pouco se escreveu e que exigem compreensão, mais do que descrição. Enquadram-se nesta situação as estratégias de comunicação das marcas portuguesas em Angola.

4.2.1 Pesquisa Bibliográfica

Para alcançar os objetivos acima definidos recorreremos à recolha de dados através da pesquisa bibliográfica e documental, nomeadamente no estudo ou na averiguação sobre o que já foi publicado sobre a marca, assim como do que a própria marca tem divulgado tanto para os consumidores como para os restantes públicos, designadamente a comunidade, instituições e governo (Eco, 1998, p. 79). Deste modo, entre Setembro de 2014 a Junho de 2016, efetuamos um levantamento sobre as campanhas e iniciativas de comunicação nas páginas de *facebook e website* da marca. Recorremos também a *websites* de publicações especializadas em comunicação, como o da *Marketeer.pt, Meios & Publicidade.pt*. Sobre a internacionalização das marcas portuguesas, *websites* como do *AICEP* e da *LUSA* revelaram-se bastante pertinentes e reveladores. Para conhecer a mensagem publicitária emitida pela marca, as *Revistas Caras, Lux e Activa* serviram-nos de apoio uma vez que é através destas que a marca se dá a conhecer ou reforça a sua imagem perante os clientes. Para perceber de que modo é que a Laranjinha utiliza influenciadores e interage ativamente com os consumidores-alvo, inclusive por meio de concursos, analisamos alguns blogs de moda infantil, designadamente o *Blog da Carlota* e o *My Happy Kids*.

4.2.2 Entrevistas Semi-estruturadas

Tendo em conta que o assunto que estamos a investigar envolve a compreensão de fenómenos empresariais, pareceu-nos que a realização de entrevistas semi-estruturadas seria adequada, uma vez que esta técnica nos oferece suficiente liberdade para fazer as perguntas principais e, caso venha a ser necessário, alterar a sua sequência ou introduzir novas questões em busca de mais informação. O recurso a entrevistas semi-estruturadas permite-nos identificar experiências concretas por parte dos dois atores que vivenciam no seu quotidiano diferentes situações associadas à *Laranjinha* e à realização de negócios no mercado angolano.

Foram realizadas duas entrevistas. A primeira foi realizada a 8 de Fevereiro de 2016, com José Guilherme Barbosa, Diretor Comercial da marca, funcionário da *Laranjinha* há mais de 20 anos. Esta entrevista teve início às 10 horas e durou cerca de 90 minutos, tendo sido realizada em Portugal, no escritório da empresa situado na Avenida Almirante Reis, número 239, Lisboa. O nosso interlocutor revelou-se extremamente receptivo e conversador, tendo, inclusivamente autorizado a gravação do diálogo, o qual exibimos integralmente no apêndice D deste trabalho. No decorrer da entrevista, falamos sobre a influência do *made in* Portugal nos consumidores angolanos, abordamos os fatores que levaram a marca a escolher Angola como mercado-alvo, questionamos sobre a forma utilizada pela marca para se dar a conhecer no mercado angolano, sobre a adaptação do produto e da comunicação, as dificuldades e restrições que a marca enfrenta e por fim, interrogamos acerca das perspetivas futuras.

A segunda entrevista foi realizada a 14 de Março de 2016, com a Sra. Deolinda Capelo, gerente da loja “O Laçarote”, referida pelo Diretor Comercial como “a melhor cliente” da *Laranjinha* em Angola, que foi lojista em Portugal durante 20 anos, tendo emigrado para Angola. Esta entrevista realizou-se nas instalações da loja em Angola, na baixa de Luanda, no Bairro dos Coqueiros, na Rua Francisco Távora. De realçar que houve pouca receptividade por parte da nossa interlocutora, pelo que desenvolvemos uma conversa informal que durou cerca de 10 minutos, conforme transcrição no Apêndice E. Por este motivo, formulamos questões mais simples, como a origem das marcas comercializadas pela loja Laçarote, quais as marcas com mais procura, qual a opinião pessoal da nossa interlocutora sobre a *Laranjinha*, se a *Laranjinha* realizava publicidade em Angola.

Após a realização das entrevistas procedemos à sua transcrição integral. Optámos por transcrevê-las integralmente porque deste modo poder-se-á fazer todos os tipos de análises e, por outro lado, não correremos riscos de perdermos dados que mais tarde poderão ser úteis para pesquisas futuras. No decorrer das entrevistas optamos por gravá-las, em detrimento de simplesmente tomar notas, para evitar parar para escrever e perder dados (Moreira, 1994). Atingimos o objetivo de gravar apenas na primeira entrevista, uma vez que Deolinda Ciâpelo não autorizou a gravar, pelo que tomamos notas de forma manuscrita durante o desenrolar da conversa.

4.2.3 Observação Participante

Para complementar as entrevistas e no intuito de combinar técnicas diferenciadas e avançar além das interpretações de outrem, decidimos recorrer também à técnica de observação

participante (Gray, 2013, p. 20), lembrando que uma epistemologia empírica exige que o conhecimento se baseie em provas obtidas por meio da observação ou dos outros sentidos (Carvalho, 2002, p.114). Esta técnica para além de nos permitir integrar o meio a investigar, confere-nos também a possibilidade de viver as situações dos outros seres humanos. Assim escolhemos esta técnica qualitativa com o objetivo recolher dados (ações e perspetivas) às quais um observador exterior não teria acesso (Leitão, 2008).

Neste sentido efetuamos visitas às Lojas da Laranjinha localizadas no Centro Comercial Colombo e no El Corte Inglés de Lisboa, conforme indicação no **Quadro 1**. A escolha destas duas lojas foi especialmente motivada pelo fator “localização”. Ademais, por indicação da marca em Portugal visitamos também a loja multimarca “O Laçarote” localizada em Luanda, no Bairro Coqueiros, conforme a informação no **Quadro 1**. Em todos estes locais realizamos uma observação participante, interagimos com os funcionários, interessamo-nos pelos produtos solicitando informação, e inclusive adquirimos produtos (apenas na loja do Colombo). A observação visou detalhes como comunicação no ponto de venda, organização do espaço, iluminação, força de vendas (indicadores também analisados por Nascimento, 2014).

Tabela 1 - Espaços Visitados

Nome do espaço	Datas da observação
Loja <i>Laranjinha</i> no C. Comercial Colombo Lisboa	10 de Fevereiro de 2015
	29 de Janeiro de 2016
Loja <i>Laranjinha</i> no El Corte Inglés Lisboa	26 de Novembro.
	15 de Dezembro de 2015
Loja Laçarote, Bairro dos Coqueiros, Luanda	14 de Março de 2016

A visita à Laçarote em Angola foi impulsionada pela necessidade de conhecer o primeiro e melhor cliente da marca naquele mercado, perceber como é que as marcas portuguesas de modo geral são percecionadas pelo consumidor local, avaliar a organização de um dos principais pontos de venda da marca, averiguar a existência (ou não) de publicidade no ponto de venda, bem como as condições em que o produto *Laranjinha* é comercializado em Angola. Assim esta técnica proporcionou-nos recolher outros dados sobre a organização, o produto *Laranjinha* e os pontos de venda.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS: A COMUNICAÇÃO INTERNACIONAL DA LARANJINHA EM PORTUGAL E EM ANGOLA

Os principais produtores e exportadores de têxteis em Portugal estão sediados no Norte e Leste de Portugal, nomeadamente nas zonas do Porto, Braga, Guimarães, Famalicão e Covilhã. De modo similar, a marca *Laranjinha* foi criada na zona norte de Portugal, mais precisamente no distrito do Porto, no ano de 1981. É propriedade da empresa industrial têxtil *Hall & CA Lda*. É uma marca de vestuário infantil para crianças dos zero aos oito anos de idade (Santos, 2011, p. 32). O dono da empresa, Luís Figueiredo, estudou gestão de empresas, trabalhou numa empresa têxtil e, posteriormente lançou o seu próprio negócio, uma vez que já tinha algum *know-how* nesta área e já conhecia fornecedores, clientes e comerciais na área de vestimenta para crianças. O nome da empresa (Hall & Ca) foi inspirado no apelido do avô materno do empresário. Nos primeiros anos a empresa fabricava para marcas estrangeiras. Ou seja, entre 1981 e 1988 a empresa não tinha um projeto próprio definido. Tanto se fabricava *Laranjinha* como se manufacturava para outras marcas (Larguesa, 2012).

Mas a partir dos anos 90 a Hall & Ca decidiu inverter a sua estratégia baseando-se na convicção de que “*uma Laranjinha 100% feita em Portugal era capaz de vingar aquém e além-fronteiras, tanto em montras alheias (através do sector do retalho) como nas suas próprias*”, a marca optou por concentrar esforços na coleção própria e, deste modo, virar-se para os mercados externos (Larguesa, 2012). Em 2005 a marca decidiu abrir as suas próprias lojas. Hoje a marca tem cinco lojas próprias em Portugal - no NorteShopping, Foz-Porto, Cascais Shopping e Centro Comercial Colombo e dois pontos de venda, adicionados a mais cento e vinte clientes de retalho (Santos, 2011, p. 32). Presentemente a marca exporta para mais de vinte países, sendo os principais mercados de destino das suas exportações os seguintes: Espanha, Itália, Reino Unido, França, Áustria, Alemanha, Israel, Arábia Saudita, Estados Unidos, Austrália, México, Bélgica, Holanda, Suíça, Polónia, Japão, **Angola** e Rússia (Larguesa, 2012). Mas os seus grandes mercados externos são Espanha e Itália, que representam mais de 50% das vendas da marca no exterior. No primeiro, a marca contabiliza cerca de 230 (duzentos e trinta) clientes de retalho e já abriu, em 2011, uma loja própria numa das principais artérias da moda da cidade capital espanhola, sendo esta a primeira loja internacional da marca. Em 2012, a marca inaugurou um *corner* no *El Corte Inglés* do Paseo da Castellana, também em Madrid (Larguesa, 2012).

A *Laranjinha* continua a sua expansão, e já marca presença nos grandes armazéns *Palácio del Hierro*, no México, no *Barneys*, nos EUA e nos ‘*department stores*’ *Isetan*, no Japão. Em fase embrionária, estão a África do Sul e a Rússia. Há alguns anos (no ano 2010) a *Laranjinha* fez parte da missão empresarial ao Japão, organizada pela Associação Nacional das Indústrias de vestuário e Confeção (ANIVEC/APIV) que visava a realização de um conjunto de reuniões com os principais importadores de vestuário e acessórios japoneses. Esta iniciativa possibilitou que os empresários portugueses passassem a encarar este país, conhecido por ser um mercado que aprecia qualidade, mas difícil de conquistar, muito competitivo e exigente, com maior realismo (Pereira, 2011, p.30).

Uma estratégia que a *Laranjinha* adota para atrair a atenção do público e especialmente da comunicação social é a aposta no marketing Business to Business ou B2B (Ribeiro & Soares, 2015b), através da participação em eventos especiais, designadamente em feiras e exposições (Ilhéu, 2009, p. 322). Todos os anos o nome da marca aparece nos *stands* das mais variadas feiras internacionais como a Feira Internacional de la Moda Infantil (FIMI) normalmente realizada em Espanha. Nesta feira compradores de todo o mundo têm acesso à informações sobre as tendências de moda infantil, e por este motivo é considerada uma feira muito representativa para a Península Ibérica. Em 2011 a *Laranjinha* foi uma das 13 marcas internacionais que exibiu, em passarela, no denominado “Desfile *Golden Pin*” as suas propostas de moda (Portugal Têxtil, 2011). No que se refere à FIMI de 2016, realizada em Janeiro, a página *web* da organização da feira refere que estiveram registrados compradores de 42 países diferentes tais como Itália, México e Reino Unido. Por outro lado, países como a China, Dinamarca e EUA compareceram pela primeira vez (FIMI, 2016). Luís Figueiredo, acionista maioritário da têxtil *Hall & Ca*, em entrevista concedida à Dinheiro Vivo (Amorim, 2012), justificando as razões que levam a marca a optar pela participação às feiras de moda infantil em Espanha afirmou que:

“Espanha apanha muito da América Latina e dos países Árabes e pode passar essa imagem melhor, porque eles vão ver as marcas que há em Madrid, mas não passam por cá”.

Outra feira muito importante para a moda infantil é a italiana *Pitti Bimbo*, conhecida como Feira Internacional de Vestuário e Acessórios para Criança que se realiza anualmente em Florença, Itália. Consta que é um evento de extrema relevância internacional ou um ponto de referência na moda infantil tendo em conta que atrai compradores e vendedores do mundo todo (Portugal Têxtil, 2012). Por outro lado, o Comité Técnico desta Feira obriga à comprovação de critérios específicos e a coleções distinguidas pela qualidade, inovação e

carácter distintivo (COMPETE, 2013). Por exemplo, na edição de 2009 estiveram presentes 510 marcas, sendo que Portugal marcava presença com apenas 4 marcas, nomeadamente *Atlanta Mocassin*, *Bébécar*, *Laranjinha* e *Naturapura* (Portugal Têxtil, 2009). A última edição, realizada em Janeiro de 2016, da qual a Laranjinha participou (Laranjinha, 2016) contou com a exposição de 445 marcas e cerca de 10.000 participantes (AICEP, 2016).

Portanto a participação da *Laranjinha* em feiras internacionais permite à marca apresentar as suas novas coleções, dar a conhecer novos produtos ou novos *designs*, mas a principal finalidade é comercial uma vez que nestas feiras a marca tem a possibilidade de realizar contactos para uma futura negociação (Sebastião, 2009, p. 83). O fato da marca realizar desfiles ou montar stands nestas feiras, onde participam compradores de todo o mundo, também potenciará a expansão da marca a novos mercados e angariação de novos clientes e agentes dos principais *department stores* e *websites* internacionais (AICEP, 2016).

A marca Laranjinha é vocacionada para um segmento de mercado médio-alto, mais especificamente para pessoas que procuram produtos menos massificados (Faria, 2007). A marca tem, ao longo dos anos, apostado em técnicas de produção inovadoras para atender diferentes segmentos. A Laranjinha foi pioneira na utilização de tecidos anti-bacterianos, que combatem a presença de bactérias e fungos na roupa, protegendo a pele dos bebés contra infeções e alergias. Seguidamente lançou no mercado os tecidos sem costuras e as peças “três em um”, que se vestem de uma só vez, assegurando assim o conforto dos pequenos clientes (Felismino, 2012).

As coleções têm evoluído de acordo com as tendências, como é o caso da coleção *Chic*, que pretende acompanhar as crianças também nas ocasiões mais especiais. Os consumidores “verdes” são maioritariamente do sexo feminino, jovens, com habilitações literárias ao nível do ensino superior e com rendimentos médio-altos, definidos como indivíduos que procuram consumir produtos que causem o menor impacto ao meio ambiente (Afonso, 2010). Para estes consumidores a marca disponibiliza, desde o ano 2012, a *Bamboo Collection*, que é uma linha amiga do ambiente, hipoalergénica e anti bacteriológica (Larguesa, 2012). Esta coleção é concebida a partir da fibra de bambu, material que assegura o conforto térmico do bebé, por absorver e evaporar qualquer tipo de humidade corporal. De modo similar a marca lançou também a Linha Anti bacteriológica. São artigos devidamente certificados, que inibem a presença de bactérias e que garantem toda a frescura e eliminação de todos os odores, lavagem após lavagem (Laranjinha.pt). Portanto, importa sublinhar que a *Bamboo Collection*, que é composta por produtos ecológicos (ou “produtos verdes”) e foi concebida para

satisfazer as necessidades de preservação ambiental de consumidores preocupados com esta questão, tendo em conta, contudo, de que esta é uma necessidade secundária destes consumidores. Isto é, os consumidores compram os produtos para satisfazerem as necessidades para as quais foram designados e a característica de não-agressão ao meio ambiente pode funcionar como uma ampliação deste produto, extrapolando as expectativas dos consumidores, e adicionalmente, diferenciando a marca dos seus concorrentes (Afonso, 2014).

No âmbito da pesquisa que se realizou sobre a marca *Laranjinha*, concluímos que, no quadro da política global de comunicação de marketing dirigida ao consumidor final, esta desenvolve as estratégias que passaremos a delinear seguidamente.

5.1. Imagem do País de Origem: *O Made in Portugal* como Oportunidade Estratégica

A *Laranjinha* assume-se manifestamente como uma marca 100% portuguesa, e frequentemente comunica esta posição. Para corroborar com a nossa afirmação, citamos certo artigo publicado na revista Exame (2015): “ser uma marca 100% portuguesa é o cartão-de-visita da *Laranjinha* (...) porque a experiência tem mostrado que o *made in Portugal* é um argumento de peso para vender em alguns mercados”. As **figuras 1 e 2** demonstram explicitamente que a marca aproveita a imagem do país de origem como fator relacionado com oportunidades estratégicas.

Figura 1 – Laranjinha Portuguesa



Fonte: Alma Lusa (2012)

Importa referir que a imagem do país de origem afeta sobremaneira a decisão de compra dos produtos. No caso de Portugal, cada vez mais se tem intensificado a atividade promocional no estrangeiro, visando essencialmente reforçar a imagem do produto português, tornando-a mais favorável, a qual gradualmente está a passar da imagem de produto barato para a de produto de qualidade, aspecto já alcançado com o setor de turismo e no calçado, proporcionando alguma superioridade em relação aos concorrentes (Viana & Hortinha, 2009, p. 85).

Figura 2 – Laranjinha: Roupa de marca portuguesa



Fonte: Activa (2015)

Por considerar que os produtos portugueses são apreciados no exterior, a marca produz 100% em Portugal em parceria com 26 fábricas portuguesas. *A Hall & Ca* (empresa detentora da marca *Laranjinha*) dedica-se ao desenvolvimento do produto, à conceção dos protótipos e ao *design* das coleções, visando, com tal atuação adquirir maior vantagem competitiva ao afirmar a marca (Pereira, 2011, p.31). É importante referir, a título exemplificativo, que em Abril de 2013 a indústria têxtil e de vestuário portuguesa registou um considerável crescimento das exportações, na ordem dos 1,4%, isto devido a maior procura nos mercados externos de vestuário com a etiqueta “*made in Portugal*” (Portugal Têxtil, 2013). Quer isto dizer que a diplomacia económica desenvolvida pelo país com o intuito de promover Portugal como país produtor de bens e serviços de qualidade para a exportação, no quadro de uma economia internacional globalizada atingiu os objetivos delineados (AICEP, 2013). O *branding* (o ato de criar e gerir uma marca) nacional português tem proporcionado a projeção da sua cultura, história e valores próprios do país, conferindo a este último vantagens competitivas e beneficiando as empresas locais (Ilhéu, 2009, p. 267). Luís Figueiredo,

acionista maioritário da têxtil *Hall & ca*, em entrevista concedida ao Diário Económico (2011, p. 31) afirmou:

“Os produtos portugueses são bastante bem aceites no exterior. Não há nada contra os produtos portugueses. Nós produzimos 100% em Portugal”(...). É algo que nos orgulhamos de fazer e vamos fazer todos os possíveis para manter. A produção fora do espaço europeu não tem a mesma qualidade, os tempos de resposta também não se coadunam”.

5.2 Publicidade nos Media

Reconhecendo o papel da publicidade como meio de comunicação que permite alcançar uma multiplicidade de públicos (Lindon, 2013, p. 322), a *Laranjinha* recorre a esta variável utilizando como vetor a imprensa, nomeadamente a *Revista Ativa* e a *Revista Caras*. A escolha destes media para emitir as mensagens publicitárias da marca certamente está relacionado com a informação revelada, pelo *Bareme Imprensa da Marktest* segundo a qual a *Revista Caras* liderava o mercado, detendo 417.000 leitores semanais. A mesma fonte caracterizou a *Revista Activa* como a revista feminina mais lida em Portugal. Ao difundir a mensagem publicitária nos media acima referidos, a marca aciona os mecanismos através dos quais se exerce influência no espírito e comportamento das pessoas. Neste sentido pretende-se que a marca tenha mais notoriedade, ou seja, que o nome desta se torne familiar e presente no espírito dos potenciais clientes, repetindo-lho o maior número de vezes possível. Por outro lado, a publicidade nos media também aspira suscitar ou reforçar os sentimentos de simpatia pela marca, tornando-a desejável aos olhos dos consumidores e esperando que as pessoas do segmento-alvo expressem a sua simpatia pela *Laranjinha* por adquirir os produtos desta (Lindon, 2013, p. 323).

A marca *Laranjinha* incorpora o tema “natureza e campo” nas suas estratégias de marketing e comunicação. Na verdade, este tema está regularmente presente nas montras das lojas bem como na maioria das imagens publicadas em revistas, capas de catálogos, jornais e internet. Em 2013, no lançamento da coleção primavera-verão, a marca serviu-se do tema “um dia na quinta da Laranjinha”, baseando a sua comunicação no contacto com a natureza e nas brincadeiras ao ar livre. O *making of* da referida campanha, ilustrado na **figura 3**, o qual foi apresentado no programa *Imagens de Marca* (magazine semanal emitido pelo canal televisivo *Sic Notícias*) evoca a ideia de se recuperar doces memórias de infância no campo e contacto com a natureza (Branco, 2013). Esta decisão pretendeu caracterizar a marca como “verde” ou amiga da natureza, causando, como consequência, impacto nos “consumidores

verdes” (Masiero, 2011). Nesta óptica a marca teve em consideração o comportamento e as exigências dos consumidores, ou seja, o facto de se ter verificado uma acentuada mudança de atitude no comportamento dos consumidores, levando-os ao despertar da consciência ambiental e, adicionalmente, a questionarem mais sobre os produtos que compram e a quem compram.

Figura 3 – Laranjinha recupera memórias da infância no campo



Fonte: Imagens de Marca (2013)

A **figura 15** (veja-se em anexos) elucida que a marca reconhece que a temática da natureza, do verde e do ambiente tem vindo a assumir uma importância cada vez maior na formulação das estratégias de desenvolvimento empresarial (Afonso, 2010).

5.3 Marketing de Causas Sociais

Com alguma regularidade a *Laranjinha* organiza um vasto leque de eventos, de grande projeção, relacionados com a sua área de negócios, essencialmente campanhas solidárias que captam a atenção e simpatia do público bem como da comunicação social. Estas ações estão intrinsecamente associadas ao conceito de marketing social ou marketing de causas sociais (*Cause Related Marketing*), que pode ser definido como a promoção comercial de produtos ou serviços cujas vendas (uma parcela definida destas) são destinadas a projetos ou causas sociais, através de alianças estratégicas com organizações sociais ou um projeto próprio. O principal atrativo deste tipo de estratégia é duplo uma vez que, por um lado, visa melhorar um determinado aspecto da sociedade, e por outro, beneficia a empresa no sentido que a associa a

causas sociais que são percebidas positivamente pelo seu público (Sebastião, 2009, p. 77, 186).

Nos primeiros três dias do mês de Junho do ano 2012, a marca promoveu uma acção de solidariedade em que 10% das vendas reverteram a favor da *Associação Novo Futuro*, uma instituição que acolhe, em diversas casas espalhadas pelo país, crianças em situações de risco, dando-lhes assistência, acompanhamento e um local para habitarem, ilustrado nos anexos através da **figura 16**. Com os valores angariados a marca conseguiu adquirir 24 bicicletas (Lux, 2012). Esta acção foi divulgada pelos mais variados meios de comunicação social, estabelecendo claramente um estreitamento de relações com a comunidade e, simultaneamente obtendo a aprovação do público. Esta tipologia de acontecimentos revelam-se também como poderosos fatores de atratividade de publicidade gratuita, contribuindo para o aumento da visibilidade e da disponibilidade da marca, assim como para o aumento da presença e credibilidade da empresa no mercado. A **figura 4** ilustra uma outra campanha solidária de angariação de fundos, diferente da mencionada anteriormente, realizada em Novembro de 2015, que visou conceder apoio a grávidas e jovens mães que residem num contexto socioeconómico frágil na região do Grande Porto, que a marca *Laranjinha* realizou em colaboração com a *Associação Vida Norte*, na qual 10% das vendas da coleção de inverno reverteria a favor da causa (Facebook/Laranjinha).

Figura 4 – Campanha Solidária Em Boa Hora



Fonte: Facebook/Laranjinha (2015).

5.4 Utilização de Figuras Públicas, Influenciadores e Bloggers

Reconhecendo que a formação de opiniões é resultante de várias formas de comunicação, e no intuito de mobilizar diferentes públicos, persuadindo-os a formar, consolidar ou reforçar opiniões (Lindon, 2013, pp. 350, 351), a *Laranjinha*, elegeu Luísa Beirão e Astrid Werdnig como embaixadoras da marca, conforme ilustra a **figura 17** (veja-se nos anexos). Ambas são modelos e mães preocupadas com o bem-estar dos filhos. Para a marca, a escolha das duas modelos reflete o cuidado com o conforto das crianças, aliado a um forte sentido estético. Ao utilizar estas figuras públicas, pessoas com credibilidade como embaixadoras, está implícito, na gestão da política de comunicação, as Relações Públicas como ferramenta. O facto dos nomes destas modelos estarem associados à marca também vai conferir uma eficácia e credibilidade muito superiores à da publicidade, pois sempre que as mesmas participem em eventos organizados pela marca automaticamente surgirão, nos meios de comunicação social, informações não publicitárias sobre a marca. Assim a empresa consegue que sejam publicados artigos sobre o lançamento de novas colecções ou novos produtos sem que tenha que pagar a estes veículos de informação (Lindon, 2013, p. 358).

Corroborando com o objetivos delineados pela marca, e especialmente no que respeita à publicação de artigos sobre as duas embaixadoras da *Laranjinha*, foram divulgadas as seguintes declarações de Luisa Beirão e Astrid Werdnig, respetivamente, no site Briefing (2011):

"Sei que com as peças da Laranjinha, os meus filhos estão ainda mais bonitos e, muito importante, vestem roupas confortáveis e feitas a partir das melhores matérias-primas. É a combinação perfeita!"

"O que mais gosto é da selecção de cores, das texturas e os dos padrões das peças aliados à qualidade. A Laranjinha faz-nos lembrar um verdadeiro conto de fadas e a Chloë fica linda com as roupas".

Nas declarações acima transcritas é perceptível que está implícita a finalidade de defender os interesses da marca e criar à volta desta um estado de espírito favorável à opinião pública geral ou de um público em particular (Lendrevie, 2010, p.303). Enquanto que a afirmação de Luísa Beirão (a primeira) recorre à persuasão, quer dizer, pretende convencer, de forma racional, os destinatários de que a aquisição das peças da marca revelar-se-á útil e agradável para os filhos, já Astrid Werdnig apela para o processo mental irracional pois almeja associar à marca atributos imaginários, símbolos valorizadores e emoções agradáveis, quando refere que a marca “faz-nos lembrar um verdadeiro conto de fadas” (Lindon, 2013, p. 323).

A escolha de Luísa Beirão e Astrid Werdnig como embaixadoras certamente está também relacionada com o facto destas serem profissionais bem relacionadas com os órgãos de comunicação social e, adicionalmente, sendo mães, se identificarem com os objetivos de comunicação da empresa para promover e dar maior visibilidade para a marca. A marca teve em conta o estatuto social e o carisma destas duas profissionais (Lendrevie, 2010, p. 311). A escolha dos meios de comunicação e a oportunidade da ação de relações públicas são determinantes para o sucesso da política de comunicação e para o estabelecimento de uma identidade e imagem institucional, ou seja, a forma global como a organização se apresenta perante os vários públicos com os quais contacta (Pires, 2008, p.176).

Uma fatia importante da comunicação da *Laranjinha* não emana diretamente desta, apesar de não escapar à sua influência. Referimo-nos ao facto da marca se relacionar com influenciadores ou líderes de opinião, pessoas consideradas no seu meio como competentes no domínio da moda infantil. Na pesquisa que efetuámos, constatámos que várias *bloggers* de moda e *lifestyle*, para mães e filhos, como Fernanda Ferreira Velez, marketeer de formação, autora do Blog da Carlota, criadora do Mercadito da Carlota e mãe de duas meninas (Barbosa, 2013; Lux, 2013) e Filipa Cortez Faria, autora do *Blog My Happy Kids*, nutricionista de formação, organizadora do *Lisbon Kids Market (LKM)* e mãe de dois filhos (Activa, 2016) recomendam a *Laranjinha* como marca de qualidade. Em ambos os *blogs* as autoras partilham assuntos pessoais mas, essencialmente emitem opiniões sobre *looks* infantis, catálogos e artigos de moda infantil. Também publicam fotos dos filhos com as roupas das marcas que recomendam. O *blog* de Fernanda Ferreira Velez tem um elevado número de fãs assíduos de tal maneira que atinge entre 12 a 15 mil visualizações diárias (Barbosa, 2013). Apesar do círculo de influência destas bloguistas ser delimitado, pode ser determinante para as vendas das roupas (Lendrevie, 2010, p. 301).

Por exemplo, no Blog da Carlota (2014) lemos:

“Recebi (...) o convite da Laranjinha para que quando soubesse o sexo do bebé ir a uma loja conhecer a nova coleção e fazer umas compras para o enxoval. (...) Entrei em delírio assim que me vi no meio das peças mais queridas (...). O toque das peças é maravilhoso e a qualidade é top como sabemos. (...). Fotografei as minhas escolhas para partilhar com vocês. Digam-me se é ou não é de ficar apaixonada?”

No trecho acima transcrito, retirado do *blog* de Fernanda Velez, designado *Blog da Carlota*, consegue-se perceber que a comunicação apela para o mecanismo da persuasão na

medida em que pretende convencer os destinatários que a marca oferece qualidade e conforto (Lindon *et al.*, 2013, p. 323).

A **figura 18** (veja-se em anexos) demonstra-nos uma publicação efetuada na página do *facebook* da marca indicando um link que transmite as sugestões descritas no blog de Filipa Cortez Faria. Deste modo podemos concluir que os *Blogs My happy kids* e da Carlota transmitem a imagem desejada pela marca, ou seja, aquilo que a marca pretende que o público percecionem, visando fazer evoluir a imagem percebida para a posicionar de forma precisa dentro do espírito do alvo, para a diferenciar da concorrência. Em função das sugestões comunicadas nestes *blogs*, os consumidores poderão selecionar, classificar e projetar a imagem da marca sobre o produto e a sua vivência, incitando-o a comprar produtos Laranjinha em detrimento de outras marcas (Lendrevie, 2010, p 149).

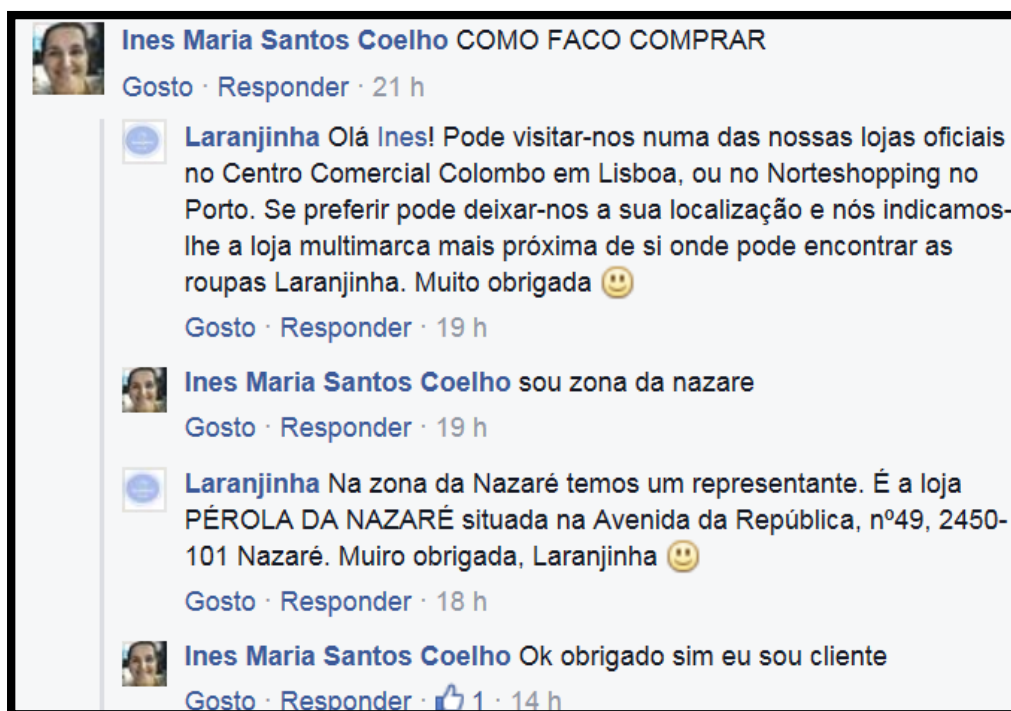
5.5 Utilização da Internet e das Redes Sociais Online

Atendendo ao cada vez mais crescente número de utilizadores, a *Laranjinha* reconhece a importância da internet e das novas tecnologias, considerando-a vantajosa para o desenvolvimento dos negócios. A marca possui um *website* que permite a leitura em três línguas, nomeadamente o português, o inglês e o espanhol. No *website*, para além da história, o consumidor ou o público em geral pode efetivamente conhecer a localização das lojas próprias e dos representantes, aceder ao catálogo de produtos e registar-se para começar a receber a newsletter com informações e novidades da marca. Adicionalmente o *website* remete-nos às páginas do *twitter* e *facebook* da marca. A marca utiliza também formas de potenciar o *Search Marketing* pelo que, quando digitamos a palavra “*Laranjinha*” nos motores de busca percebemos que o *website* da marca aparece nos primeiros lugares dos resultados. Ao visitar a página do *facebook* da marca, constatamos que através desta a *Laranjinha* interage ativamente com o seu público, dá a conhecer a estes os novos lançamentos e publica regularmente o seu catálogo e o lançamento de novas coleções.

Essencialmente, estas plataformas possibilitam à *Laranjinha* o aumento das vendas proporcionando, conjuntamente, a visibilidade da marca e dos seus produtos. A **figura 5** ilustra a comunicação interativa entre um representante da marca e um cliente, demonstrando o modo como a marca utiliza as ferramentas tecnológicas, com base na internet, para tratar cada cliente de forma individualizada, transmitindo-lhe a informação que é relevante para ele, reconhecendo cada indivíduo e as suas necessidades específicas.

Esta atuação está relacionada com o que os *marketeers* denominam Marketing *One to One*. Esta estratégia é particularmente eficaz para trabalhar com alvos específicos e para obter respostas comportamentais imediatas. A qualquer altura o consumidor tem a possibilidade de entrar em contacto com a marca e interagir por apresentar questões, requerer informações ou comentar sobre determinado produto ou serviço.

Figura 5 – Proximidade com os consumidores



Fonte: Facebook/Laranjinha (2016)

Do mesmo modo, a marca também adquire conhecimento e mantém um relacionamento personalizado com o cliente e comunica instantaneamente com milhões de consumidores, qualquer que seja o lugar onde se encontrem, a custos muito inferiores aos meios tradicionais (Lindon *et al.*, 2013, pp. 41-46, 314). Nas redes sociais online, a marca publica também fotografias e imagens das montras das suas lojas, compartilha e informa sobre as campanhas de solidariedade que desenvolve e inclusive comunica sobre promoções, anúncios e vídeos que realiza, conforme ilustra a **figura 19** (Veja-se em anexos).

Por conseguinte, o público também emite o *feedback* por adicionar gostos ou *likes*, comentários e elogios. Até Dezembro de 2015 a página de *facebook* continha cerca de 32.650 gostos. Na **figura 6** podemos ver que a Laranjinha publicou na sua página do facebook uma mensagem de agradecimento pelos resultados da campanha de solidariedade “Em Boa Hora”

(apresentada na **figura 4**) a qual angariou 2.835€. Esta publicação foi alvo de 54 gostos do público, o que demonstra claramente que a utilização desta plataforma permite à marca manter um contacto direto e personalizado com os diversos públicos.

Figura 6 – Publicação dos resultados da campanha “Em Boa Hora”



Fonte: Facebook/Laranjinha (2015)

Ao disponibilizar *online* imagens do catálogo, dos novos lançamentos e dos anúncios, a *Laranjinha* aumenta a sua visibilidade e dá poder ao cliente, permitindo que este consulte os catálogos e emita a sua opinião sobre os produtos e os anúncios. Este fator também auxilia o cliente a decidir o que comprar (Viana & Hortinha, 2009 p. 425). Possibilita também que o cliente obtenha uma informação mais ampla e simultaneamente atualizada, pois em vez deste visitar lojas ou contactar, por escrito ou por telefone, diversos fornecedores, o cliente tem hoje a informação sobre produtos e preços à distância de alguns “cliques” (Lindon *et al.*, 2013, p. 255).

Para a *Laranjinha*, o *e_marketing* é muito vantajoso pois permite-lhe realizar vendas iguais ou superiores às de grandes empresas com custos de comunicação reduzidos, quando comparado com meios de comunicação como a imprensa ou a televisão (Viana & Hortinha, 2009 p. 425). Outras vantagens que a marca alcança pelo uso da internet e das redes sociais online são o acesso a mercados internacionais, outros segmentos ou nichos e a melhoria dos tempos de transação. Assim, para chegar ainda a mais destinos a marca possui uma loja online

e continua a investir para reforçar esta plataforma e atingir um número cada vez maior de consumidores e novos mercados (Exame, 2015). Podemos observar a **figura 20** (veja-se em anexos) que aponta para a loja online, revelando outros 15 países para os quais a marca exporta. Neste caso, dado que a internet é virtual, possibilita à marca desenvolver negócios, sem correspondente físico, nos 15 países mencionados na referida figura (Viana & Hortinha, 2009 p. 425).

5.6 Merchandising

As lojas da marca laranjinha apresentam uma configuração ou um ambiente requintado, conforme ilustra a **figura 7**. Quer isto dizer que a marca utiliza táticas de *merchandising* com o objetivo de aumentar a rentabilidade do local de venda e o escoamento dos produtos através de uma apresentação apropriada das peças de vestuário (Lindon et al., 2013, p. 386).

Figura 7 – Merchandising da Loja Laranjinha



Fonte: Dinheiro Vivo (2012)

Nas visitas que efetuamos às lojas da marca localizadas no Colombo e El Corte Inglés constatamos que a marca construiu uma identidade visual pois existe um certo grau de padronização da comunicação no interior das lojas. A aparência exterior e interior das lojas é uniforme, inspirando-se nas tradicionais casas de bonecas (Shoppingspirit, 2012). Alguns autores consideram que a identidade visual da empresa ou das locais de compra são uma importante forma de comunicação em virtude de serem o que o público, e especialmente os clientes, observam. Por este motivo, a arquitetura exterior das lojas, a sua arrumação interior,

a decoração e o mobiliário exercem um papel importante na formação da imagem da marca, sugerindo, o prestígio, a segurança, a discrição, a eficácia, o modernismo ou a tradição (Lindon *et al.*, 2013, p. 306). As lojas revelam-se pormenorizadamente arrumadas. As roupas apresentam-se normalmente dobradas, penduradas nos cabides ou embaladas por cores, padrões ou tecidos que assentem uns com os outros, fatores que proporcionam ao cliente um percurso lógico e uma escolha facilitada (Lindon *et al.*, 2013, p. 388).

O exposto nas secções anteriores permite-nos concluir que a Laranjinha concebe um mix de comunicação conforme apresentado na **figura 8**.

Figura 8 – Comunicação da Laranjinha no Mercado Doméstico



Fonte: Elaboração própria, a partir da informação recolhida

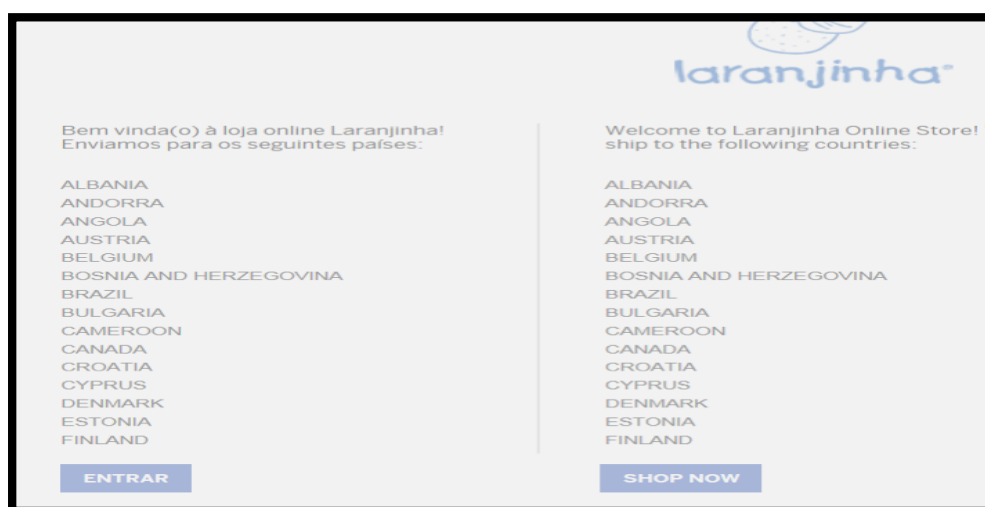
5.7 Laranjinha no Mercado Angolano

a) Modo de Entrada

No âmbito do objetivo de se expandir para o mercado angolano, concluímos que a Laranjinha aposta fortemente na Exportação Direta como forma de aceder àquele mercado. Esta afirmação se baseia no facto da marca utilizar as capacidades produtiva, de marketing e comercial, entre outras, que possui no seu país de origem, e não desenvolver qualquer esforço de marketing naquele mercado. A marca vende diretamente aos seus distribuidores ou clientes angolanos, sendo esta também responsável pelo embarque da mercadoria (Viana & Hortinha, 2009, pp. 23-37, 226).

De modo mais simples, e na sequência da entrevista concedida pelo Representante Comercial da marca para o Sul de Portugal, Ilhas e África, José Barbosa (conforme o apêndice D), concluímos que a Laranjinha está presente em Angola desde o ano 2007, ou seja, há mais de oito anos. Durante os primeiros sete anos a marca apenas aceitava encomendas de empresas sedeadas no mercado angolano, aproveitando o facto de ter capacidade instalada disponível em Portugal. Entre os anos 2007 a 2014 a *Laranjinha* realizava exportações regulares, visando aumentar o volume de vendas e o lucro. Apesar de em Angola haver também uma enorme predominância do mercado informal, o chamado mercado paralelo, a *Laranjinha* só vende a comerciantes credenciados. No *website* da loja *online*, conforme podemos observar na **figura 9**, percebemos que Angola consta entre os países para o qual a marca exporta os seus produtos.

Figura 9 – Loja *online* Laranjinha: Angola entre os países de exportação



Fonte: Facebook/Laranjinha (2015).

b) Obstáculos à internacionalização

No capítulo II, quando abordamos sobre as características do mercado angolano, expusemos as barreiras que a grande maioria das empresas que ali atuam enfrentam. Corroborando com a nossa narração, o responsável da marca José Barbosa, quando questionado a respeito dos obstáculos que a marca enfrentava, proferiu as seguintes afirmações (apêndice D):

“(...) nos últimos tempos ganhamos um novo cliente, numa nova província, em Cabinda, mas este ano não vieram por causa da escassez de divisas. Tem-se acentuado esta situação (...) Já subsistiam dificuldades em transferir, em comparação com a velocidade que os empresários angolanos queriam funcionar. As respostas dos bancos eram muito ineficazes. Outras dificuldades são ao nível dos direitos e dos custos de transportes. Neste sentido, os empresários angolanos, para minimizar estes riscos, optam por comprar grandes quantidades de uma só vez para diluir os custos.”

Assim, especificou que no mercado referenciado as principais ameaças estão relacionadas com os entraves burocráticos, impostos alfandegários demasiado elevados, distância geográfica entre Angola e Portugal, e a falta de apoio das instituições bancárias. Foi também realçada a escassez de divisas externas como um obstáculo muito difícil de transpor e que, simultaneamente acarreta dificuldades em financiar as importações através de empréstimos bancários. Este último aspeto traduz também falta de confiança das instituições bancárias relativamente aos empresários angolanos, clientes e distribuidores da marca (Ilhéu, 2009, p. 251). Outros obstáculos referidos traduzem-se nos elevados custos em Angola, falta de recursos humanos qualificados e insuficiência de infraestruturas básicas como eletricidade e água, elevada burocracia e falta de transparência, regulação deficiente ou inexistente dificuldades de pagamentos e inconvertibilidade da moeda (AICEP, 2012, p. 35):

c) Estratégias de Marketing

O produto e a comunicação são as variáveis, que frequentemente são mais consideradas na definição da estratégia de marketing internacional quando se trata de alcançar os objetivos definidos pela empresa (Ilhéu, 2009). No caso da Laranjinha, constatámos os seguintes aspetos respeitantes a estas duas variáveis do marketing-mix:

Produto

Em resultado da entrevista ao Representante Comercial da marca em estudo reconhecemos também que o produto é *standardizado*, sendo que a marca vende para Angola as coleções de

primavera/verão que lança no país de origem. Quer isto dizer que as peças de vestuário infantil não sofrem qualquer alteração que visem adaptá-las às preferências, necessidades, credos e modo de estar do consumidor local. A decisão de exportar as coleções primavera/verão está certamente relacionada com as características do país de destino, designadamente com o fato de Angola ser um país cujo clima é tropical. Esta decisão também é apoiada pela convicção de que Angola e Portugal têm laços culturais e linguísticos. Citando Barbosa, conforme transcrito no Apêndice D:

“a afinidade que temos com o povo angolano é transversal (...) e tal e qual como é em Portugal, também será em Angola”.

Ao decidir-se por *standardizar* a exportação das peças de vestuário comercializadas em Portugal, a marca, para além de concentrar toda a produção num só local, não tem encargos com a adaptação do produto e beneficia igualmente de uma redução significativa dos custos (Viana & Hortinha, 2009, pp. 226) uma vez que a adaptação implicaria um esforço financeiro para efetuar a alteração do produto, elementos do *design* e a embalagem.

Comunicação

As entrevistas efetuadas permitiram-nos também concluir que a marca também opta por *standardizar* a comunicação no mercado angolano. Quando questionado sobre o modo da marca se dar a conhecer no mercado em análise, o Representante Comercial revelou que a partir do mercado doméstico a *Laranjinha*, a certa altura, firmou acordos com grupos de imprensa que abarcavam revistas com tiragem em Portugal e em Angola, de modos que a marca incluía no budget a publicidade em Angola, utilizando assim os mesmos apelos de mensagem, *artwork* e textos utilizados nas campanhas lançadas nos dois países (Ilhéu, 2009, p. 255).

O nosso interlocutor particularizou que semelhantemente à atuação no país de origem, e tendo em atenção à sua imagem de marca e ao tipo de produtos que comercializa, a *Laranjinha* realiza publicidade nos media em Angola, nomeadamente por intermédio da revista feminina *Caras Angola*, uma revista de sociedade com poucos concorrentes em Angola pois em 2014 coexistiam apenas as revistas *People*, *a Lux* e *a Chocolate*. A escolha da *Caras* revelou-se bastante pertinente tendo em conta que a tiragem é de cerca de 10.000 exemplares, esgotando- num ápice mal chegue às bancas (Gonçalves, 2009).

Certamente que a disponibilidade dos mesmos media nos mercados português e angolano favoreceu a *standardização* da comunicação internacional. Por outro lado, deduzimos que a

marca opta por esta atuação para manter a centralização da decisão na sede da empresa. Esta situação possivelmente aconteça devido ao facto dos negócios internacionais da empresa em Angola estarem delimitados a negócios com distribuidores ou licenciados, dissemelhante do que acontece no mercado de origem onde a empresa possui lojas próprias (Viana & Hortinha, 2009, pp. 384-387).

Para este trabalho revelou-se também muito útil o diálogo que estabelecemos com a Sra. Deolinda Ciâpelo, gerente da loja “*O Laçarote Dourado*”, localizada no Bairro dos Coqueiros, centro de Luanda, numa zona de comércio e serviços (veja-se a transcrição da entrevista no apêndice E). Quando questionada se a loja ou as marcas ali comercializadas desenvolviam algum esforço de comunicação de marketing, a nossa interlocutora retorquiu que a loja disponibiliza catálogos de várias marcas e folhetos publicitários como o ilustrado na **figura 10**.

Figura 10 – Folheto Publicitário da “*Laçarote Dourado*”



Fonte: Disponibilizado pela Loja “*O Laçarote Dourado*”.

Observando a **figura 10** constatamos que o folheto publicitário é colorido e atraente. Através da informação disponível no mesmo, conclui-se que a Loja “*O Laçarote Dourado*”

comercializa roupas, calçado, brinquedos e acessórios para crianças entre os zero aos 16 anos. O folheto publicitário aqui apresentado fornece também informação sobre os endereços das lojas e respetivos contactos telefónicos. De realçar que foi através deste que tomamos conhecimento da abertura de uma nova unidade na Centralidade do Kilamba, uma zona suburbana da cidade de Luanda.

Estes folhetos são emitidos à responsabilidade da própria loja, pagos integralmente por esta e visam dar a conhecer aos consumidores os artigos comercializados, fidelizar os clientes, aumentar a vendas e informar a localização e contactos das lojas. É uma técnica promocional de resultados muito seguros (Lendrevie, 2010, p. 363).

Adicionalmente, conforme especificado pela gerente da loja “O Laçarote Dourado”, o passa-palavra tem influenciado a compra por parte dos consumidores. A loja beneficia-se do facto do passa-palavra ser o modo de comunicação no qual os consumidores exercem mais confiança. Adicionalmente A credibilidade de fontes próximas e desinteressadas tem sido o aspeto impulsionador no sucesso da loja. Assim concluímos que, para além dos parcos esforços de comunicação realizados pela marca, grande parte dos clientes que adquirem roupas da marca Laranjinha em Angola foram convencidos a seleccionar esta marca sob a influência de outros consumidores que já experimentaram a marca e sentiram-se satisfeitos. São clientes que custam pouco ou nada à empresa (Lendrevie, 2010, p. 309).

d) Dificuldades de comunicação de marketing

Consideramos que a cultura e a linguagem angolanas constituem dificuldades a ser contornadas pela marca. Por ser indispensável para a comunicação, nas suas diferentes facetas, como entre produtores e consumidores, a língua é o elemento cultural mais importante a se ter em conta ao abordar mercados novos. Por outro lado, apesar da língua predominante ser o português, e também o facto de Angola ser um dos países dos PALOP onde o português está mais estabelecido, sendo a língua materna de cerca de 40% dos cidadãos, e a segunda língua da maioria das etnias (Fernandes, 2016, p. 162), é importante ter em consideração eventuais formas de falar bem como os dialetos que existem naquele mercado (Viana & Hortinha, 2009, p. 70, 71). Outras dificuldades prendem-se com o fato do sector da comunicação em Angola ainda apresentar algumas debilidades, especialmente no que concerne à esfera da comunicação *online*, o que certamente estorvará o recurso ao *e-business* naquele mercado, recurso económico sobejamente utilizado pela marca em Portugal (Meios & Publicidade, 2014, p. 5).

e) Oportunidades e novas perspectivas de comunicação de marketing

No âmbito da comunicação de marketing, a marca tem disponíveis oportunidades que se materializam no facto de se tratar de um país cujo sector de comunicação atingiu maturidade em tempo recorde. Estão disponíveis cerca de 150 agências com experiência às quais a marca poderá recorrer para apoiar-se numa melhor abordagem local no que respeita à escolha dos media. Neste sentido a *Laranjinha* teria a opção de confiar o orçamento publicitário da marca a uma agência local (Brandão, 2015; Lindon *et al.*, 2010, p. 86).

Na esfera da comunicação do marketing com recurso às novas tecnologias, apresentam-se oportunidades pois existem vigorosas perspectivas de crescimento tendo em consideração a nova realidade de forte adesão aos *smartphones* e *tablets*, principalmente por parte dos consumidores mais jovens (Meios & Publicidade, 2014, p. 5). Desde o ano 2014, a marca começou a apostar em novas estratégias que passariam por afinar o envolvimento naquele mercado. No decorrer da nossa entrevista, José Barbosa afirmou:

“Fui para lá precisamente em 2014 para constatar o terreno, conhecer melhor o mercado (...) no sentido de melhorar a nossa imagem na loja dos nossos clientes, em todos os aspetos, inclusive inculcar uma forma didática de contactar com o pessoal, para melhor esclarecer o público, isto tudo foi conseguido em 2014, e perspectivando para uma nova fase, que é a dos centros comerciais (...) prevíamos dar um apoio na decoração, para além do habitual, para melhorar a imagem da nossa marca e também chegar ao mesmo nível da imagem, que temos aqui em Portugal, junto do consumidor angolano (...) apoio de vária ordem, como expositores, displays, posters, os catálogos, sacos da própria marca”.

O nosso interlocutor deslocou-se à Angola com o objetivo de conhecer melhor o mercado e o posicionamento dos concorrentes e adequar o desenvolvimento de novas estratégias de marketing para aquele país. De acordo às declarações acima transcritas, existe a intenção de conceder apoio na decoração das lojas das clientes de Angola, certamente para aumentar a notoriedade da marca, corresponder às expectativas do público-alvo e diferenciar-se da concorrência (Lindon *et al.*, 2010, p. 158). Foi realçado que a intenção é chegar ao mesmo nível da imagem que a marca tem em Portugal, onde a marca utiliza táticas de *merchandising* com o objetivo de apresentar um ambiente requintado nas lojas, aumentar a rentabilidade do local de venda e o escoamento dos produtos através de uma apresentação apropriada das peças de vestuário (Lindon *et al.*, 2013, p. 386) conforme ilustra a **figura 7**.

Figura 11: Desenvolvimento e estratégias da *Laranjinha* no mercado angolano



Fonte: Elaboração própria, a partir da informação recolhida no decorrer da pesquisa.

José Barbosa sublinhou que, com a perspectiva de passar a cooperar mais com os seus distribuidores angolanos, apoiando-os em vários sentidos, um dos objetivos da marca foi o contato com os colaboradores das lojas suas clientes. Reconhecendo que os colaboradores, por inerência das suas funções, mantêm o contacto direto com o público, o nosso interlocutor transferiu alguns conhecimentos sobre a maneira mais adequada de comunicar com os clientes e organizar a disposição das peças de vestuário. Assim a marca mais uma vez demonstra o papel essencial da comunicação para estimular a compra (Lindon *et al.*, 2010, p. 308). A importância do surgimento dos Centros Comerciais para as novas perspectivas de maior envolvimento e expansão naquele mercado foi também salientada pelo responsável da marca. As lojas que distribuem a marca em Angola estão na sua maioria localizadas no centro da cidade de Luanda ou nos novos Centros Comerciais. A loja *Laçarote* está localizada nos Coqueiros, zona comercial e muito próxima ao centro de negócios daquela cidade. Está aqui subjacente a variável localização como fator essencial para atração da clientela (Lindon *et al.*, 2010, p. 291). Portanto, podemos concluir que o mercado angolano apresenta uma diversidade de oportunidades a aproveitar.

Na visita que efetuámos às instalações da *Laçarote Dourado* constatamos que o espaço estava organizado e limpo (sendo uma loja de rua, mesmo o exterior ou a calçada da loja encontrava-se limpa), sem amontoamento de peças de vestuário e sem impedimento aos movimentos. A loja é bastante espaçosa. Apesar das roupas não estarem organizadas por cores, encontravam-se penduradas em cabides e expositores e organizadas por tamanho e por género, estando as roupas para meninas num lado e as roupas para rapazes noutra, fator facilitador para o cliente identificar e saber para onde se dirigir.

A loja realiza publicidade no ponto de venda, conforme referimos na alínea c) deste ponto. No interior da loja encontramos disponíveis folhetos publicitários (ilustrado na **figura 10**). Também nos foi informado que normalmente disponibilizam catálogos para os clientes, estando sem stock naquele momento. No que respeita à força de vendas, no dia da observação estavam presentes duas funcionárias cujo atendimento consideramos “bom”, uma vez que demonstraram cortesia e acessibilidade para prestar informações.

A iluminação da loja era insuficiente pois o ambiente era sóbrio demais, o que retira a alegria do espaço. No dia da observação havia apenas iluminação natural, uma vez que houve falha no fornecimento de energia elétrica, incidente muito frequente em Angola.

CAPÍTULO 6

DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, com base na análise dos resultados e em articulação com os conteúdos dos capítulos teóricos, vão ser debatidos alguns pontos por forma a dar corpo a esta discussão. De referir que, em virtude da temática em estudo, e para não divagarmos demasiado, a nossa discussão será resumida e incidirá nas variáveis produto e comunicação.

A investigação realizada permitiu evidenciar a importância da comunicação na internacionalização das empresas portuguesas em Angola, através do estudo do mercado de vestuário infantil. No mercado de origem salientamos que a comunicação emitida pela *Laranjinha* é multiforme mas coerente. Para criar sinergias no negócio, a marca combina um grande número de vetores, como a publicidade nos media, a utilização de figuras públicas, influenciadores e bloggers, o *merchandising* e o marketing de causas sociais. Todas estas ferramentas permitem-lhe conceber um mix eficaz de comunicação. Pelo fato de cada um destes instrumentos apresentar características próprias em termos de eficácia e de custos, esta atuação é apoiada por vários autores que consideram que o uso conjunto destes instrumentos permite a complementaridade e o seu mútuo reforço, proporcionando ganhos de sinergias e aumento da eficácia e rendibilidade do investimento (Nunes & Cavique, 2001, p. 283).

Também constatamos que a internet e as redes sociais online são parte da estratégia de comunicação da marca em estudo. A *Laranjinha* reconhece que a internet é um media global e personalizável que permite comunicar instantaneamente com milhões de clientes, favorecendo o desenvolvimento do marketing *one-to-one* e permitindo às empresas não só conhecer cada cliente mas igualmente interagir com estes individualmente. Assim a marca atribui importância às novas tecnologias de informação na redução de custos de comunicação, e na facilitação da interatividade com os públicos da marca, permitindo a melhoria do serviço ao cliente. A marca elabora e implementa um plano de marketing integrado em que utiliza com coerência e uniformidade a loja *online* para aceder aos mercados internacionais e as páginas do *facebook* e *twitter* para criar sinergias no negócio. Com esta atuação é perceptível que a marca reconhece que nos últimos anos grande parte dos consumidores, especialmente as novas gerações, realizam pesquisas de produtos e compram-nos através da internet. A marca aceita que os consumidores da era digital estão constantemente *online* e esperam que do outro

lado esteja sempre alguém para o ouvir pois têm pouca disponibilidade de tempo (Lindon et al., 2010, pp. 46, 87)

No mercado angolano, a marca apresenta duas etapas de desenvolvimento, A primeira fase decorreu no período entre 2007 a 2014. A segunda etapa teve início em 2014, com a visita do representante comercial. Apurámos que na primeira fase a empresa não realizou um diagnóstico do mercado, não conhecia a concorrência, não identificou as preferências dos consumidores-alvo nem estudou o clima de negócios naquele mercado. Igualmente não conhecia os obstáculos e as dificuldades dos seus distribuidores. O objetivo principal da marca nesta fase era apenas exportar as peças de vestuário infantil para desenvolver os seus negócios internacionais e realizar vendas, operando assim através da exportação direta. Alguns contactos com distribuidores angolanos foram realizados a partir da loja *online* (Viana & Hortinha, 2009, pp. 23-37, 226).

Entendemos que as razões que levaram a marca a escolher Angola como mercado de destino das exportações estão relacionadas com as afinidades históricas, culturais e linguísticas, e também o fato de Angola estar em pleno desenvolvimento e com níveis de crescimento atrativos (Viana & Hortinha, 2009, p. 58, 70). Uma vez que a marca já atua em Angola há mais de 8 anos, acreditamos que esta não se expandiu devido ao modelo económico angolano, aos obstáculos que aquele mercado apresenta, conforme exposto no ponto 5.2., mas também pelas opções adotadas ao nível do produto e da comunicação.

Apurámos igualmente que a marca *standardiza* o produto e acreditamos que esta estratégia apesar de fácil e lucrativa a curto prazo poderá, a longo prazo, causar alguns constrangimentos por não se harmonizar às necessidades específicas do mercado (Ilhéu, 2009, p. 243). Quando a marca decidiu internacionalizar o seu produto para Angola deveria avaliar outros aspetos, e não apenas a relação custo-benefício. Seria desejável que a *Laranjinha* estimasse também aspetos fundamentais como as distintas características específicas e culturais do mercado angolano (Pipkin, 2012, p. 10). Neste caso as peças de vestuário *Laranjinha* são produtos internacionais pelo que a marca deveria atuar de outra forma, e considerar que teria um número mais elevado e mais diversificado de consumidores potenciais. Era imprescindível a marca refletir que o povo angolano tem a sua maneira de ser, o seu modo de vida, os seus usos e costumes, os seus valores e as suas convicções, a sua identidade cultural (Viana & Hortinha, 2009, p.288).

Ao exportar para Angola a coleção de verão lançada no mercado de origem, pressupõe-se que a marca considera que os gostos e as preferências dos consumidores angolanos e portugueses são idênticos. Provavelmente esta decisão é apoiada por a marca assumir que a dinâmica introduzida pelas novas tecnologias de informação e comunicação tem reduzido as diferenças culturais e conduzido os mercados mundiais para uma comunidade convergente (Ilhéu, 2009, pp. 13-15). A marca é também beneficiada pelo facto do estilo de vida caros provenientes do ocidente deslumbrar os consumidores angolanos, afetando transversalmente os seus desejos e imprimindo um cunho aspiracional às suas preferências de consumo (Ribeiro, 2016, p. 109).

Outros fatores que favorecem a exportação e a *standardização* do produto são os conceitos de globalização e ocidentalização. Recorde-se que estes proporcionam que os padrões de consumo se tornem mundiais (Teixeira, 2013, p. 362; Freire 1999, p. 13).

A marca também *standardiza* a mensagem publicitária no mercado angolano. Este aspeto leva-nos a refletir que a *Laranjinha* desconsiderou a língua como o elemento cultural mais importante a se ter em conta ao abordar mercados novos. Desconsiderou também que a identidade cultural e linguística condicionam sempre a comunicação e a negociação entre pessoas oriundas de países diversos, por mais próximos que eles estejam (Amaral, 2000). Apesar de Angola ser um dos países dos PALOP onde o português está mais estabelecido, sendo a língua materna de cerca de 40% dos cidadãos, e a segunda língua da maioria das etnias (Fernandes, 2016, p. 162), seria desejável que a marca reconhecesse que uma comunicação dirigida especificamente ao consumidor angolano seria vantajosa para competir com os seus concorrentes e aumentaria as vendas (Ilhéu, 2009, p. 357). A marca jamais deveria ignorar o impacto negativo das barreiras linguísticas (Martins, 2016, p. 270).

Assim, questionamos: será que o trabalho criado em Portugal reflete a realidade angolana? Sabemos que não existem fórmulas universais e recorde-se que a *standardização* da comunicação seria justificável se houver grandes semelhanças nos padrões de consumo dos clientes, combinando com a existência de segmentos de mercados internacionais (Ilhéu, 2009, p. 255). Aspetos como a exposição dos consumidores aos media, especialmente à televisão e à internet também aumenta a apetência pelo consumo e serviços promovidos no ocidente (Ribeiro, 2016, p. 107). Certamente que a proximidade e a história que Portugal tem com África confere alguma vantagem, mas cremos não ser suficiente. O que funciona em Portugal não tem de ser eficaz em Angola pois os mercados estão em estados muito diferentes e têm necessidades bastante distintas. Por outro lado, para além das diferenças culturais, existem

também as diferenças nos hábitos e na linguagem. É importante salientar que a língua que se fala em Angola é a mesma que se dialoga em Portugal, mas existem grandes disparidades na linguagem e no humor peculiares daquele povo. Ademais, para além do português são falados outros dialetos, como: o Kikongo, Kimbundo, Tchokwe, Umbundo, Kwanyama, Nhaneca, Fiote, Nganguela, entre outras. Por exemplo, foi referido em entrevista que a marca tem um distribuidor em Cabinda. Será que a marca identificou o dialeto dialogado naquele local? Em Angola existem expressões que caracterizam determinados grupos, cidades ou regiões. O impacto negativo das barreiras linguísticas não pode ser ignorado (Martins, 2016, p. 270).

A *Laranjinha* deveria ter em atenção que a língua local tem um papel importante na comunicação internacional pois ajuda a fornecer acesso à sociedade local, facilita a passagem das mensagens da marca e ajuda o consumidor a interpretar os conteúdos da mensagem (Ilhéu, 2009, p. 192).

Apesar da economia angolana ser muito estatizada e organizada em torno das redes políticas com influência no país, há que ter em conta que no mercado angolano não se trabalha apenas com a elite do país, porque em termos quantitativos esta é mínima, mas trabalha-se para a grande maioria da população, que é pouco alfabetizada, com níveis de alfabetização distantes dos padrões europeus, pelo que não percebe a mensagem subentendida na comunicação publicitária produzida em Portugal (Ribeiro, 2016, pp. 98, 99, 107).

Conforme abordado no capítulo 2, Angola é considerada economicamente desigual, visto que a maioria da riqueza do país está concentrada numa pequena parte da população. Assim, para melhores benefícios seria primordial trabalhar o mercado de forma coerente e conhecer em profundidade o consumidor angolano. Se os profissionais do marketing, da publicidade, da comunicação e da produção não estiverem no local não conhecerão a linguagem local, nem os códigos locais. É necessário que estes conheçam os costumes, os hábitos e todos os códigos locais e tentem recriá-los na mensagem publicitária, para que esta penetre no coração dos angolanos (Kotler, *et al.*, 2011, p. 18; Ilhéu, 2009, pp. 179-192). A marca também deveria desenvolver publicidade no ponto de venda, por dispor pôsters ou outros instrumentos publicitários. A disponibilização de catálogos não é suficiente para informar e estimular à compra .

No aspeto concernente à presença dos profissionais da área de comunicação estarem presentes no local, a *Laranjinha* dispunha de outras opções naquele mercado. Conforme apurado na secção 2.3.1 operam em Angola centenas de agências do sector da comunicação,

agências com experiência e conhecimento do mercado, profissionais que certamente dominam os costumes, os hábitos, a linguagem e os códigos locais. Para garantir melhores resultados na consolidação e expansão da marca naquele mercado, o mais indicado seria a contratação de profissionais no local (Viana & Hortinha, 2009, pp. 70, 71).

Na segunda fase da marca naquele mercado, aquando da visita de José Barbosa a Angola, conforme referido em entrevista, realçamos que este reuniu com os vendedores confiando-lhes informação sobre táticas de vendas e de organização da loja e montras. Esta atitude demonstrou preocupação com a força de vendas, valorizando o fato destes se ocuparem do contacto direto com clientes e potenciais clientes ou prescritores, reconhecendo que aqueles lidam o produto, folhetos (Sebastião, 2009, p. 41). Nesta nova fase a marca teve a preocupação de conhecer melhor o clima de negócios, apoiar os distribuidores e perspectiva expandir-se tendo em conta a nova fase de desenvolvimento económico do país relacionada com a abertura dos centros comerciais. cremos que a partir daqui ocorrerão alterações significativas na determinação sobre a existência, ou não, da necessidade de comunicar de forma diferenciada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação pretendeu analisar a relevância da comunicação na internacionalização das empresas portuguesas em Angola, tendo como objeto de estudo o mercado do vestuário infantil, particularmente ilustrado com o exemplo da marca *Laranjinha*. No decorrer da pesquisa conseguimos atingir os objetivos propostos. No que respeita aos objetivos gerais, constatámos que a comunicação exerce um papel fundamental e decisivo no processo de internacionalização das empresas portuguesas em Angola. Quanto aos objetivos específicos, apurámos que a comunicação emitida pela *Laranjinha* é multiforme mas coerente. No mercado doméstico a marca utiliza um grande número de vectores, como a publicidade, a utilização de figuras públicas, bloggers e influenciadores, *merchandising*, entre outros, para apoiar ou conceber um mix eficaz de comunicação. A internet e as redes sociais online são parte da estratégia de comunicação da marca em estudo. A *Laranjinha* elabora e implementa um plano de marketing integrado em que estas plataformas são utilizadas com coerência e uniformidade, criando sinergias no negócio. Esta atuação revela-se vantajosa na perspectiva em que possibilita a redução de custos de comunicação, permite maior interatividade com todos os públicos da marca (consumidores, fornecedores, instituições governamentais, entre outras) e facilita a melhoria do serviço ao cliente e acesso permanente a este. Portanto, concluímos que há sinergias nas atitudes estratégicas da marca que constituem perfeitamente as razões que a elevaram ao posicionamento empresarial que ocupa atualmente.

No entanto, quanto à sua atuação no mercado, gostaríamos de tecer as seguintes observações: apesar de já estar a entrar numa fase em que se verifica algum prolongamento das ações desenvolvidas no mercado doméstico, traduzidos na preocupação de transferir para Angola um conjunto de práticas comerciais exitosas no mercado de origem, recomendaríamos a adaptação do produto e da comunicação e a delineação de estratégias e planos estruturados visando especificamente satisfazer o consumidor local. Para consolidar o processo de expansão naquele mercado, advertiríamos a conhecer em profundidade o consumidor, o seu estilo de vida, a linguagem e os códigos locais, os costumes, os hábitos, para trabalhar o mercado de forma coerente, como em Portugal.

A pergunta de partida previamente formulada foi: que dificuldades e oportunidades de comunicação de marketing encontram as empresas portuguesas quando internacionalizam as suas marcas para Angola? Esta investigação exploratória permitiu-nos concluir que as dificuldades estão relacionadas com as diferenças culturais. Existem também as diferenças

nos hábitos e na linguagem. É importante salientar que a língua que se fala em Angola é a mesma que se dialoga em Portugal, mas existem grandes disparidades na linguagem e no humor peculiares do povo angolano. As empresas portuguesas devem ter em atenção que a língua local tem um papel importante na comunicação internacional pois ajuda a fornecer acesso à sociedade local, facilita a passagem das mensagens da marca e ajuda o consumidor a interpretar os conteúdos da mensagem. Outro entrave à comunicação de marketing em Angola está relacionado com o atraso na expansão da comunicação digital, na utilização das novas tecnologias e da internet. Esta situação estorva o recurso ao *e-business* naquele mercado, recurso económico sobejamente utilizado por muitas marcas em Portugal.

Em termos de oportunidades, podemos afirmar que estão assentes no fato do mercado do sector da comunicação em Angola estar em pleno crescimento. Neste sentido estão disponíveis agências com experiência às quais as marcas portuguesas poderão recorrer no sentido de receber apoio para melhor abordarem o mercado. Na esfera da comunicação do marketing com recurso às novas tecnologias, apresentam-se oportunidades pois existem vigorosas perspectivas de crescimento tendo em consideração a nova realidade de forte adesão aos *smartphones* e *tablets*, principalmente por parte dos consumidores mais jovens.

No decorrer da nossa pesquisa sentimos que a temática aqui analisada foi ainda pouco abordada pela comunidade científica, em especial no que concerne à adaptação da comunicação de marketing aos diferentes dialetos falados em Angola, à linguagem e aos códigos locais, e às características do consumidor angolano. Neste sentido consideramos que esta investigação constitui um pertinente contributo científico para futuras investigações. Seria interessante estudar até que ponto as empresas que atuam em Angola adaptam a comunicação de marketing, ou criam diferentes meios para fazer chegar os seus produtos ou a sua mensagem aos consumidores residentes fora de Luanda, a zonas ainda menos desenvolvidas e onde o português não é tão falado. Futuramente seria desejável conhecer marcas que realizam a sua comunicação em umbundo ou em quimbundo, as línguas mais faladas no país.

BIBLIOGRAFIA

- Adelino, J. & Medina, A. (1999). *Inovação e Desenvolvimento Internacional da Empresa*. Lisboa: Principia.
- Amaral, I. (2000). *Imagem e Internacionalização*. Lisboa: Editora Verbo.
- Andrade, C. (2006). *As Relações entre Angola e China. O Caso do Petróleo*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa.
- AICEP Portugal Global (2012). “*Internacionalização do Setor da Saúde Nacional. Mercados em Análise: Angola*”. Universidade do Minho.
- AIP. (2004). *Internacionalização das Empresas Portuguesas, 30 casos de referência*. Lisboa: Companhia das cores.
- Baby, A. (2014). *Um Retrato do Empreendedorismo em Malange-Angola: Análise de Negócios Criados entre 2008-2012*. Dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização. Porto: Instituto Politécnico do Porto.
- Banco Bic. (2014). *Internacionalização da Economia Angolana*. Lisboa: Banco Bic.
- Banco Mundial. (2013). *Angola Economic Update*”. Angola: Banco Mundial.
- Boletim Mensal de Economia Portuguesa. (2008). *Relacionamento Económico com Angola*”. Lisboa: Gabinete de Estratégias e Estudos.
- Boniface, P. (2000). *Atlas das Relações Internacionais*. Lisboa: Plátano Edições Técnicas Lda.
- Bradley, F. (2005). *International Marketing Strategy*. Harlow: Prentice Hall.
- Brilman, J. (1993). *Ganhar a Competição Mundial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Brito, C. (1993). *Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial*. Porto: Universidade do Porto.
- Carvalho, J. (2002). *Metodologia do Trabalho Científico. “Saber-fazer” da Investigação para Dissertações e Teses*. Lisboa: Escolar Editora.
- Castels, M. (2002). *A Sociedade em rede*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Cateora, P. & Graham, J. (2007). *International Marketing*. New York: Mcgraw-Hill International Edition.
- Costa, J., Lopes, J. & Louçã, F. (2014). *Os Donos Angolanos de Portugal*. Lisboa: Bertrand Editora.

- Dias, J. (2015). *Decisões Estratégicas no Processo de Internacionalização da CGD: Caso Angola*. Dissertação de Mestrado em Marketing. Porto: Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Enciclopédia Internacional de Marketing (1998). Porto: Porto Editora.
- Esperança, J. (1996). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Feliciano, J. & Fonseca-Satter, G. (2008). *Empresariado, Empreendedorismo e Desenvolvimento em Angola e Moçambique*. Lisboa: Centro de Estudos Africanos do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Fernandes, F. (2016). *Os mercados da CPLP: caraterização e perspetivas*, in Sónia Pedro Sebastião (coord.), *Comunidade dos Países de Língua Portuguesa. A afirmação global das culturas de expressão portuguesa*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, pp. 129-165.
- Ferreira, J. (2000). *O Processo de Internacionalização das Grandes Construtoras Portuguesas – Que realidade?*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.
- Ferreira, M.(1999). *Modelos de Internacionalização no Sector das Embalagens: O Caso Português*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Francisco, A. (1996). *Angola, Estados Unidos da América e as Relações Internacionais Contemporâneas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa.
- Freire, A. (1999). *Internacionalização – Desafios para Portugal*. Lisboa: Verbo.
- Friedman, T. (2000). *Compreender a Globalização: o Lexus e a Oliveira*. Lisboa: Quetzal Editores.
- Gago, C., Cardoso, E., Campos, J., Vicente, L. & Santos, M. (2004). *Internacionalização das Empresas Portuguesas. 30 Casos de Referência. Desafios*. Lisboa: Companhia das Cores.
- Gouveia, T. (2003). *A Globalização como fenómeno de homogeneização Cultural. Globalização e Democracia: Os Desafios do Século XXI*. Lisboa: Colibri.
- Gray, D. (2013). *Doing Research in the Real World*. London: Sage.
- INE (2014). *Resultados Preliminares Do Recenseamento Geral da População e da Habitação de Angola 2014*. Luanda: INE.

- Ilhéu, F. (2006). *Estratégia de Marketing Internacional – Casos de Empresas Portuguesas*, Coimbra: Edições Almedina.
- Ilhéu, F. (2009). *A Internacionalização das Empresas Portuguesas e a China*. Coimbra: Edições Almedina.
- Jover, E., Pinto, A. & Marchand, A. (2012). *Angola-Perfil do Sector Privado do País*. United Kingdom: African Development Bank.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiwan, I. (2011). *Marketing 3.0 - Do Produto do Consumidor até ao Espírito Humano*. Lisboa: Actual Editora.
- Lampreia, J. (1983). *A Publicidade Moderna*. Lisboa: Editorial Presença.
- Lemaire, J. (1999). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, P., Rodrigues, J., & Emprin, C. (2010). *Publicitor*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Levy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2013). *Mercator XXI. Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lisboa, A. (2006). *Influência do País de Origem na Atitude Face ao País e na Atitude Face aos Produtos do País*. Lisboa: Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais, Universidade Católica Portuguesa.
- Lopes, F. (2008). *O Investimento Português em Espanha. Algumas Características e Tendências Gerais*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Lopes, T. (1997). *Internacionalização e Concentração no Vinho do Porto, 1945-1995 – Uma Abordagem pelos Custos de Transação*. Lisboa: Faculdade de Ciências Económicas e Empresarias, Universidade Técnica de Lisboa.
- Lucas, A. (2010). *Estratégias internacionais: aplicação da tipologia de Bartlett e Ghoshal ao caso do sector energético português*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Martins, P. (2016). *Os mercados da CPLP: caraterização e perspetivas*, in Sónia Pedro Sebastião (coord.), *Comunidade dos Países de Língua Portuguesa. A afirmação global das culturas de expressão portuguesa*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, pp. 233-271.
- Matos, J. (2000). *Intervenções do Presidente, nº 24 – Política Económica e Globalização*. Lisboa: AIP.
- Murteira, M. (1997). *Economia do Mercado Global*. Lisboa: Editora Presença.

- Nascimento, P. (2014). *Comunicação das Marcas em Angola: Os casos da Salsa e da Seaside*. Dissertação de Mestrado em Comunicação Social. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa.
- Nunes, M. (2000) *A internacionalização da Área Metropolitana de Lisboa – Alguns Parâmetros*. Lisboa: Faculdade de Letras, Universidade de Lisboa.
- Pedro, N. (2013). *A Internacionalização de Empresas Portuguesas para Angola: O caso das Empresas Projeto Detalhe, Tecla Digitale e Twice*. Dissertação de Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização. Lisboa: Instituto Superior de Gestão.
- Pinheiro, A., Brito, P., Alves, J. & Silva, L. (2002). *Experiências de Internacionalização: A globalização das empresas portuguesas*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico.
- Pipkin, A. (2012). *Marketing Internacional: Uma Abordagem Estratégica*. São Paulo: Edições Aduaneiras LTDA.
- Proença, I. (2000). *República de Angola: As Relações Diplomáticas com as Repúblicas Portuguesa e Eslovaca*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações.
- Ribeiro, R. B. (2016). *Os mercados da CPLP: caracterização e perspectivas*. In S. P. Sebastião (coord.), *Comunidade dos Países de Língua Portuguesa. A afirmação global das culturas de expressão portuguesa* (pp. 101-135) Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa.
- Ribeiro, R. B., & Soares, I. (2015). *Marketing / Marketing Science*. In D. Cook & J. M. Ryan (eds.), *The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Consumption and Consumer Studies* (pp. 389-393). John Wiley & Sons Ltd.
- Ribeiro, R. B., & Soares, I. (2015). B2B Marketing. In D. Cook & J. M. Ryan (eds.), *The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Consumption and Consumer Studies* (pp. 27-28). John Wiley & Sons Ltd.
- Roque, F. (1997). *Construir o Futuro em Angola: Uma Estratégia de desenvolvimento a longo prazo*. Oeiras: Celta Editora.
- Santos, B. (2001). *Os Processos da Globalização. Globalização: Fatalidade ou Utopia?* Porto: Edições Afrontamento.

Silva, S. (2003). *Relações Económicas e Sociais entre Portugal e Angola. Os Bolseiros da Sonangol sob a Gestão da Lusounu*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa.

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Thornton, T. (2006). *Internacionalização do Vinho Moscatel do Douro: Exportação e Projecção para a China*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa.

Viana, C. & Hortinha, J. (2009). *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo.

Publicação Periódica

Meios & Publicidade (2014). *O Mercado onde todos querem estar*". Lisboa: Workmedia Comunicação S.A.

Webgrafia

Activa (2016). "Happy kids é um 'blog Activa' ". Disponível em:

<http://activa.sapo.pt/blogs/2016-03-14-Happy-Kids-e-um-blog-ACTIVA>. Consulta a 8 de Abril de 2016.

Afonso, C. (2010). "Perfil e comportamento de compra do consumidor verde português".

Disponível em: <http://www.meiosepublicidade.pt/2010/05/perfil-e-comportamento-de-compra-do-consumidor-verde-portugues/>, consulta a 12 de Dezembro de 2015.

Afonso, C. (2010). "Produtos Verdes". Disponível em: <http://carolina-afonso.net/produtos-verdes/>. Consulta a 21 de Dezembro de 2015.

Amorim, J. (2012). "Laranjinha: Uma marca da revolução". Disponível em:

<http://www.dinheirovivo.pt/fazedores/laranjinha-uma-marca-da-revolucao/>. Consulta a 27 de Junho de 2015.

André, F. (2015). "A febre dos centros comerciais, do Talatona ao Golf 2". Disponível em:

<http://www.redeangola.info/especiais/uma-avenida-e-seis-shoopings-ou-pouco-espaco-e-muitos-shoppings/>. Consulta a 20 de Março de 2016.

Aicep Portugal Global. (2012). "Seaside abre Loja em Luanda". Disponível em:

<http://www.portugalglobal.pt/pt/portugalnewsarquivo2012/edicaoicepportugalglobal/paginas/seasideabrelojaemluanda.aspx>. Consulta a 23 de Maio de 2013.

Aicep Portugal Global. (2016). “82ª Edição da Pitti Bimbo”. Disponível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7B742B6F02-A4C2-4275-AC6F-D4E85FE70B5E%7D>. Consulta a 28 de Janeiro de 2016.

Barbosa, M. (2013). “O meu Blog é o Meu Negócio”. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/o-meu-blog-e-o-meu-negocio-o-blog-da-carlota/>. Consulta a 7 de Março de 2016.

Branco, F. (2013). “Laranjinha recupera memórias de infância no campo”. Disponível em: <http://imagensdemarca.sapo.pt/temas-especiais/radar/laranjinha-recupera-memorias-de-infancia-no-campo/>. Consulta a 9 de Novembro de 2015.

Brandão, J. (2015). “O Mercado da comunicação em Angola”. Disponível em: <http://expansao.co.ao/artigo/61225/o-mercado-da-comunicacao-em-angola>. Consulta

Briefing. (2011). “Luísa Beirão e Astrid Werdnig embaixadoras da Laranjinha”. Disponível em: <http://www.briefing.pt/marketing/13830-luisa-beirao-e-astrid-werdnig-embaixadoras-da-laranjinha.html#ixzz42UwumLEK>. Consulta a 29 de Maio de 2015.

Caras. (2012). “Caras é a Revista de Sociedade mais lida me Portugal”. Disponível em: <http://caras.sapo.pt/famosos/2012-07-13-caras-e-a-revista-de-sociedade-mais-lida-em-portugal>. Consulta a 15 de Março de 2016.

Crescer Feliz. (2011). “Moda infantil Primavera-Verano 2012”. Disponível em: <http://www.crecerfeliz.es/Ninos/Moda-ninos/Moda-infantil-primavera-verano-2012-FIMI/Laranjinha/Laranjinha4>. Consulta a 29 de Janeiro de 2016.

Compete. (2013). “Moda Infantil Portuguesa na Pitti Bimbo”. Disponível em: <http://www.pofc.qren.pt/media/agenda/arquivo-de-eventos/entity/moda-infantil-portuguesa-na-pitti-bimbo?fromlist=1>. Consulta a 28 de Janeiro de 2016.

Condé Nast Travellers (2013 “Portugal foi eleito o melhor destino do mundo para se viajar”. Disponível em: <https://marketingiscsp.wordpress.com/2013/06/27/portugal-foi-eleito-o-melhor-destino-do-mundo-para-se-viajar/>. Consulta a 06 de Setembro de 2015.

Diário de Notícias. (2011). “Sabia que...somos líderes mundiais em tanta coisa?”. Disponível em: <http://www.dn.pt/destaques/economia/interior/sabia-que-somos-lideres-mundiais-em-tanta-coisa-2185078.html>. Consulta a 4 de Novembro de 2015.

Dinheiro Vivo (2012). “Laranjinha com nova imagem no El Corte Inglés”. Disponível em: <http://shoppingspirit.pt/2012/10/01/laranjinha-com-nova-imagem-no-el-corte-ingles-de-lisboa/>. Consulta a 19 de Fevereiro de 2015.

Dinheiro Vivo (2013). "O meu blog é o meu negócio: O blog da Carlota". Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/o-meu-blog-e-o-meu-negocio-o-blog-da-carlota/>.

Consulta a 7 de Março de 2016.

Dinheiro Vivo (2015). "Expansão do primeiro centro comercial de Angola custa 117 milhões de euros". Disponível em: <http://www.dinheirovivo.pt/empresas/expansao-do-primeiro-centro-comercial-de-angola-custa-117-milhoes-de-euros/#sthash.XwYTftHu.dpuf>. Consulta a

4 de Novembro de 2015.

Dinheiro Vivo (2015). "Escassez de dólares dá nova força ao euro em Angola". Disponível em: <http://www.dinheirovivo.pt/economia/escassez-de-dolares-da-nova-forca-ao-euro-em-angola/>. Consulta a 22 de Março de 2016.

Económico. (2016). "Exportações para Angola e Moçambique caíram mais de 30%".

Disponível em: http://economico.sapo.pt/noticias/exportacoes-para-angola-e-mocambique-cairam-mais-de-30_251821.html. Consulta a 14 de Junho de 2016.

ESCOM. (2014). "Sky Gallery abre em Setembro". Disponível em: <http://escom-group.eu/noticias/noticia.aspx?id=78>. Consulta a 4 de Novembro de 2015.

Exame (2015). "Sobreviver à crise". Disponível em:

http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/RevistaImprensaNacional/Empresas/Documentos/Dossier%20Negociar_Exame%20Maio2015.pdf. Consulta a 22 de Março de 2016.

Expresso. (2005). "Sonangol e Américo Amorim dão 1600 milhões pela Galp". Disponível em: <http://www.angonoticias.com/Artigos/item/7330/sonangol-e-americo-amorim-dao-1600-milhoes-pela-galp>. Consulta a 5 de Novembro de 2015.

Economia & Mercado. (2010). "Empresários angolanos investem milhões em Portugal".

Disponível em: <http://economiaemercado.sapo.ao/curtas/empresarios-angolanos-investem-milhoes-em-portugal>. Consulta a 4 de Outubro de 2015.

Facebook/Laranjinha. Disponível em:

<https://www.facebook.com/laranjinhaince1981/photos/pb.412817222116678.-2207520000.1450190560./1006997736031954/?type=3&theater>. Consulta a 18 de Dezembro de 2015.

Facebook/Laranjinha. Disponível em:

<https://m.facebook.com/photo.php?fbid=988386471226414&id=412817222116678&set=a.417212885010445.98771.412817222116678>. Consulta a 14 de Março de 2016.

Faria, N. (2007). “Empresários Voltam-se para a roupa infantil como mercado em que vale a pena apostar”. Disponível em: <http://www.publico.pt/economia/jornal/empresarios-voltamse-para-a-roupa-infantil-como-mercado-em-que-vale-a-pena-apostar-178641>. Consulta a 29 de Fevereiro de 2016.

Felismino, E. (2012). “Laranjinha conquista mercado dos pequeninos”. Disponível em: http://economico.sapo.pt/noticias/laranjinha-conquista-mercado-dos-pequeninos_149076.html. Consulta a 21 de Outubro de 2015.

Ferreira, A. (2009). “Widget, o que é e para que serve”. Disponível em: <http://visuaidicas.blogspot.pt/2009/08/widget-o-que-e-e-para-o-que-serve.html>. Consulta a 2 de Maio de 2016.

Ferreira, P. (2012). “Laranjinha reverte lucros a favor da Associação Novo Futuro”. Disponível em: <http://www.destak.pt/artigo/129736>. Consulta a 25 de Janeiro de 2016.

Filipe, C. (2011). “Quer ir para Angola? Então tire as suas dúvidas”. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/quer_ir_para_angola_entao_tire_as_suas_duacutevidas.html, consulta a 17 de Novembro de 2015.

FIMI. Disponível em: <http://www.fimi.es/exito-negocio-las-primeras-jornadas-fimi/>. Consulta a 26 de Janeiro de 2016.

Florêncio, R. (2015). “Do Marketing à marca e comunicação”. Disponível em: <http://marketeer.pt/2015/03/19/do-marketing-a-marca-e-comunicacao/>. Consulta a 17 de Novembro de 2015.

Frasson, M. (2014). “As 8 principais formas de comunicação de marketing e suas vantagens”. Disponível em: <http://www.comunicacaoetendencias.com.br/8-principais-formas-de-comunicacao-de-marketing-e-suas-vantagens>. Consulta a 2 de Maio de 2016.

Gonçalves, R. (2009). “‘Jet Set’ em Luanda cada vez mais agitado”. Disponível em: <http://www.dn.pt/pessoas/interior/jet-set-em-luanda-cada-vez-mais-agitado-1293710.html>. Consulta a 2 de Maio de 2016.

Gonçalves, R. (2016). “Como o e-commerce tem mudado o serviço de apoio ao cliente”. Disponível em: <https://marketingiscsp.wordpress.com/2016/04/21/como-o-ecommerce-tem-mudado-o-servico-de-apoio-ao-cliente/>. Consulta a 1 de Maio de 2016.

Jornal de Angola. (2007). “Pequenas lojas invadem baixa de Luanda”. Disponível em: <http://www.angonoticias.com/Artigos/item/12952/pequenas-lojas-invadem-baixa-de-luanda>. Consulta a 4 de Novembro de 2015.

KPMG. (2015). “Nova Lei do Investimento Privado”. Disponível em: <http://www.kpmg.com/pt/pt/issuesandinsights/articlespublications/taxnews/paginas/150813.aspx>. Consulta a 20 de Setembro de 2015.

Laranjinha. <http://www.laranjinha.pt/pt/loja-online-.26.html>

Larguesa, A. (2012). “As razões do sucesso”. Disponível em: http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/RevistaImprensaNacional/Empresas/Documents/AsRazoesDoSucesso_jneg300512.pdf. Consulta em 25 de Setembro de 2015.

Leitão, F. (2008). “O papel do investigados (observação participante e não participante)”. Disponível em: <http://fatimaleitao700984.blogspot.pt/2008/06/9-o-papel-do-investigador-observao.html>. Consulta a 2 de Maio de 2016.

Lima, J. (2015). “O petróleo despenca, e a Arábia Saudita sorri”. Disponível em: <http://www.cartacapital.com.br/internacional/o-petroleo-despenca-e-a-arabia-saudita-sorri-3244.html>. Consulta a 23 de Março de 2016.

LUSA (2008). “Mercado angolano é disputado por 150 empresas”. Disponível em: <https://www.publico.pt/economia/noticia/mercado-angolano-e-disputado-por-150-empresas-1339995>. Consulta em 2 de Maio de 2016.

LUSA (2008). “BIC Portugal, de Américo Amorim e Isabel dos Santos, inicia actividade a 8 de Maio”. Disponível em: http://www.rtp.pt/noticias/economia/bic-portugal-de-americo-amorim-e-isabel-dos-santos-inicia-actividade-a-8-de-maio_n94294. Consulta a 5 de Novembro de 2015.

LUSA. (2011). “Passos: Participação de capital angolano é "muito bem-vista”. Disponível em: <http://arquivo.expresso.pt/passos-participacao-de-capital-angolano-e-muito-bem-vista=f688124#ixzz3qdEyKWHM>. Consulta a 5 de Novembro de 2015.

LUSA. (2015). “Prioritário resolver falta de dólares em Angola em vez de lançar euro ou yuan”. Disponível em: http://24.sapo.pt/article/lusa-sapo-pt_2015_12_15_1093549257_prioritario-resolver-falta-de-dolares-em-angola-em-vez-de-lancar-euro-ou-yuan---economista. Consulta a 22 de Março de 2016.

LUSA. (2015). “Angolanas vendem de tudo nas ruas de Luanda sempre de olho nos fiscais”. Disponível em: http://24.sapo.pt/article/lusa-sapo-pt_2015_08_08_766890613_angolanas-vendem-de-tudo-nas-ruas-de-luanda-sempre-de-olho-nos-fiscais. Consulta a 10 de Junho de 2016.

LUSA. (2016). “Angola quer limitar importações devido à crise do petróleo”. Disponível em: http://economico.sapo.pt/noticias/angola-quer-limitar-importacoes-devido-a-crise-do-petroleo_240457.html. Consulta a 22 de Março 2016.

LUX. (2012). “Luísa Beirão e Astrid associam-se a ação de solidariedade da Laranjinha/Novo Futuro”. Disponível em <http://www.lux.iol.pt/nacional/astrid-werdnig/luisa-beirao-e-astrid-associam-se-a-acao-de-solidariedade-da-laranjinha-novo-futuro>. consulta a 22 de Dezembro de 2015.

Marketeer (2016). “5 Tendências globais que estão a dominar o consumo”. Disponível em: <https://marketingiscsp.wordpress.com/2016/05/20/5-tendencias-globais-que-estao-a-controlar-o-consumo/>. Consulta a 20 de Maio de 2016.

Marques, R. (2011). “Luísa Beirão e Astrid Werdnig embaixadoras da Laranjinha “. Disponível em: <http://www.meiosepublicidade.pt/2011/10/luisa-beirao-e-astrid-werdnig-embaixadoras-da-laranjinha/>, consulta a 9 de Novembro de 2015.

Masiero, M. (2011). “A comunicação e as estratégias de busca pelo consumidor verde”. Disponível em: <http://esetalmeioambiente.com/a-comunicacao-e-as-estrategias-de-busca-pelo-consumidor-verde/>, consulta a 8 de Dezembro de 2015.

Mercer. (2014). “Estudo global sobre Custo de Vida 2015 - Ranking de cidades”. Disponível em: <https://www.imercer.com/uploads/GM/col2015/f123654/index.html>, consulta a 10 de Novembro de 2015.

Neto, R. R. (2014). “ Mercado angolano líder no turismo de compras em Portugal”. Disponível em: <http://www.publituris.pt/2014/03/20/mercado-angolano-lider-no-turismo-de-compras-em-portugal/>. Consulta a 06 de Novembro de 2015

Neves, C. (2016). “O impacto angolano da crise do petróleo em números”. Disponível em: http://www.rtp.pt/noticias/economia/o-impacto-angolano-da-crise-do-petroleo-em-numeros_n893278. Consulta a 8 de Fevereiro de 2016.

Noronha, A. (2012). “Somague reforça obras em Angola”. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/somague_reforcedila_obras_em_angola.html. Consulta a 6 de Novembro de 2011.

Observador. (2015). “Portugueses saem de Angola: a salvação já não é aqui”. Disponível em: <http://observador.pt/especiais/portugueses-saem-angola-paraíso-ja-nao/>. Consulta a 23 de Março de 2016.

Observador. (2015). “Fornecimento de dólares a Angola será descontinuado a partir de segunda-feira”. Disponível em: <http://observador.pt/2015/11/26/fornecimento-dolares-angola-sera-descontinuado-partir-segunda-feira/>. Consulta a 23 de Março de 2016.

O País. (2015). “Luanda vai contar com mais três centros comerciais em 2015”. Disponível em: <http://opais.co.ao/luanda-vai-contar-com-mais-tres-centros-comerciais-em-2015/>. Consulta a 23 de Março de 2016.

PME. “Angola – um mercado de oportunidades”. Disponível em: <http://www.pmeportugal.com.pt/PME-NA-HORA/Conhecimento/Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o/ANGOLA-%E2%80%93-Um-mercado-de-Oportunidades.aspx>, consulta a 23 de Outubro de 2015.

Pereira, S. (2011). “Estamos a vender em situações de risco”. Disponível em: http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/RevistaImprensaNacional/Empresas/Documents/Laranjinha_DE210211.pdf. Consulta a 25 de Janeiro de 2015.

Portal Oficial da República de Angola. “O Perfil do País”. Disponível em: <http://www.governo.gov.ao/opais.aspx>. Consulta a 21 de Setembro de 2015.

Portugal Têxtil. (2009). “O Paraíso dos Pequenos”. Disponível em: <http://www.portugaltextil.com/o-paraíso-dos-pequenos/>. Consulta a 25 de Janeiro de 2015.

Portugal Têxtil. (2011). “Emoções Fortes”. Disponível em: <http://www.portugaltextil.com/emocoes-fortes/>. Consulta a 25 de Janeiro de 2016.

Portugal Têxtil. (2012). “Pitti Bimbo mais Portuguesa”. Disponível em: <http://www.portugaltextil.com/pitti-bimbo-mais-portuguesa/>. Consulta a 28 de Janeiro de 2016.

Portugal Têxtil. (2013). “Portugal exporta mais”. Disponível em: <http://www.portugaltextil.com/portugal-exporta-mais/>. Consulta a 21 de Junho de 2015.

Relvas, R. (2016). “E depois de Angola? Empresas portuguesas viram-se para novos mercados”. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/angola/e-depois-de-angola-empresas-portuguesas-viram-se-para-novos-mercados/>. Consulta a 14 de Junho de 2016.

Roxo, F. (2001). “Como deve uma eempresa pensar e desenvolver uma campanha de comunicação marketing”. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=298>. Consulta em 18 de Novembro de 2015.

Sebastião, E. (2015). “Glakeni investe 3,7 mil milhões de kz em parque aquático no Ulengo Center”. Disponível em: <http://expansao.co.ao/artigo/59524/glakeni-investe-3-7-mil-milhoes-kz-em-parque-aquatico-no-ulengo-center>. Consulta a 10 de Março de 2016.

Sebastião, M. (2013). “Um dia em Luanda, a cidade mais cara do mundo”. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/mundo/noticias/um-dia-em-luanda-a-cidade-mais-cara-do-mundo>. Consulta a 11 de Novembro de 2015.

Shoppingspirit. (2012). “Laranjinha Bamboo Collection”. Disponível em: <http://shoppingspirit.pt/2012/10/08/laranjinha-bamboo-collection/>. Consulta a 11 de Março de 2016.

Shoppingspirit. (2012). “Laranjinha com nova imagem no El Corte Inglés”. Disponível em: <http://shoppingspirit.pt/2012/10/01/laranjinha-com-nova-imagem-no-el-corte-ingles-de-lisboa/>. Consulta a 11 de Março de 2016.

Tugaland. “Angola: shopping centres”. Disponível em: <http://tugaland.pt/pais/angola/pagina/3s1ss1/>. Consulta a 3 de Novembro de 2015.

Visão. (2015). “O fim do sonho angolano”. Disponível em: <http://visao.sapo.pt/actualidade/portugal/o-fim-do-sonho-angolano=f809255>. Consulta a 2 de Dezembro de 2015.

Velez, F. (2014). “It’s a Baby Girl”. Disponível em: <http://babycarlota.blogspot.pt/2014/03/its-a.html?m=1>. Consulta a 29 de Fevereiro de 2016.

Velez, F. (2013). “Passatempo Laranjinha no Blog da Carlota”. Disponível em: <http://babycarlota.blogspot.pt/2013/07/passatempo-laranjinha-blog-da-carlota.html>. Consulta a 29 de Fevereiro de 2016.

Voa. (2015). “Angola em risco de instabilidade devido a baixa do petróleo, avisa especialista”. Disponível em: <http://m.voaportugues.com/a/angola-em-risco-de-instabilidade-devido-a-baixa-do-petroleo/2933419.html>. Consulta a 22 de Março de 2015.

Apêndices

A secção dos apêndices é composta pelos seguintes itens:

Apêndice A: Grelha de registo da observação.

Apêndice B: Guião de entrevista ao Responsável Comercial da *Laranjinha* para o Sul de Portugal, Ilhas e África, Dr. José Barbosa.

Apêndice C: Guião de entrevista à Gerente da Loja *Laçarote*, Sra. *Deolinda Capelo*.

Apêndice D: Transcrição da entrevista ao Responsável Comercial da *Laranjinha* para o Sul de Portugal, Ilhas e África, Dr. José Barbosa.

Apêndice E: Transcrição da entrevista à Gerente da Loja *Laçarote*, Sra. *Deolinda Capelo*.

Apêndice F: Critérios a observar na Técnica de observação participante.

Apêndice A

Grelha de registo da observação.

Aspectos a observar	Escala de Avaliação	Loja Colombo	El Corte Inglés	O Laçarote Dourado
Localização do ponto de venda	Boa /Má	Boa	Boa	Boa
Organização do espaço	Boa /Má	Boa	Boa	Boa
Disposição das roupas	Boa/Má	Boa	Boa	Boa
Modernização do ponto de venda	Sim/Não	Sim	Sim	Sim
Limpeza da loja	Boa/Má	Boa	Boa	Boa
Cheiros	Agradável/Desagradável	Agradável	Agradável	Agradável
Publicidade no ponto de venda	Sim/Não	Sim	Sim	Sim
Profissionalismo no atendimento	Bom/Médio/Mau	Bom	Médio	Médio
Iluminação	Boa/Mediana/Má	Boa	Boa	Má

Apêndice B

Guião de entrevista ao Responsável Comercial da *Laranjinha* para o Sul de Portugal, Ilhas e África, Dr. José Barbosa.

1. Acha que o fato da *Laranjinha* ser uma marca Portuguesa (*made in Portugal*) ajuda a ser bem recebida pelos consumidores estrangeiros e particularmente angolanos?
2. Desde quando é que a marca começou a apostar em Angola e qual foi a razão que impulsionou esta escolha?
3. De que forma é que a *Laranjinha* se dá a conhecer aos consumidores angolanos?
4. A marca adapta algum aspeto do marketing, como o produto ou a comunicação, à realidade do mercado?
5. Quais são as principais dificuldades e restrições que a marca enfrenta em Angola?
6. Que perspetivas futuras tem a marca para o mercado angolano?
7. Para além da Laçarote, existem outros clientes em Angola? Quais são?

Apêndice C

Guião de entrevista à Gerente da Loja *Laçarote*, Sra. *Deolinda Ciâpelo*

1. Há quanto tempo têm a loja em funcionamento?
2. Qual a origem das marcas comercializadas?
3. Para além da *Laranjinha*, que outras marcas comercializam?
4. Quais as marcas que têm mais procura e porquê?
5. Como profissional, qual a sua opinião sobre a marca *Laranjinha*?
6. A *Laranjinha* realiza alguma publicidade em Angola?
7. A marca aparece também no mercado paralelo?

Apêndice D

Transcrição da entrevista com Dr. José Guilherme Barbosa, responsável comercial da Laranjinha para o Sul de Portugal e Ilhas e África

Local: Escritório da Hall & CA localizado na Avenida Almirante Reis, nº 239, r7c esq Lisboa.

Data: 08/02/16

Dia da Semana: Segunda-feira

Hora de Início: 10:00

Hora de Término: 11:30

Duração: 90 minutos

Entrevistadora: Chamo-me Palmira Santos, sou estudante de Comunicação Social da Universidade de Lisboa. Conforme já abordado por via telefónica, sou amiga da Leonor Henriques da Loja das Amoreiras. Estou a realizar um estudo de caso baseado na marca Laranjinha, mas focalizada essencialmente para o mercado Angolano. Gostaria de lhe fazer algumas questões. Podemos começar?

Entrevistando: Força!

Entrevistadora: Acha que o facto de a Laranjinha ser uma marca Portuguesa (*made in Portugal*) ajuda a ser bem recebida pelos consumidores estrangeiros, e particularmente pelos consumidores angolanos?

Entrevistando: Acho.

Entrevistadora: Porquê?

Entrevistando: Muito concretamente porque aqui é uma marca muito conhecida. É a marca principal, digamos, mais especializada em vestuário para bebé e não só. Vai até os oito anos. Mas entrou bem na sociedade portuguesa. Praticamente não há nenhuma mãe grávida que não tenha no enxoval *laranjinha*, comprada ou oferecida, alguma peça, ou algumas peças. Como tal, dada a afinidade que temos com o povo angolano, é transversal à sociedade aqui a Laranjinha, embora digam que é uma marca um tanto elitista, mas não, é transversal, e tal e qual como em Portugal, também será em Angola. Portanto, as pessoas bem informadas terão todo interesse em adquirir o nosso produto.

Entrevistadora: Quando é que a *Laranjinha* começou a apostar em Angola?

Entrevistando: Há cerca de 8 anos

Entrevistadora: Quais foram os fatores que levaram a marca a escolher Angola como mercado-alvo?

Entrevistando: Houve uma procura recíproca, portanto, nós tentamos divulgar lá, através de contactos com algumas lojas existentes em Angola, e também fomos contactados por algumas lojas de lá, e as coisas naturalmente começaram. Houve essa intenção de contacto, através da internet e através de alguns conhecimentos também, portanto, não fomos lá de propósito, e depois contactos de comerciantes angolanos que naturalmente também procuravam as melhores marcas cá em Portugal. Houve aqui um conjunto de iniciativas comuns. E que começaram a dar resultados. A marca começou a ter preferência, embora nós tenhamos o cuidado de a colocar em poucas lojas, não muitas porque não conhecíamos precisamente as características do mercado.

Entrevistadora: Houve alguma alteração na atuação da marca no que respeita ao desconhecimento do mercado?

Entrevistando: Fui para lá precisamente em 2014 para constatar o terreno, conhecer melhor o mercado. E também uma tentativa, que foi coroada de êxito, no sentido de melhorar a nossa imagem na loja dos nossos clientes, em todos os aspetos, inclusive inculcar uma forma didática de contactar com o pessoal, para melhor esclarecer o público, isto tudo foi conseguido em 2014, e perspetivando para uma nova fase, que é a dos centros comerciais. Eu próprio constatei que o nosso cliente vai abrir no Golfe II, já tivemos um contacto no *Belas Shopping*, que é o único Centro Comercial a funcionar em condições, mas perspetivava-se a abertura de uma série de novos centros. Ora, perspetivando-se a abertura de novos centros, a exigência do visual das lojas, da formação do pessoal, de tudo isso, iria dar um salto qualitativo, espero que esteja a dar. Está a ser dado neste momento, mas devagar
Mas a marca tem tido boa aceitação, felizmente, o que não nos espanta por cá também temos tido uma aceitação muito boa da maioria da população.

Entrevistadora: Quer isto dizer que a marca pretende alterar o modo de atuar no mercado angolano? Sabemos que antes a prioridade era apenas exportar, ou seja, aumentar as vendas. O que mudou agora? Ou, o que pretendem alterar?

Entrevistando: Em 2014 uma das minhas missões, para além de reconhecer o terreno, era demarcar fisicamente a localização das clientes, avaliar as distâncias geográficas entre elas. É importante ter o cuidado de não estar uns em cima dos outros. Demarcar uma certa distância. Considerámos essencial averiguar fisicamente os locais. Gostamos de ser profissionais nestes pormenores. Para dar um mínimo de proteção.

Tentámos também ajudar os nossos clientes num processo que se chama Carta de Crédito, para agilizar as operações, e ajudá-los para que eles se sirvam dos mesmos mecanismos bancários que os comerciantes portugueses utilizam aqui em Portugal. Notei muitas dificuldades. Até hoje os bancos angolanos que me receberam não deram resposta. Não disseram que era impossível, mas até hoje não obtive resposta alguma. Este apoio que queremos fornecer às nossas clientes é precisamente para encurtar o tempo entre o investimento e o retorno.

Portanto, gostaríamos de fornecer todo o apoio que damos aos nossos clientes retalhistas aqui em Portugal para as nossas clientes de lá, especialmente a uma casa específica que foi sempre a nossa melhor cliente lá.

Entrevistadora: Importa-se de revelar a identidade deste cliente?

Entrevistando: A firma Laçarote. Foi sempre o principal. Depois foram surgindo outros. Mas esta firma é a que compra em maior quantidade. Já temos até na província de Benguela. Já vendemos para uma organização localizada em Cabinda. Agora em termos de apoio, nós sempre damos. Tanto nos faz se o cliente está sedado em Lisboa, no Algarve, como na Madeira, como nos Açores, como em qualquer país. Estamos em vários países. Damos apoio de várias ordens, como expositores, displays, posters, os catálogos, sacos da própria marca. Isto tudo, o cliente estar em Luanda ou estar aqui em Lisboa é exatamente a mesma coisa.

Entrevistadora: Portanto, o Laçarote é o vosso principal cliente. Existem outros importadores da vossa marca em Angola?

Entrevistando: Neste momento, para além do Laçarote, estamos a trabalhar com mais duas clientes em Luanda, uma delas no Talatona, no *Ulengo Shopping*, outra em Benguela, e outra em Cabinda. Cinco clientes que efetuam transações dinâmicas e em elevadas quantidades. Existiram outros contactos em 2015, mas que estão a aguardar a resolução dos problemas com a escassez de divisas. Tinha uma na Maianga, uma loja pequena que entretanto fechou.

Entrevistadora: De que forma é que a marca dá a conhecer aos consumidores angolanos a sua existência naquele mercado? Realizam alguma estratégia de comunicação em Angola?

Entrevistando: Nós chegamos a publicitar numa revista angolana, tal como atuamos aqui com a Revista Caras, e com outras revistas de especialidade cá em Portugal. Não estamos a fazer no momento, mas já houve acordos com grupos de imprensa que englobe revistas com tiragem em Portugal e em Angola, nós incluíamos no budget a publicidade em Angola.

Entrevistadora: Que obstáculos têm-se apresentado ao nível da expansão dos negócios em Angola?

Entrevistando: Conforme referi anteriormente, nos últimos tempos ganhamos um novo cliente, numa nova província, em Cabinda, mas este ano não vieram por causa da escassez de divisas. Tem-se acentuado esta situação. Mas mesmo com essa dificuldade, empresas mais pequenas têm comprado com muito custo. Fazem imensos sacrifícios para conseguir honrar os compromissos.

Entrevistadora: Quer dizer que as dificuldades são somente ao nível das divisas?

Entrevistando: Existem outras. Já subsistiam dificuldades em transferir, em comparação com a velocidade que os empresários angolanos queriam funcionar. As respostas dos bancos eram muito ineficazes. Outras dificuldades são ao nível dos direitos e dos custos de transportes. Neste sentido, os empresários angolanos, para minimizar estes riscos, optam por comprar grandes quantidades de uma só vez para diluir os custos.

Entrevistadora: Que estratégias tem a Laranjinha delineado para contornar estes obstáculos?

Entrevistando: Eu preparei logo a nossa melhor cliente, foi convidada por mim, veio cá em Março de 2015. Nesta altura estivemos nas fábricas e combinamos sobre o apoio que daríamos às lojas do shopping que ela irá abrir. Assim prevíamos dar um apoio na decoração, para além do habitual, para melhorar a imagem da nossa marca e também chegar ao mesmo nível da imagem, que temos aqui em Portugal, junto do consumidor angolano. Portanto, chegamos a acordo, mas neste momento está tudo em *stand by*. E logicamente este esforço financeiro destas firmas não pode ser feito sem estarem cumpridos os compromissos assumidos anteriormente. O Golfe II estava perspectivado abrir o ano passado, tendo a inauguração sido adiada para Maio deste ano, segundo a informação dada pela nossa cliente. Louvamos o esforço da nossa melhor cliente que neste momento está há três anos à espera, com um investimento muito grande, sem nenhum retorno há três anos. É difícil de aguentar. As minhas clientes de lá são heroínas neste aspeto. Elas só têm o retorno passado cerca de 7 meses a um ano depois do investimento. Em nenhuma parte do mundo esta situação é difícil.

Entrevistadora: Foi por esta razão que reuniu os bancos angolanos?

Entrevistando: Sim. O nosso interesse é encurtar o espaço entre o investimento e o retorno, para o benefício de todos. Ou seja, o nosso objetivo é estreitar os laços e agilizar as operações, mas era necessário que a área financeira do país acompanhasse esta dinâmica. A parte dos transportes acompanha. Há barcos e voos diários de Portugal para Angola. Mas o funcionamento dos bancos não acompanha a velocidade dos negócios. Não percebo a razão pela qual os bancos lá, que muitos deles são subsidiários portugueses ou europeus, não concedem seguro de crédito aos empresários de lá, porquê a desconfiança?

Entrevistadora: Para além desta tentativa de apoio aos vossos distribuidores junto dos bancos, houve alguma atuação noutras áreas?

Entrevistando: Sim. Outra luta da firma, ou outro interesse, é fornecer formação aos nossos clientes. Eu próprio estive em alguma lojas com as empregadas a dizer «tira daqui», «ponha ali», lembro-me no caso de uma cliente, que informei à empregada que as velas devem estar ao lado dos vestidos de baptizado, dos lencinhos, dos sapatinhos. Se a cliente vier comprar encontra as opções todas e a empregada tem o trabalho facilitado. Há muita coisa a fazer.

Entrevistadora: A *Laranjinha* adapta os artigos destinados ao mercado angolano?

Entrevistando: Não. Há muito mais tendência para os comerciantes angolanos comprarem artigos da coleção de verão do que de inverno. Nós lutamos para diluir isso, porque também há em Angola períodos de meia estação. E há também peças nas nossas coleções de inverno que não são para um inverno rigoroso, pelo que servem perfeitamente para a época de cacimbo em Angola. O ideal era trabalhar por coleção, não por *stock*. A coleção de verão é a que mais interessa para os nossos clientes em Angola.

Entrevistadora: A marca vende também para vendedores informais?

Entrevistando: Não vendemos. A firma só vende a comerciantes credenciados. É o chamado mercado paralelo, mas nós não o fazemos.

Entrevistadora: Que dizer das *bloggers* e dos líderes de opinião? A marca aborda-as?

Entrevistando: Ninguém pode fugir a isso. Elas nos contactam. Temos o nosso site, para divulgação. Temos também uma loja *online* para países onde não temos agente. Mas existem estas senhoras que são especialistas e entram em contacto connosco.

Entrevistadora: E no que respeita aos *sites* de descontos? A *Laranjinha* utiliza-os como estratégia de distribuição?

Entrevistando: Pode acontecer qualquer cliente nossa estar a fazê-lo. Na casa da cliente manda a cliente. Se sentirmos que a marca está ser maltratada, cortamos o fornecimento. Não exercemos uma ação policial sobre elas, mas se existir concorrência desleal ou alguém a iniciar os saldos fora da época, temos agir. Mas nós não utilizamos sites de descontos.

Entrevistadora: Em relação ao logotipo da marca, tem havido mudanças?

Entrevistando: O logotipo de uma marca diz muito sobre ela. As cores que utilizamos agora não são as que originalmente utilizávamos. Agora está mais suave, mais moderno. Tivemos que atualizar a marca, adaptando-a aos tempos em que vivemos. Isto é fundamental numa marca de moda. Sem mudar a identidade, a filosofia e os valores da marca.

Entrevistadora: Na pesquisa que efetuei sobre a marca constatamos que a Laranjinha participa ativamente em feiras internacionais...

Entrevistando: Fui responsável na Pitti Bimbo durante seis anos. Em Espanha tivemos o primeiro agente internacional. Fui eu que o contratei. Esta feira deu-nos um conhecimento internacional muito grande. Estivemos também na primeira FIMI em Valença que foi inaugurada em 1986. Inaugurámos lá um espaço de 50 metros quadrados. Estou na Laranjinha há 20 anos. É a minha menina.

Entrevistadora: Dr. Barbosa, muito obrigada pelo tempo que me concedeu. Ajudou imenso para o estudo que estamos a desenvolver.

Apêndice E

Transcrição da entrevista com a Sra. Deolinda Capelo, gerente da Loja Laçarote

Local: Loja Laçarote, Bairro Coqueiros, Luanda, Angola

Data: 14/03/16

Dia da Semana: Segunda-feira

Hora de Início: 15:00

Hora de Término: 15:30

Duração: 30 minutos

Entrevistadora: Chamo-me Palmira Santos, sou estudante de Comunicação Social da Universidade de Lisboa. Conforme já abordado por via telefónica, quem me forneceu o vosso contacto foi Barbosa da Laranjinha. Estou a realizar um estudo de caso baseado na marca Laranjinha, mas focalizada essencialmente para o mercado Angolano. Gostaria de lhe fazer algumas questões. Autoriza a gravar? (a interlocutora acenou negativamente). Podemos começar?

Entrevistando: Minha querida, tem de ser breve. Tenho pouco tempo. Acabei de chegar. E não tenho paciência para estas coisas. Apanhei muito trânsito e perdi muito tempo.

Entrevistadora: Há quanto tempo tem a loja?

A loja existe desde 2002. Eu estou como responsável da loja há menos de um ano. Mas já trabalho há muito tempo com lojas. Tive uma loja em Portugal durante 20 anos.

Entrevistadora: Qual a origem das marcas que comercializam?

A maior parte das marcas são de origem portuguesa, mas a Puma não é Portuguesa mas é encomendada através de Portugal. A empresa faz a encomenda em Portugal e vem através de Portugal, mas não é Portuguesa pois não é fabricada em Portugal.

Entrevistadora: Quais as marcas que o *Laçarote Dourado* comercializa, para além da Laranjinha?

Olhe...principalmente Laranjinha, Maria Alegria, para sapatos é a Puma e a Rigor.

Entrevistadora: Destas marcas qual a que tem mais procura e porquê?

É *Maria Alegria* porque é uma estilista portuguesa que praticamente trabalha para a Laçarote, e são produtos acima da média, portanto, é uma gama alta. A seguir vem a *Laranjinha*, naquela linha mais de bebé, babygrows, aqueles vestidinhos mais para festa sem serem tão requintados. A Laranjinha também é uma marca muito boa. A roupa é toda de algodão.

Ambas são marcas portuguesas, aliás como disse, quase todas as marcas que vendemos são de origem portuguesa, por causa da qualidade.

Entrevistadora: O que os consumidores angolanos acham das marcas que comercializam? Entre as duas mais vendidas qual a predileta?

Não tem nada a ver porque são completamente diferentes. A linha é completamente diferente. Não tem nada a ver.

Entrevistadora: O que a senhora, como profissional avalia a marca Laranjinha?

Excelente! Cinco estrelas!

Entrevistadora: A Laranjinha realiza alguma publicidade em Angola?

Desde que estou como gerente desta loja nunca vi publicidade realizada pela marca. Hum, não, não faz. E creio que ela é exclusiva para a *Laçarote* cá. Mas a “*Laçarote*” faz através da distribuição destes panfletos publicitários. As marcas também nos fornecem catálogos, mas revelam-se sempre insuficientes. Neste momento não temos mostrar.

Entrevistadora: Existe um contrato de exclusividade?

Pode não estar assinado mas é uma marca que já trabalha há muito tempo com a *Laçarote* e como o *Laçarote* é um cliente muito bom... acredito que não haja mais ninguém a vender.

Entrevistadora: Como é que a marca se dá a conhecer aos consumidores?

A melhor publicidade é a que passa de cliente a cliente. É o passa-palavra.

Entrevistadora: A laranjinha também é comercializada no mercado informal?

Não, não aparece não. Não é marca para isso. É uma marca cinco estrelas. Só nós é que comercializamo-la aqui em Angola. Ficamos por aqui está bem?

Entrevistadora: Muito obrigada pelo tempo que me concedeu. Contribuiu imenso para o estudo que estamos a desenvolver.

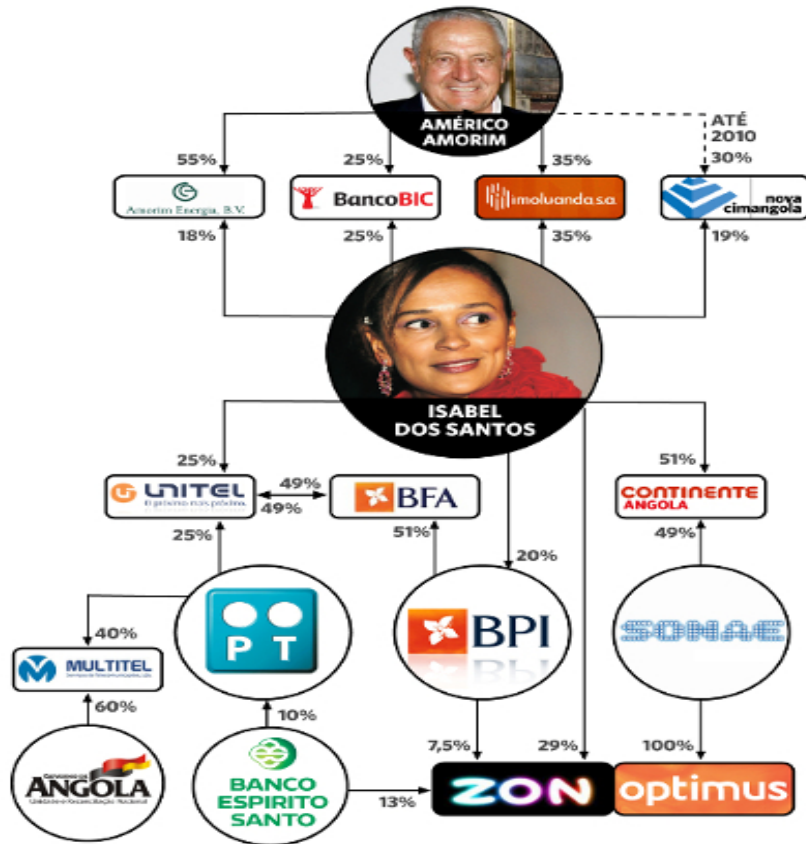
Apêndice F

Crítérios a considerar na técnica observação participante

Localização do ponto de venda	Consideramos “boa Localização” se houver fácil acesso à loja, outros serviços ao redor, estacionamento, visibilidade do local. Caso contrário, consideramos “ má localização”
Organização do espaço	Consideramos “boa organização” se a loja estiver arrumada, sem amontoamento de peças de vestuário, sem impedimento aos movimentos, ou se as peças estiverem organizadas por cores ou por tamanho, sendo facilmente identificáveis para o cliente saber para onde se dirigir. Do contrário consideramos “má organização”
Disposição das roupas	Consideramos “boa disposição das roupas” se estas estiverem bem dobradas, em expositores, em embalagens apropriadas ou convenientemente penduradas em cabides. A situação contrária considerámos “má disposição das roupas”
Modernização do ponto de venda	Consideramos “Sim” se a loja apresentar uma configuração ou ambiente requintado, com mobiliário moderno e atraente. O contrário consideramos “Não”.
Limpeza da loja	Apreciamos como “boa limpeza da loja” se esta não apresentar lixo, pó ou sujidade no chão, montra, expositores, e mobiliário. A situação contrária, consideramos “má limpeza”.
Cheiros	Consideramos “agradável” se ao entrar na loja não pairar no ar aromas repugnantes ou cheiros muito fortes. A situação contrária Apreciamos “desagradável”
Publicidade no ponto de venda	Consideramos “sim” se no espaço estivessem dispostos pósters, cartazes, ecrãs ou projetores e catálogos, flyers. O “não” significa a inexistência destes items.
Profissionalismo no atendimento	Consideramos “Bom” se o funcionário demonstrou cortesia, cumprimentou com um sorriso e se mostrou acessível e disponível para prestar informações quando necessário. O “médio” significaria que o funcionário assumiu algumas destas atitudes e o “mau” significaria ausência total de cortesia.
Iluminação	Consideramos “boa” a de iluminação natural ou artificial suficiente que transmitam à loja um ambiente claro e alegre. Consideramos “Mediana” o meio termo e “má” se a loja estiver escura ou com um ambiente sóbrio demais.

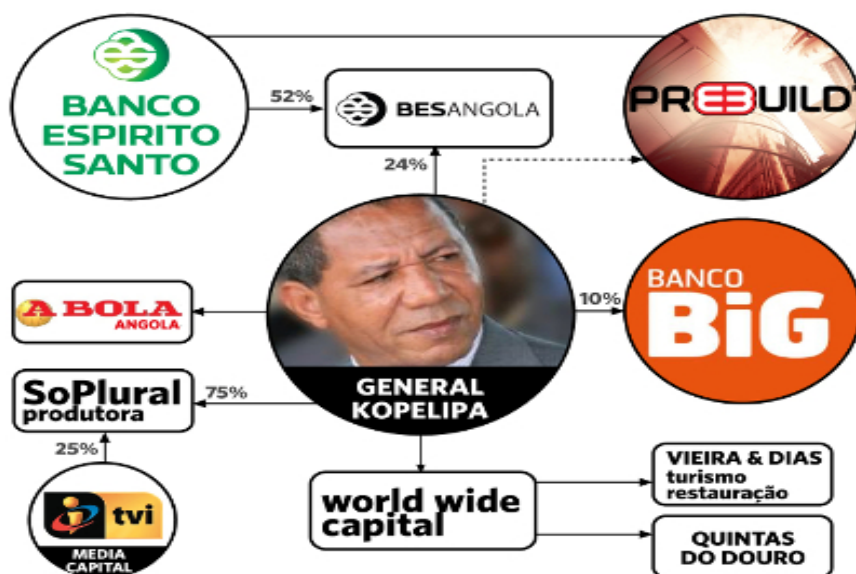
Anexos

Figura 12 - Relacionamentos entre os capitais angolanos e portugueses



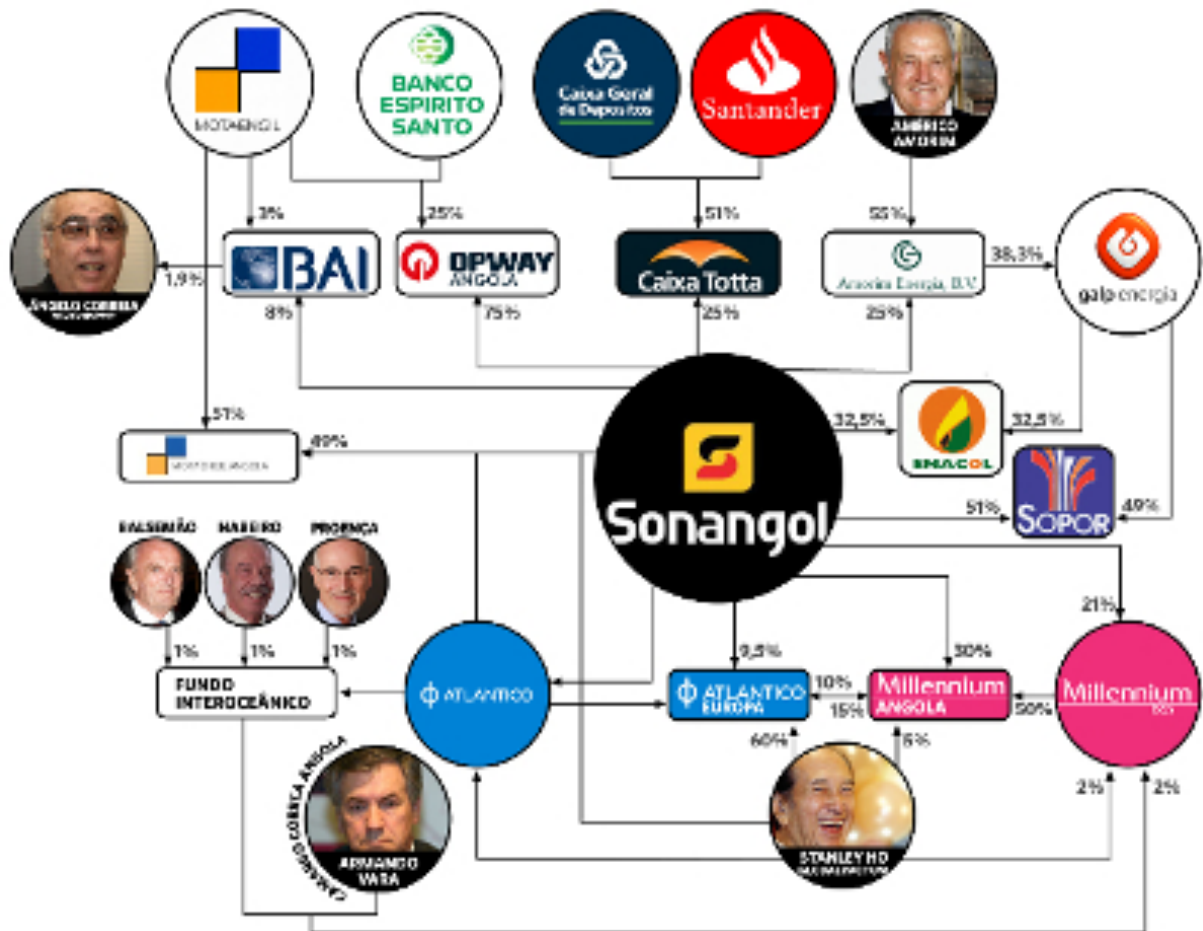
Fonte: Costa, J., Lopes, J. & Louçã, F. (2014)

Figura 13 - Relacionamentos entre os capitais angolanos e portugueses (cont.)



Fonte: Costa, J., Lopes, J. & Louçã, F. (2014)

Figura 14 – Relacionamentos entre os capitais angolanos e portugueses (cont.)



Fonte: Costa, J., Lopes, J. & Louçã, F. (2014)

Figura 15 – Contacto com a natureza na Capa do Catálogo da Coleção Outono/Inverno



Fonte: Facebook.com/Laranjinha (2015)

Figura 16 – Campanha Solidária em parceria com a Associação Novo Futuro



Fonte: Lux (2012)

Figura 17 – Modelos embaixadoras da Laranjinha



Fonte: Meios e Publicidade (2011)

Figura 18 – Laranjinha no Blog My Happy Kids de Filipa Cortez

Laranjinha

A Filipa Cortez Faria, do [Blog My happy kids](#), reuniu algumas sugestões de looks natalícios para os mais pequenos e incluiu propostas da Chic Collection da Laranjinha. Reveja o post e inspire-se!
The Portuguese blogger Filipa Cortez Faria, from blog My Happy Kids, gave some suggestions of Christmas looks for kids and included Chic Collection by Laranjinha. Check here the post and get inspired!



My happy kids : Como vestir os miúdos neste Natal
fcfkidsdesign.blogspot.com


Fonte: Facebook/Laranjinha (2015)

Figura 19 – Publicação da montra de Natal 2015 nas redes sociais



Fonte: Facebook/Laranjinha (2015)

Figura 20 – Loja Online Laranjinha



Na Laranjinha Online Store apenas aceitamos encomendas com entrega em: Albânia, Andorra, Áustria, Bélgica, Bósnia e Herzegovina, Bulgária, Canadá, Croácia, Dinamarca, Estónia, Finlândia, França, Alemanha, Gibraltar, Grécia, Gronelândia, Hungria, Islândia, Letónia, Liechtenstein, Lituânia, Luxemburgo, Macedónia, Moldávia, Mónaco, Holanda, Noruega, Polónia, Roménia, Sérvia, Eslovénia, Eslováquia, Suécia, Suíça e Portugal Ilhas da Madeira e Açores.

Todas as encomendas efetuadas na loja on-line para expedição noutros países que não os acima mencionados serão automaticamente canceladas.

Fonte: Laranjinha.pt (2015)

Tabela 2 – Indicadores Económicos de Angola (PIB)

Evolução do PIB per capita e da Estrutura Produtiva

	2009	2010	2011	2012 e	2013 e	2014 p
PIB per capita (USD PPC)	5.608	5.699	5.862	6.092	6.330	6.638
População (Milhões de Habitantes)	18,5	19,1	19,6	20,2	20,8	21,4
PIB na óptica da Produção (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Agricultura e Pescas	10,5%	10,1%	9,5%	10,8%		
Petróleo	45,6%	45,9%	48,6%	44,5%		
Diamantes	0,9%	1,0%	0,9%	0,8%		
Indústria Transformadora	6,2%	6,3%	6,1%	6,5%		
Eletricidade	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%		
Construção	7,7%	8,1%	7,9%	8,4%		
Comércio	21,2%	21,0%	19,9%	21,7%		
Outros	7,8%	7,4%	7,0%	7,3%		

Nota: e - estimativa; p - previsão

Fonte: Banco Mundial

Tabela 3 – Indicadores Económicos de Angola (Produção)

Índice de Produção Industrial (IPI) de Angola (2002=100)

Setores	CAE	Ponderadores 2002	4.º Trim. 2012	4.º Trim. 2013
Indústria Total	CDE	100,0	198,1	193,7
Indústria Extrativa	C	94,0	188,1	182,7
Petróleo, Gás e Serviços	111-112	88,9	187,5	181,5
Diamantes	14231	3,9	167,7	176,9
Indústrias Transformadoras	D	5,9	262,4	268,3
Indústrias Alimentares	151-154	2,0	325,5	326,8
Indústrias de Bebidas e Tabaco	155-160	0,6	416,6	417,2
Têsteis, Vestuário e Calçado	17-19	0,3	199,7	200,8
Indústrias da Madeira	20	0,4	136,2	137,9
Pasta de Papel, Edição e Impressão	21-22	0,8	156,0	157,7
Prod. Petrolíferos, Químicos e Outros	23-26	1,5	261,8	262,6
Indústrias Metalúrgicas	27-28	2,3	196,0	206,9
Máquinas, Equip. Aparelhos	29-35	4,6	364,7	362,8
Mobiliário	36	0,6	274,6	274,1
Prod. e Distribuição Elétric., Gás e Água	E	0,1	597,0	601,5
Elétric., Gás e Vapor	40	0,0	274,5	398,7
Tratamento de Água	41	0,0	1226,7	1276,7
Bens Intermédios (A1)		6,9	224,1	231,5
Bens de Consumo (A3)		4,1	350	351,5
Produtos de Energia (A4)		89,0	187,6	187,7

Fonte: INE Angola Índice de Produção Industrial – IV Trimestre de 2013 – Dados Provisórios

Tabela 4 – Indicadores Económicos de Angola (Investimento)

Investimento Direto

	2008	2009	2010	2011 ^a	2012 ^a
Investimento estrangeiro em Angola	16.581	11.672	9.942	12.565	13.642
Investimento de Angola no estrangeiro	2.570	8	1.163	1.250	1.850
Posição no "ranking" mundial					
Como recetor	20 ^a	28 ^a	25 ^a	n.d	n.d
Como emissor	44 ^a	105 ^a	52 ^a	n.d	n.d

Fontes: The Economist Intelligence Unit (EIU) e UNCTAD - World Investment Report 2012

Nota: (a) Estimativa

Tabela 5 – Indicadores Económicos de Angola (Balança Comercial)

Evolução da Balança Comercial

	2009	2010	2011	2012	2013 P	2014 P
Balança Comercial, 2009–2014	18,243	33,105	47,082	50,261	45,725	43,132
Exportações, f.o.b.	40,903	49,772	67,310	72,601	70,951	71,450
Petróleo	39,346	47,806	63,765	69,752	67,865	68,180
Produtos petrolíferos refinados e gás	532	722	1,052	1,127	1,254	1,333
Diamantes	814	976	1,205	1,162	1,243	1,331
Outros	212	267	1,288	561	589	606
Importações, f.o.b	22,660	16,667	20,228	22,340	25,226	28,318
Setor petrolífero	4,326	3,158	3,371	3,571	3,592	3,700
Setor não-petrolífero	18,334	13,508	16,858	18,769	21,634	24,618
Coefficiente de cobertura (%)	180,5	298,6	332,8	325,0	281,3	252,3

Fonte: Autoridades Angolanas e estimativas e projeções dos técnicos do FMI

Milhões de dólares norte-americanos