



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

INTERNACIONALIZAÇÃO DA SALSA JEANS NO MERCADO DO CANADÁ

Ana Margarida Lorena Birne Nobre Júlio

Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

Professora Doutora Maria João Beirão Lopes de Sousa
Machado Landeiro Tomás, Professora Associada Convidada,
Departamento de Economia na ISCTE Business School

Setembro 2025

Departamento de Economia

INTERNACIONALIZAÇÃO DA SALSA JEANS NO MERCADO DO CANADÁ

Ana Margarida Lorena Birne Nobre Júlio

Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

Professora Doutora Maria João Beirão Lopes de Sousa
Machado Landeiro Tomás, Professora Associada Convidada,
Departamento de Economia na ISCTE Business School

Setembro 2025

Agradecimentos:

Em primeiro lugar, gostaria de expressar a minha mais profunda gratidão aos meus pais, pelo amor incondicional, pela educação que me transmitiram e por todo o apoio e incentivo ao longo da minha vida académica e pessoal. Aos meus avós, agradeço igualmente pela dedicação, paciência, valores e oportunidades que sempre me transmitiram e ofereceram, que foram fundamentais para a concretização desta etapa.

À Professora e Orientadora da presente dissertação, Maria João Tomás, manifesto o meu sincero reconhecimento pela orientação, disponibilidade, rigor científico e estímulo constante ao longo de todo o processo de investigação, que foram determinantes para a qualidade deste trabalho.

Um agradecimento especial é também devido ao Diretor de Expansão e Real Estate da Salsa Jeans, Francisco Sendas, pela disponibilidade e pelo tempo dedicado à entrevista realizada, a qual se revelou de enorme relevância para o desenvolvimento e enriquecimento desta dissertação.

A todos os que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a concretização deste percurso, expresso a minha mais sincera gratidão.

Índice

1.	Introdução.....	1
2.	Revisão De Literatura.....	3
3.	Objetivos De Pesquisa E Questões De Investigação.....	7
3.1.	GERAIS	7
3.2.	ESPECÍFICOS	7
4.	Internacionalização Da Salsa Jeans No Canadá.....	9
4.1.	HISTÓRIA DA SALSA	9
4.2.	CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO CANADIANO EM DENIM	9
4.3.	CONCORRÊNCIA	10
4.4.	ESTUDO DE PREÇOS DA CONCORRÊNCIA	12
4.5.	INFLUÊNCIA DAS POLÍTICAS DE IMPORTAÇÃO DO TRUMP	14
4.6.	TAXAS ADUANEIRAS E ACORDOS COMERCIAIS ENTRE A SALSA JEANS E O CANADÁ	15
5.	METODOLOGIA	17
5.1.	Entrevista	17
5.1.1.	Sustentabilidade Como Pilar Da Marca.....	18
5.1.2.	Adaptação Dos Produtos Ao Contexto Climático E Cultural.....	18
5.1.3.	Enquadramento Cultural: O Caso Do "Canadian Tuxedo"	19
5.1.4.	Política De Preços E Sensibilidade Ao Poder De Compra	19
5.1.5.	Estratégias De Lançamento De "Cápsulas" E Ações Específicas	20
5.1.6.	Estrutura Digital E Logística: Limitações E Alternativas	20
5.1.7.	Concorrência E Vigilância De Mercado.....	21
5.2.	Questionário	23
5.2.1.	Análise De Dados Em Ibm Spss Statistics	25
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
	ANEXOS:.....	47
9.	TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA	49

Índice de Figuras:

Figura 1- Preço Médio em Dólares Canadianos entre concorrentes (elaboração própria)	12
Figura 2 - Gráfico circular referente à idade dos inquiridos, “Age”, elaborado a partir das respostas recolhidas no questionário aplicado através do Google Forms	23
Figura 3 - Gráfico circular referente ao género dos inquiridos, “Gender”, elaborado a partir das respostas recolhidas no questionário aplicado através do Google Forms	23
Figura 4 - Gráfico circular referente à região habitacional dos inquiridos, “Province/Territory”, elaborado a partir das respostas recolhidas no questionário aplicado através do Google Forms	23
Figura 5 - Gráfico de barras referente à questão “What brands of jeans do you usually buy?”, elaborado a partir das respostas recolhidas no questionário aplicado através do Google Forms	24
Figura 6 - Codificação de Variáveis Qualitativas	26
Figura 7 - Gráfico circular referente à questão “Do you like push-up jeans?”, elaborado a partir das respostas recolhidas no questionário aplicado através do Google Forms	26
Figura 8 - Teste Qui-Quadrado “Gender” vs “Do you like push up jeans?”	27
Figura 9 - Gráfico circular referente à questão “Are you aware of Trump's commercial expansion policies?”, elaborado a partir das respostas recolhidas no questionário aplicado através do Google Forms	28
Figura 10 - Gráfico circular referente à questão “If the answer was yes. Do you still want to buy American Jeans?”, elaborado a partir das respostas recolhidas no questionário aplicado através do Google Forms	28
Figura 11 - Teste Qui-Quadrado “Are you aware of Trump's commercial expansion policies?” Vs “If the answer was yes. Do you still want to buy American Jeans?”	29
Figura 12 - Gráfico circular referente à questão “Would you buy Salsa Jeans products?”, elaborado a partir das respostas recolhidas no questionário aplicado através do Google Forms	30
Figura 13 - Qui-Quadrado “Age” vs “Would you buy Salsa Jeans products?”	31
Figura 14 - Gráfico circular referente à questão “Do you know Salsa Jeans?”, elaborado a partir das respostas recolhidas no questionário aplicado através do Google Forms	32
Figura 15 - Regressão Linear: Intenção de compra com base em idade, género e conhecimento da marca	33

1. Introdução

Este projeto de tese visa analisar a viabilidade de uma possível introdução da marca de moda portuguesa Salsa Jeans no mercado canadiano, averiguando os desafios e oportunidades inerentes a um ambiente de consumo considerado saturado e altamente competitivo. A Salsa, reconhecida pelo seu foco em qualidade, inovação e adaptação às preferências do consumidor, tem como ambição expandir a sua marca.

O interesse por este tema decorre da tendência crescente por parte das empresas de moda em desenvolver as suas operações para os mercados globais. A internacionalização de marcas tornou-se uma estratégia fundamental para o crescimento e diversificação de negócios, dando acesso a novos públicos e à ampliação da presença global das empresas. No entanto, essa expansão traz desafios significativos, pois cada mercado possui particularidades culturais, económicas e regulatórias que exigem uma adaptação cuidadosa das estratégias de entrada e do seu posicionamento.

O estudo começa com uma revisão das características e tendências do mercado canadiano de moda, que se tem apresentado diversificado e exigente, mas também marcado pela presença de grandes marcas internacionais que competem por um nicho de um público relativamente estável em termos de crescimento. Neste contexto, a entrada de uma nova marca exige uma estratégia diferente e bem fundamentada, considerando não apenas as preferências locais, mas também a necessidade de um posicionamento competitivo que possa reunir valor aos consumidores canadianos.

Para além da análise do público-alvo e da estrutura do setor, este estudo explora elementos essenciais para o sucesso de uma marca na sua entrada internacional num mercado já consolidado. Também serão abordadas as possíveis barreiras culturais e regulamentares que podem influenciar o processo de internacionalização.

No que respeita à metodologia, a investigação combina uma abordagem qualitativa e quantitativa. Por um lado, foi realizada uma entrevista semiestruturada ao Diretor de Expansão e Real Estate da Salsa Jeans, com o objetivo de compreender em

profundidade as estratégias da marca e extrair aprendizagens relevantes de experiências anteriores. Por outro lado, realizou-se um questionário aplicado a consumidores residentes no Canadá, cujas respostas foram posteriormente analisadas com recurso ao software IBM SPSS Statistics, permitindo identificar padrões de consumo, perceções de marca e fatores que influenciam a intenção de compra. Esta triangulação metodológica assegura uma análise mais completa e robusta, articulando a perspetiva empresarial com a visão do consumidor e, assim, fundamentando as conclusões e recomendações estratégicas da dissertação.

Com base nesta investigação será possível fornecer uma compreensão aprofundada dos requisitos necessários para que a Salsa Jeans possa estabelecer-se no Canadá de forma sustentável e lucrativa. Como tal, esta pesquisa ajudará na formulação de estratégias de expansão internacional para marcas de moda que desejam conquistar novos mercados.

2. Revisão de Literatura

A internacionalização tem sido objeto de amplo estudo na literatura de negócios internacionais, sendo definida por Johanson e Vahlne (1977) como “o processo pelo qual as empresas aumentam o seu envolvimento em operações internacionais”. Para Cavusgil, Knight e Riesenberger (2014), este movimento representa “uma resposta estratégica à globalização dos mercados, permitindo às organizações crescerem e competirem num cenário cada vez mais interdependente”. Entre as motivações que impulsionam as empresas a expandirem-se internacionalmente, destacam-se a procura de novos mercados, a diversificação de riscos, o acesso a recursos e tecnologias e a obtenção de vantagens competitivas (Cavusgil et al., 2014).

Johanson e Vahlne (2009) desenvolveram o Modelo de Uppsala, segundo o qual “a internacionalização é geralmente um processo incremental, em que as empresas começam em mercados mais próximos, cultural e geograficamente, antes de avançarem para contextos mais distantes”. Este modelo enfatiza o papel do conhecimento e da experiência adquirida no exterior. Contudo, Knight e Cavusgil (2004) desafiam essa visão ao introduzirem o conceito de Born Globals, empresas que “desde o início das suas operações obtêm vantagens competitivas significativas através da utilização de recursos e da venda de produtos em múltiplos países”.

Outra contribuição relevante foi trazida por Dunning (1980), com o paradigma eclético OLI, que argumenta que as empresas internacionalizam-se quando possuem “vantagens de propriedade, vantagens de localização e vantagens de internalização”. Posteriormente, Dunning e Lundan (2008) reforçaram que “as instituições desempenham um papel determinante na forma como estas vantagens são criadas e exploradas”. Complementarmente, Porter (1990) defendeu que “a vantagem competitiva de uma nação depende da capacidade das suas empresas para inovar e melhorar”, destacando o papel do ambiente local no sucesso internacional.

Por outro lado, a literatura também evidencia a importância das redes e parcerias. Rugman e Verbeke (2001) salientam que “a internacionalização não deve ser vista apenas em termos de mercados, mas também de redes globais, onde as alianças e parcerias são fundamentais”. Já Cavusgil et al. (2014) realçam a dimensão do marketing internacional,

notando que “a adaptação das estratégias de marketing às especificidades culturais e económicas dos mercados-alvo é crítica para o sucesso”.

No que toca aos benefícios da internacionalização, Johanson e Vahlne (1977) sublinham que “entrar em novos mercados amplia a base de clientes e possibilita o crescimento da empresa”. Dunning (1980) acrescenta que “as economias de escala são um dos incentivos mais poderosos para a expansão internacional”. De igual forma, Porter (1990) argumenta que “a presença em múltiplos mercados promove a inovação e fortalece a competitividade”. Não obstante, Cavusgil et al. (2014) alertam que “os elevados custos de entrada, a complexidade operacional e a adaptação cultural mal gerida podem comprometer o sucesso internacional”.

A entrada num mercado onde já existe uma empresa líder levanta desafios estratégicos específicos. Lieberman e Montgomery (1988) introduziram o conceito de *first-mover advantages*, segundo o qual “as empresas pioneiras podem obter benefícios duradouros através de economias de escala, lealdade do consumidor e controlo de canais de distribuição”. Isto significa que novas empresas enfrentam barreiras significativas quando entram em mercados dominados por marcas estabelecidas.

Por outro lado, os mesmos autores reconhecem as *late-mover advantages*, sublinhando que “entrar mais tarde pode permitir às empresas aprender com os erros dos pioneiros e beneficiar de tecnologias mais modernas” (Lieberman & Montgomery, 1988). Assim, mesmo em mercados com líderes fortes, existe espaço para novos concorrentes se souberem explorar nichos de mercado ou oferecer propostas de valor diferenciadas.

Porter (1980) reforça esta ideia no seu modelo das cinco forças, afirmando que “a intensidade da rivalidade é particularmente elevada quando existem concorrentes dominantes, marcas fortes e pouca diferenciação percebida”. No entanto, o autor também destaca que estratégias de diferenciação podem ser eficazes, pois permitem “criar uma posição defensável contra as forças competitivas ao oferecer algo único que é valorizado pelos clientes” (Porter, 1980).

Kotha, Rindova e Rothaermel (2001) acrescentam que, em mercados maduros e dominados por líderes, empresas novas no mercado devem “apostar em modelos de negócio inovadores e flexíveis para contornar as barreiras estruturais impostas pelas

empresas líderes”. Esta abordagem destaca que empresas menores ou recém-chegadas podem encontrar vantagem ao apostarem na rapidez, na especialização e em soluções inovadoras.

Ghemawat (2001), por sua vez, lembra que mesmo líderes globais enfrentam dificuldades de adaptação cultural, observando que “as distâncias culturais, administrativas, geográficas e económicas reduzem a transferibilidade automática da liderança global para mercados locais”. Ou seja, o facto de existir uma marca dominante num mercado não garante que essa liderança seja absoluta, abrindo oportunidades para novos concorrentes que consigam adaptar-se melhor às especificidades locais.

Finalmente, Zou e Cavusgil (2002) defendem que a chave para competir em mercados dominados está no marketing internacional estratégico, sublinhando que “as empresas precisam alinhar as suas capacidades internas com as exigências do mercado-alvo e diferenciar-se da concorrência estabelecida”.

De forma geral, a revisão da literatura evidencia que a internacionalização envolve tanto oportunidades como desafios, especialmente quando a entrada ocorre em mercados já dominados por marcas líderes.

3. Objetivos de Pesquisa e Questões de Investigação

A definição de objetivos é essencial para a formação de uma investigação, para organizar as etapas do processo, manter o foco e assegurar que os resultados respondam às questões iniciais de forma consistente e relevante.

3.1. Gerais

A presente dissertação tem como principal objetivo analisar a possibilidade de internacionalização da marca Salsa Jeans no mercado do Canadá, que apresenta vários desafios para uma possível entrada da Salsa Jeans. Se por um lado está muito dependente do mercado americano, por outro enfrenta as tarifas de Trump iniciadas no dia 04 de março de 2025. O Canadá é também um mercado saturado e de elevada concorrência no que diz respeito ao setor do denim, e por isso a Salsa Jeans terá de encontrar um nicho para se poder posicionar com sucesso.

Com este estudo pretende-se examinar as diferentes literaturas sobre este tema, inclui-se também um estudo online sobre o uso de denim no Canadá e o conhecimento que os consumidores deste país tem da marca Salsa Jeans a fim de entender os determinantes da internacionalização.

3.2. Específicos

A fim de alcançar o objetivo geral proposto, apresentam-se abaixo alguns objetivos específicos que permitirão responder às questões de pesquisa: (1) Compreender os conceitos e as principais teorias relacionadas à internacionalização de empresas no setor da moda; (2) Identificar os fatores determinantes que influenciam a escolha de novos mercados internacionais, com ênfase no mercado canadiano; (3) Avaliar os desafios e oportunidades do mercado que o Canadá oferece para a entrada da Salsa Jeans, considerando aspetos culturais, económicos e competitivos; (4) Analisar casos similares de internacionalização no setor de moda e jeans nomeadamente em mercados difíceis e improváveis, destacando estratégias bem-sucedidas; (5) Propor recomendações à Salsa Jeans, com foco em modelos de entrada, posicionamento e adaptação ao mercado do Canadá, pretendendo maximizar as chances de sucesso da internacionalização.

4. Internacionalização da Salsa Jeans no Canadá

4.1. História da Salsa

A Salsa Jeans é uma marca portuguesa de moda fundada em 1994 na cidade de Vila Nova de Famalicão, no norte de Portugal, por António, Beatriz e Filipe Vila Nova, três irmãos. Desde o início, a marca concentrou-se na produção de jeans, posicionando-se como especialista neste produto e focando-se na qualidade e na inovação destes artigos. Apesar da marca ter sido fundada em 1994, foi apenas em 1998 que abriu a primeira loja física no Norte Shopping, Porto, Portugal.

Em apenas 4 anos depois da abertura da primeira loja em Portugal, a Salsa Jeans abriu a primeira loja internacional em Espanha e dois anos depois no Qatar.

Em abril de 2008, a Salsa Jeans passa a ser detida maioritariamente por Filipe Vila Nova, com os irmãos a ficarem apenas com 15% do capital.

Em 2016 a Zeitreel, a unidade de negócio da Sonae para a moda que inclui também as marcas Mo, a Zippy e a Losan, adquire 50% do capital da empresa, consolidando o negócio em 2020 com a aquisição total da marca.

Atualmente, a Salsa está presente em mais de 35 países, nomeadamente Espanha, Irlanda, Luxemburgo, Qatar, Emirados Árabes Unidos, Bélgica, Croácia, Malta, China e Japão.

4.2. Caracterização do mercado Canadano em Denim

O mercado canadano de denim é um segmento consolidado e dinâmico da indústria de vestuário, com uma projeção de crescimento contínuo. Em 2022, o mercado gerou uma receita de aproximadamente 146,7 milhões de dólares norte-americanos, com previsão de alcançar 185,4 milhões de dólares até 2030, representando uma taxa de crescimento anual composta (CAGR) de 3%.

Os consumidores canadanos demonstram uma crescente preferência por práticas sustentáveis na produção de ganga. Uma pesquisa da Forbes, de 2023 revelou que 64% dos canadanos estão dispostos a pagar de 15% a 20% a mais por jeans fabricados de

forma sustentável. Além disso, programas de reciclagem de denim têm ganhado popularidade nas áreas urbanas, com um aumento de 45% desde 2020.

Os canais de distribuição no Canadá são diversificados, abrangendo desde o retalho físico até o comércio eletrónico e a revenda de produtos de segunda mão. Lojas especializadas, grandes cadeias como a Hudson's Bay e retalhistas internacionais como Levi's e Lee dominam o retalho físico. No comércio eletrónico, plataformas como Amazon, sites oficiais das marcas e marketplaces locais têm ganhado relevância, especialmente após a pandemia. Além disso, o mercado de produtos em segunda-mão tem crescido, influenciado por consumidores preocupados com o impacto ambiental da moda, utilizando plataformas como Poshmark e frequentando lojas vintage.

O mercado canadiano de denim é competitivo, com marcas internacionais bem estabelecidas como Levis, Wrangler e Diesel. No entanto, marcas canadianas como Naked & Famous Denim têm conquistado espaço, devido à sua produção ética e funcionalidade. As inovações recentes incluem tecidos técnicos com resistência à água e maior respirabilidade, bem como soluções que promovem a economia circular, como o upcycling e a customização.

A sustentabilidade tem sido uma prioridade crescente no setor. Marcas como Levi's e Wrangler estão a implementar processos de produção mais ecológicos, como tingimento a seco e redução no uso de água e produtos químicos. Além disso, iniciativas de economia circular, como publicidades de revenda e reciclagem de denim, têm sido adotadas para minimizar o impacto ambiental.

Entre os principais desafios do setor estão a concorrência intensa, tanto de marcas premium, como de low value, e a volatilidade nos preços das matérias-primas. No entanto, o mercado oferece oportunidades claras, especialmente no crescimento do comércio eletrónico, no fortalecimento das marcas com produção local e no apelo crescente por peças sustentáveis, que podem funcionar como um diferencial competitivo.

4.3. Concorrência

No mercado canadiano de denim, algumas marcas destacam-se pela sua forte presença, reconhecimento entre os consumidores e diversidade de oferta. A Levi's lidera como uma das marcas mais emblemáticas e vendidas do setor. Com um reconhecimento global, os seus modelos clássicos, como o 501 ou o 511, continuam a ser favoritos entre

os canadenses de todas as idades, graças à durabilidade, conforto e estilo atemporal que oferecem.

Outra marca internacional bastante popular no Canadá é a Wrangler, conhecida pela sua ligação à estética western e ao vestuário funcional. Os jeans são valorizados sobretudo pela resistência e conforto, sendo uma escolha frequente em regiões mais rurais e entre consumidores que procuram um estilo prático. No mesmo segmento clássico encontra-se a Lee, marca com forte tradição em denim e que atrai consumidores fiéis que privilegiam o bom corte e a acessibilidade.

Entre os consumidores mais jovens destaca-se a American Eagle Outfitters, com grande dimensão no Canadá. A marca oferece uma vasta gama de estilos, incluindo skinny, slim e relaxed fits, sendo particularmente reconhecida pela inclusão de tecidos elásticos e pelo conforto das suas peças. Combinando moda acessível com tendências atuais, a American Eagle tornou-se uma referência para o público jovem adulto.

No panorama nacional, marcas como a Bluenotes e a Silver Jeans Co. são amplamente reconhecidas. A Bluenotes, com mais de 120 lojas no país, é uma marca de retalho que oferece denim a preços competitivos, muito popular entre adolescentes e jovens adultos. Já a Silver Jeans Co., fundada em Winnipeg, destaca-se pela sua inspiração vintage, cortes modernos e boa relação qualidade-preço, sendo uma escolha comum para quem procura jeans duráveis e estilosos.

Por fim, a Naked & Famous representa o segmento premium do denim canadiano. Sediada em Montreal, a marca é conhecida por utilizar denim japonês de alta qualidade, técnicas de fabrico tradicionais e uma abordagem minimalista. Com uma forte aposta na transparência e na produção ética, a Naked & Famous conquistou uma base leal de consumidores que valorizam autenticidade e inovação.

Em conjunto, estas marcas refletem a diversidade e a maturidade do mercado de denim no Canadá, oferecendo desde opções acessíveis a propostas premium, e respondendo às exigências de diferentes perfis de consumidores, do mais tradicional ao mais consciente e moderno.

4.4. Estudo de preços da concorrência

O mercado canadiano de denim caracteriza-se por uma elevada diversidade de marcas, posicionamentos e gamas de preços, refletindo a heterogeneidade dos consumidores e das suas preferências. A análise comparativa dos preços médios praticados pelas principais marcas permite compreender não apenas o nível de concorrência, mas também as oportunidades de posicionamento para novas entradas. Esta avaliação constitui um passo essencial para identificar o espaço de mercado onde a marca Salsa Jeans poderá competir de forma eficaz, equilibrando a percepção de qualidade com a acessibilidade e alinhando-se às expectativas do consumidor canadiano.

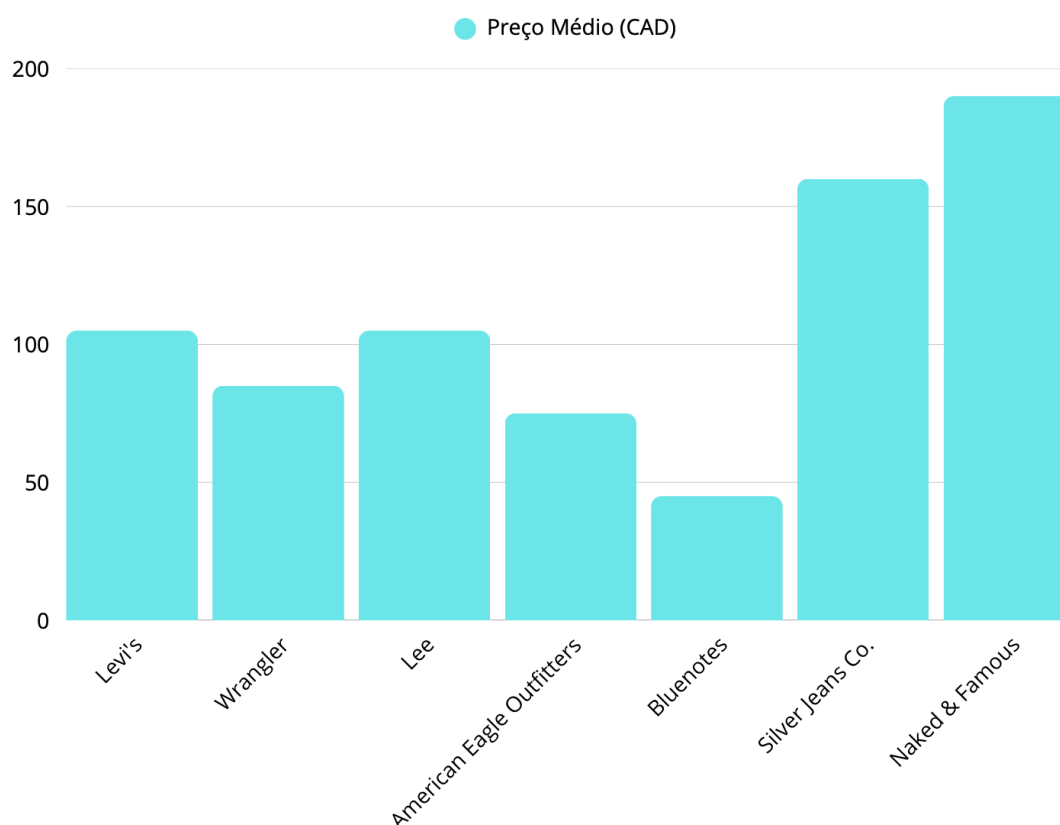


Figura 1- Preço Médio em Dólares Canadianos entre concorrentes (elaboração própria)

No Canadá, os preços médios das jeans variam bastante conforme a marca, refletindo diferenças de posicionamento, qualidade e público-alvo. A Levi's, uma das marcas mais tradicionais e populares no país, apresenta preços médios entre 90 e 120 dólares canadenses, com modelos clássicos como o 501 ou o 511 dentro dessa faixa. Já a Wrangler, conhecida pelo seu apelo mais funcional e estilo western, oferece jeans por valores geralmente entre 70 e 100 dólares canadenses.

A Lee, também com forte tradição no segmento de denim, tem uma gama de preços mais ampla, com jeans variando de 60 a 150 dólares canadenses, dependendo do modelo e da linha, alguns exemplares premium podem ultrapassar este valor. Por sua vez,

a American Eagle Outfitters, muito popular entre os jovens adultos, oferece jeans com preços acessíveis, normalmente entre 60 e 90 dólares canadenses, destacando-se pelo conforto e diversidade de cortes.

Entre as marcas canadenses, a Bluenotes é a mais acessível, com preços médios que vão dos 30 aos 60 dólares canadenses, o que a torna uma escolha comum entre adolescentes e estudantes. Já a Silver Jeans Co., com um posicionamento de médio a alto, pratica preços na faixa dos 120 a 200 dólares canadenses. Por fim, a Naked & Famous, marca premium com produção ética e uso de denim japonês, oferece jeans entre 130 e 250 dólares canadenses, refletindo o seu foco em materiais de excelência e design artesanal.

Estas variações mostram que o mercado canadense de denim é diverso, com opções acessíveis e propostas de alto valor, capazes de atender a diferentes perfis de consumidores.

4.5. Influência das políticas de importação do Trump

As dinâmicas comerciais entre os Estados Unidos, o Canadá e o México têm um impacto direto no setor do retalho de moda, particularmente no mercado de denim. A recente imposição de tarifas norte-americanas sobre produtos canadianos e mexicanos desencadeou tensões comerciais que afetam não apenas as relações políticas, mas também o comportamento dos consumidores.

Segundo a notícia do Jornal Observador "*Tarifas dos EUA sobre produtos do México e Canadá entram em vigor, Trudeau vai retaliar*" publicado dia 04 de março de 2025, entraram em vigor as tarifas impostas pelos Estados Unidos sobre produtos do México e do Canadá, desencadeando uma resposta imediata de ambos os países. O presidente dos EUA, Donald Trump, havia anunciado anteriormente a implementação de tarifas de 25% sobre as importações do México e do Canadá, com exceção das exportações energéticas canadianas, que seriam taxadas em 10%. O Presidente Trump justificou estas medidas como necessárias para combater a imigração ilegal e o tráfico de fentanilo, alegando uma emergência nacional.

Através da notícia do Jornal Expresso "*Canadá retalia contra tarifas impostas pelos Estados Unidos*" publicado dia 04 de março de 2025, verificarmos que em resposta, o primeiro-ministro canadiano, Justin Trudeau, anunciou a imposição de tarifas de 25% sobre produtos norte-americanos no valor de 102 mil milhões de euros, com a primeira fase entrando em vigor imediatamente e a segunda fase após 21 dias. Trudeau criticou as ações de Trump, afirmando que elas geram divisão em vez de promover a união e sugeriu que a melhor maneira para os EUA prosperarem seria associar-se ao Canadá. Mencionou, também, que o Canadá estava a considerar medidas não tarifárias, incluindo possíveis reduções nas exportações energéticas para os EUA, como resposta às tarifas impostas.

Essas ações marcam o início de uma guerra comercial entre os EUA, Canadá e México, com implicações significativas para as economias dos três países e para as cadeias de suprimentos globais.

Face ao relatado anteriormente, uma vez que as marcas mais utilizadas pelo mercado canadiano são marcas americanas como a Levi's, Wrangler, Lee e American Eagle Outfitters, o mais provável é as vendas começarem a cair e os consumidores canadianos

optarem por produtos nacionais ou importados de outro país, consequentemente seria uma boa oportunidade de internacionalização da Salsa Jeans para o mercado canadiano.

4.6. Taxas aduaneiras e acordos comerciais entre a Salsa Jeans e o Canadá

Na internacionalização da Salsa Jeans para o mercado canadiano, as taxas aduaneiras e os acordos comerciais entre a União Europeia e o Canadá têm um impacto direto nos custos e na viabilidade da operação. A principal referência neste contexto é o Acordo Económico e Comercial Global (CETA), que está em vigor provisoriamente desde 2017, que estabelece a eliminação da maioria das tarifas alfandegárias entre os dois blocos económicos.

A Salsa, cujos principais produtos são jeans para homem e mulher, casacos, camisolas e t-shirts, está abrangida por este acordo desde que os seus artigos cumpram as regras de origem preferencial. Ou seja, para beneficiar da isenção de tarifas no Canadá, os produtos exportados pela marca devem ser integralmente fabricados na União Europeia, ou passar por uma transformação substancial em território da União Europeia. No caso da Salsa Jeans, que mantém grande parte da sua produção em Portugal, este requisito tende a ser cumprido, mesmo que algumas matérias-primas e processos de fabrico sejam de países terceiros, desde que o processo de confeção seja significativo na União Europeia.

Para usufruir desta isenção, a Salsa deverá incluir uma declaração de origem nas faturas comerciais enviadas aos clientes ou distribuidores canadianos. Esta declaração deve seguir um modelo específico estipulado pelo acordo e, no caso de exportações superiores a 6.000 euros, a empresa deve estar registada no sistema europeu de exportadores (REX).

Apesar da eliminação das tarifas, continuam a aplicar-se outros custos na entrada de mercadorias no Canadá. Nomeadamente, o GST (Goods and Services Tax) de 5% e eventuais impostos provinciais como o HST (em Ontário, por exemplo, a taxa combinada chega a 13%). Adicionalmente, podem existir custos administrativos de desalfandegamento, cobrados por transportadoras, e a necessidade de cumprir requisitos de etiquetagem noutra língua (francês e inglês), identificação do país de origem e composição do tecido, de acordo com os regulamentos canadianos para produtos têxteis.

5. Metodologia

A metodologia foi desenvolvida com o objetivo de analisar a viabilidade da internacionalização da marca Salsa Jeans no mercado canadiano, combinando uma abordagem qualitativa e quantitativa. Optou-se por um desenho de investigação exploratório e descritivo, adequado a contextos em que se pretende compreender fenómenos complexos. Para tal, recorreu-se a uma entrevista semiestruturada e a um questionário, permitindo articular a perspetiva da própria empresa com a perceção dos consumidores no Canadá. Esta triangulação metodológica assegura maior robustez às conclusões, ao integrar a experiência prática da marca em processos de expansão anteriores com dados empíricos obtidos junto do mercado-alvo.

5.1. Entrevista

A entrevista foi realizada com o Diretor de Expansão e Real Estate da Salsa Jeans Francisco Sendas, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre a marca e as suas estratégias de crescimento. Durante a conversa, abordou-se de forma detalhada o processo de sucesso de expansão no mercado do Médio Oriente para depois fazer uma comparação com o mercado canadiano. Embora apresentem características distintas entre si, ambos os mercados revelam especificidades que os diferenciam significativamente do mercado europeu. A análise comparativa entre o mercado canadiano e o saudita revela pontos de convergência e divergência relevantes. Em primeiro lugar, ambos caracterizam-se por um cenário altamente competitivo, onde a saturação de marcas internacionais de denim impõe desafios acrescidos ao nível da diferenciação. Em segundo lugar, a dimensão cultural assume um papel determinante: na Arábia Saudita, fatores religiosos e sociais condicionam fortemente o comportamento do consumidor. Já no Canadá, embora se trate de uma sociedade ocidental, a diversidade cultural e a multiculturalidade também influenciam as preferências e padrões de consumo.

Considerar estes aspetos é essencial, uma vez que o êxito de uma marca no processo de internacionalização não depende apenas da qualidade do produto, mas igualmente da sua capacidade de adaptação às normas, valores e expectativas locais. Com base na entrevista realizada é possível identificar um conjunto de estratégias e aprendizagens extraídas da experiência de internacionalização para a Arábia Saudita que podem ser particularmente úteis para a eventual entrada da marca no Canadá. Abaixo, desenvolve-

se uma reflexão estruturada sobre os principais tópicos abordados durante o diálogo e a sua aplicabilidade no contexto canadiano:

5.1.1. Sustentabilidade como Pilar da Marca

Um dos aspetos mais destacados pelo Dir. Francisco Sendas foi o compromisso da Salsa Jeans com a sustentabilidade, nomeadamente através de processos de produção que visam reduzir o consumo de recursos naturais. Exemplo disso é o método utilizado nas lavagens de denim, recorrendo a pedras que permitem uma significativa poupança de água. Este fator não só contribui para a diferenciação da marca no mercado global, como pode revelar-se uma mais-valia no mercado canadiano, onde o consumidor tende a valorizar práticas sustentáveis e éticas.

Segundo Magano, Brandão, Delgado e Vale (2024), “uma marca de jeans comprometida com causas ambientais pode posicionar-se como única e socialmente responsável, atraindo consumidores com perfil ecologicamente consciente e aumentando a disposição para pagar um prémio” (Brand Love, Attitude, and Environmental Cause Knowledge: Sustainable Blue Jeans Consumer Behavior). Além disso, revisões sistemáticas salientam que os consumidores no Canadá e em mercados semelhantes atribuem peso crescente a atributos como transparência da cadeia de produção, uso eficiente da água e práticas éticas (Sustainability 2023).

Deste modo, o reforço desta componente sustentável pode assumir-se como elemento-chave na estratégia de posicionamento da Salsa Jeans no mercado canadiano, alinhando-se com preocupações ambientais predominantes entre os consumidores locais e contribuindo para construir confiança, lealdade e valor de marca.

5.1.2. Adaptação dos Produtos ao Contexto Climático e Cultural

A capacidade de adaptação da Salsa às especificidades dos mercados é um outro aspeto fundamental. No caso da Arábia Saudita, a marca desenvolveu um ¹denim à base de linho, mais leve e apropriado para as elevadas temperaturas da região. Este tipo de

¹ A Salsa Jeans desenvolveu linhas específicas com recurso a materiais mais técnicos, nomeadamente o Light Denim e o S-Active. “O Light Denim apresenta uma estrutura mais leve e respirável, semelhante ao linho, proporcionando maior conforto em ambientes de temperaturas elevadas. Já o S-Active incorpora propriedades de repelência à água e favorece a respirabilidade, reduzindo a sensação de calor. Estes tecidos tornaram-se best-sellers na região, precisamente por responderem às necessidades do consumidor local.” Dir. Francisco Sendas.

flexibilidade demonstra uma sensibilidade cultural e climática que poderá também ser aplicada ao mercado canadiano, embora de forma distinta. Dado o clima frio de grande parte do Canadá, sobretudo durante os meses de outono e inverno, será essencial pensar em tecidos mais térmicos e coleções sazonais que respondam às necessidades práticas do consumidor. Esta orientação para a customização do produto reforça a percepção de valor da marca e pode constituir um diferencial competitivo.

Hofstede (2001) defende que “as diferenças culturais são um determinante crítico do comportamento do consumidor e das práticas empresariais”, salientando que as organizações que não consideram normas, valores e expectativas locais enfrentam maiores dificuldades na aceitação dos seus produtos em novos mercados. Este enquadramento teórico confirma a relevância da experiência da Salsa Jeans em mercados culturalmente distintos, demonstrando que o sucesso no Canadá dependerá não só da adequação climática, mas também da capacidade de compreender e integrar-se numa sociedade multicultural

5.1.3. Enquadramento Cultural: O Caso do "Canadian Tuxedo"

Durante a entrevista, foi referida a popularidade do chamado “Canadian Tuxedo”, a combinação de peças de ganga (denim jacket com calças de ganga), um símbolo enraizado na cultura canadiana. Este dado revela uma abertura e uma predisposição cultural para o uso de denim, o que representa uma clara oportunidade para a Salsa Jeans explorar este gosto já instalado, promovendo produtos icónicos ou campanhas que celebrem esse elemento identitário do país. Tal abordagem poderá facilitar a aceitação da marca no mercado e criar uma conexão emocional com o consumidor.

5.1.4. Política de Preços e Sensibilidade ao Poder de Compra

Embora a Arábia Saudita represente um mercado com elevado poder de compra, o Dir. Francisco Sendas alertou para o facto de que esse fator não significa, automaticamente, a possibilidade de praticar preços mais altos. A sensibilidade ao preço continua a ser um fator importante, mesmo em mercados financeiramente mais robustos. No Canadá, onde a concorrência no setor da moda é bastante acentuada e os consumidores dispõem de uma vasta oferta de marcas internacionais, será igualmente essencial manter

uma estratégia de preços competitiva, sem comprometer a percepção de qualidade. O equilíbrio entre valor percebido e acessibilidade será determinante.

Kurz, Efendić e Goukens (2023) demonstram que “preços mais elevados conduzem a expectativas mais elevadas de qualidade e de simpatia face ao produto”, embora nem sempre aumentem de facto a percepção objetiva de qualidade. Além disso, estudos sobre trade-offs, preço-valor mostram que consumidores valorizam muito o índice valor por dinheiro (“value for money”), preferindo frequentemente opções de preço inferior mas com boa qualidade percebida, em vez de pagar prémios elevados para marcas premium.

Portanto, a partir da entrevista, torna-se claro que a Salsa Jeans deverá calibrar os seus preços no mercado canadiano de modo a manter a competitividade com outras marcas sem comprometer a percepção de qualidade. Isso pode implicar estratégias como preços de entrada, promoções sazonais, ou comunicação que evidencie não apenas o preço mas também os benefícios e atributos de qualidade, para sustentar o valor percebido.

5.1.5. Estratégias de Lançamento de "Cápsulas" e Ações Específicas

Na Arábia Saudita, a Salsa tem recorrido ao lançamento de coleções cápsula, especialmente desenhadas para ocasiões culturais e religiosas como o Ramadão, acompanhadas de montras temáticas e campanhas digitais com influenciadores locais. Esta abordagem, que alia marketing culturalmente sensível e proximidade com o consumidor, poderá também ser adaptada ao mercado canadiano através da criação de coleções cápsula sazonais (por exemplo, para o inverno, para o Canada Day ou outras festividades nacionais), bem como parcerias com ²figuras influentes no mercado de moda canadiano. A criação de storytelling local é uma ferramenta poderosa de integração da marca.

5.1.6. Estrutura Digital e Logística: Limitações e Alternativas

Na Arábia Saudita, a Salsa tem recorrido ao lançamento de coleções cápsula, especialmente desenhadas para ocasiões culturais e religiosas como o Ramadão,

² A Salsa Jeans contrata figuras públicas como embaixadoras para campanhas de Marketing. Em Portugal é a atriz Diana Chaves.

acompanhadas de montras temáticas e campanhas digitais com influenciadores locais. Esta abordagem, que alia marketing culturalmente sensível e proximidade com o consumidor, poderá também ser adaptada ao mercado canadiano através da criação de coleções cápsula sazonais (por exemplo, para o inverno, para o Canada Day ou outras festividades nacionais), bem como parcerias com 2 figuras influentes no mercado de moda canadiano. Segundo Olajumoke (2024), “o storytelling é uma ferramenta poderosa de integração da marca”, pois permite que os consumidores se conectem emocionalmente com a identidade e os valores da marca.

5.1.7. Concorrência e Vigilância de Mercado

Por fim, o Dir. Francisco Sendas sublinhou que, apesar da concorrência ser uma constante em todos os mercados, no Médio Oriente existe atualmente uma postura mais agressiva entre as marcas, dado o aumento da propensão para o consumo. Esta realidade obriga a uma vigilância constante do mercado e à capacidade de resposta rápida. No mercado canadiano, caracterizado também por uma forte presença de marcas globais de *fast-fashion* e *premium* denim, a Salsa terá de adotar uma postura igualmente proativa, acompanhando tendências, ajustando estratégias em tempo real e apostando na diferenciação da sua proposta de valor.

Segundo Barney (1991), “a obtenção de vantagem competitiva sustentável depende da capacidade da empresa em desenvolver recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, e de os alocar de forma estratégica para responder rapidamente às mudanças do mercado”. Esta perspetiva evidencia que, em contextos de elevada concorrência, não basta possuir um produto de qualidade, é igualmente essencial adaptar-se de forma ágil às tendências emergentes e às ações da concorrência.

Conclusão da entrevista

A entrevista com o Dir. Francisco revela aprendizagens importantes da expansão para a Arábia Saudita que podem e devem ser consideradas na definição de uma estratégia de entrada para o mercado canadiano. Entre estas, destacam-se a aposta na sustentabilidade, a adaptação cultural e climática do produto, uma abordagem de marketing local e segmentado, e uma logística cuidadosamente estruturada. Estas dimensões reforçam a ideia de que a internacionalização não é um processo linear, mas

sim uma construção estratégica que exige sensibilidade ao contexto, flexibilidade e um forte alinhamento com as expectativas do consumidor local.

5.2. Questionário

Foi realizado um questionário que foi publicado em grupos on-line no Facebook e LinkedIn (Anexo A) e enviado para alguns amigos e familiares que vivem no Canadá. O questionário teve 134 respostas, e a maioria dos seus inquiridos era do sexo feminino, com a idade entre os 19-34 anos e de Ontario.

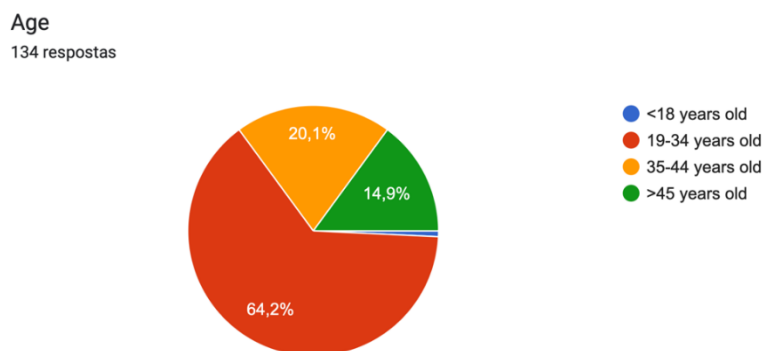


Figura 2 - Gráfico circular referente à idade dos inquiridos, “Age”, elaborado a partir das respostas recolhidas no questionário aplicado através do Google Forms

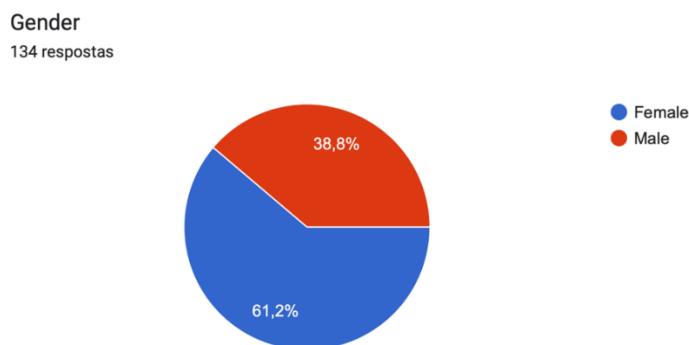


Figura 3 - Gráfico circular referente ao género dos inquiridos, “Gender”, elaborado a partir das respostas recolhidas no questionário aplicado através do Google Forms

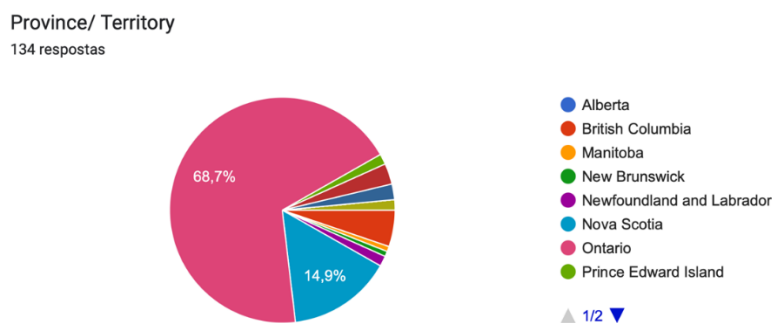


Figura 4 - Gráfico circular referente à região habitacional dos inquiridos, “Province/Territory”, elaborado a partir das respostas recolhidas no questionário aplicado através do Google Forms

Através do IBM SPSS Statistics serão analisadas e relacionadas algumas respostas de acordo com os objetivos da investigação.

Relação ao Estudo de Preços

O reconhecimento de marcas estabelecidas no mercado canadiano constitui um fator determinante para avaliar o potencial de entrada de novos concorrentes. A análise das preferências dos consumidores permite compreender quais as marcas dominantes, a sua notoriedade e a forma como se posicionam em termos de preços e atributos valorizados.

What brands of jeans do you usually buy?

134 respostas

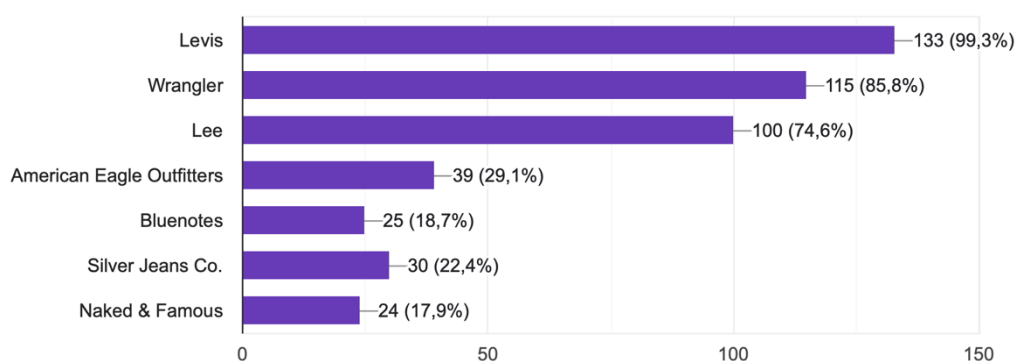


Figura 5 - Gráfico de barras referente à questão “What brands of jeans do you usually buy?”, elaborado a partir das respostas recolhidas no questionário aplicado através do Google Forms

Os resultados do inquérito (N = 134) revelam um forte reconhecimento da marca Levi's entre os consumidores canadianos (133 referências; 99,3%), com Wrangler e Lee também a apresentarem índices elevados de referência (85,8% e 74,6%, respetivamente). É relevante destacar que a questão permitia escolhas múltiplas, pelo que os valores obtidos refletem essencialmente a penetração e notoriedade das marcas, não traduzindo necessariamente exclusividade de compra. A análise evidencia, assim, a predominância da Levi's, o que confirma o seu estatuto consolidado no mercado canadiano, num segmento de preços médios que varia entre 90 e 120 dólares canadianos.

Neste enquadramento, tendo em conta que a Salsa Jeans pratica preços semelhantes aos da Levi's, torna-se plausível considerar que os consumidores canadianos possuem igualmente predisposição para adquirir os produtos da marca portuguesa, desde que esta consiga afirmar-se em termos de atributos valorizados neste mercado. A paridade de preços poderá reduzir a barreira inicial de experimentação, mas ao mesmo tempo

impõe à Salsa a necessidade de demonstrar equivalência ou mesmo superioridade relativamente a aspetos como a qualidade do produto, o ajuste, a durabilidade e a incorporação de práticas sustentáveis. Também se torna fundamental desenvolver canais de distribuição e comunicação adequados, capazes de transmitir credibilidade e posicionar a marca de forma competitiva perante consumidores já fidelizados às marcas de referência internacionais.

5.2.1. Análise de dados em IBM SPSS Statistics

Após a transferência das respostas para o software IBM SPSS Statistics, procedeu-se à codificação de determinadas variáveis qualitativas, de forma a garantir a sua adequada preparação para análise. Esta etapa permitiu a conversão das respostas em valores numéricos padronizados, possibilitando a realização de análises estatísticas consistentes e alinhadas com os objetivos da investigação.

Variável original	Codificação
Gender	0 = Male 1 = Female
Age	1 = <18 2 = 19–34 3 = 35–44 4 = >45
Do you know Salsa Jeans?	0 = No 1 = Yes
Do you like push-up jeans?	0 = No 1 = Yes 2 = Indifferent
Do you know that Levi's... are American brands?	0 = No 1 = Yes
Are you aware of Trump's commercial expansion policies?	0 = No 1 = Yes 2 = Indifferent 3 = The later answer was no
If the answer was yes. Do you still want to buy American Jeans?	0 = No 1 = Yes
Would you buy Salsa Jeans products?	0 = No

	1 = Yes
	2 = Maybe

Figura 6 - Codificação de Variáveis Qualitativas

As calças push-up são apenas apreciadas por mulheres?

Atualmente, persiste a percepção de que as calças *push up* são destinadas exclusivamente ao público feminino. Deste modo, procedi à análise das respostas obtidas com o objetivo de verificar se tal percepção se confirma na realidade.

Do you like push-up jeans?

134 respostas

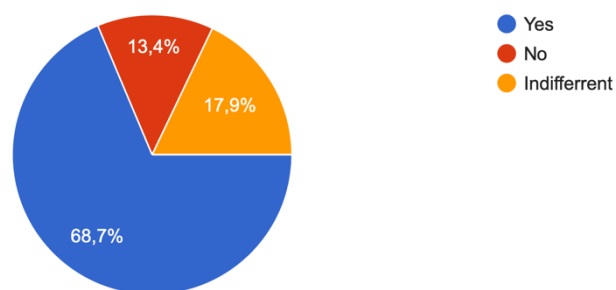


Figura 7 - Gráfico circular referente à questão “Do you like push-up jeans?”, elaborado a partir das respostas recolhidas no questionário aplicado através do Google Forms

Case Processing Summary						
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Gender_recoded * Doyoulikepushupjeans_re coded	134	100.0%	0	0.0%	134	100.0%

Gender_recoded * Doyoulikepushupjeans_recoded Crosstabulation					
		Doyoulikepushupjeans_recoded			Total
		0	1	2	
Gender_recoded 0	Count	16	16	20	52
	% within Gender_recoded	30.8%	30.8%	38.5%	100.0%
1	Count	2	76	4	82
	% within Gender_recoded	2.4%	92.7%	4.9%	100.0%
Total	Count	18	92	24	134
	% within Gender_recoded	13.4%	68.7%	17.9%	100.0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	56.817 ^a	2	<.001
Likelihood Ratio	59.790	2	<.001
Linear-by-Linear Association	.280	1	.597
N of Valid Cases	134		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.99.

Symmetric Measures			
		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.651	<.001
	Cramer's V	.651	<.001
N of Valid Cases		134	

Figura 8 - Teste Qui-Quadrado “Gender” vs “Do you like push up jeans?”

A análise estatística realizada entre o género dos inquiridos e a aceitação das calças push-up revelou uma associação significativa ($\chi^2(2) = 56.817$, $p < .001$), com uma força de associação elevada (Cramer's V = 0.651). Estes resultados indicam que o género influencia de forma relevante a perceção sobre este tipo de produto. A maioria das mulheres canadianas (92.7%) afirma gostar de calças push-up, o que demonstra uma clara predisposição positiva para este segmento. No entanto, é importante destacar que, entre os homens, apenas 30.8% rejeitam o produto, o que significa que cerca de 70% estão abertos à sua utilização, seja de forma afirmativa ou indiferente. Esta aceitação transversal, embora com variações por género, revela oportunidades estratégicas relevantes para a internacionalização da marca Salsa Jeans no mercado canadiano.

Impacto política económica de Trump 2.0

O atual presidente dos Estados Unidos da América Donald Trump anunciou a inclusão de taxas aduaneiras na importação de produtos vindos de alguns países, nomeadamente no Canadá. Tal medida gerou insatisfação entre os consumidores canadianos, os quais, segundo reportado nos meios digitais, manifestaram intenção de retaliar através da rejeição de produtos norte-americanos. Assim, torna-se pertinente analisar as respostas do questionário de modo a verificar se esta perceção se reflete efetivamente no comportamento de compra dos consumidores no Canadá.

Are you aware of Trump's commercial expansion policies?

134 respostas

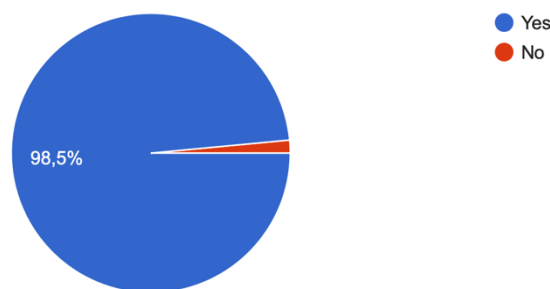


Figura 9 - Gráfico circular referente à questão "Are you aware of Trump's commercial expansion policies?", elaborado a partir das respostas recolhidas no questionário aplicado através do Google Forms

If the answer was yes. Do you still want to buy American Jeans?

134 respostas

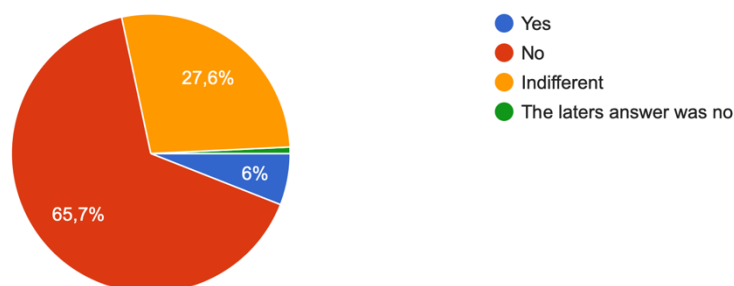


Figura 10 - Gráfico circular referente à questão "If the answer was yes. Do you still want to buy American Jeans?", elaborado a partir das respostas recolhidas no questionário aplicado através do Google Forms

➔ Crosstabs

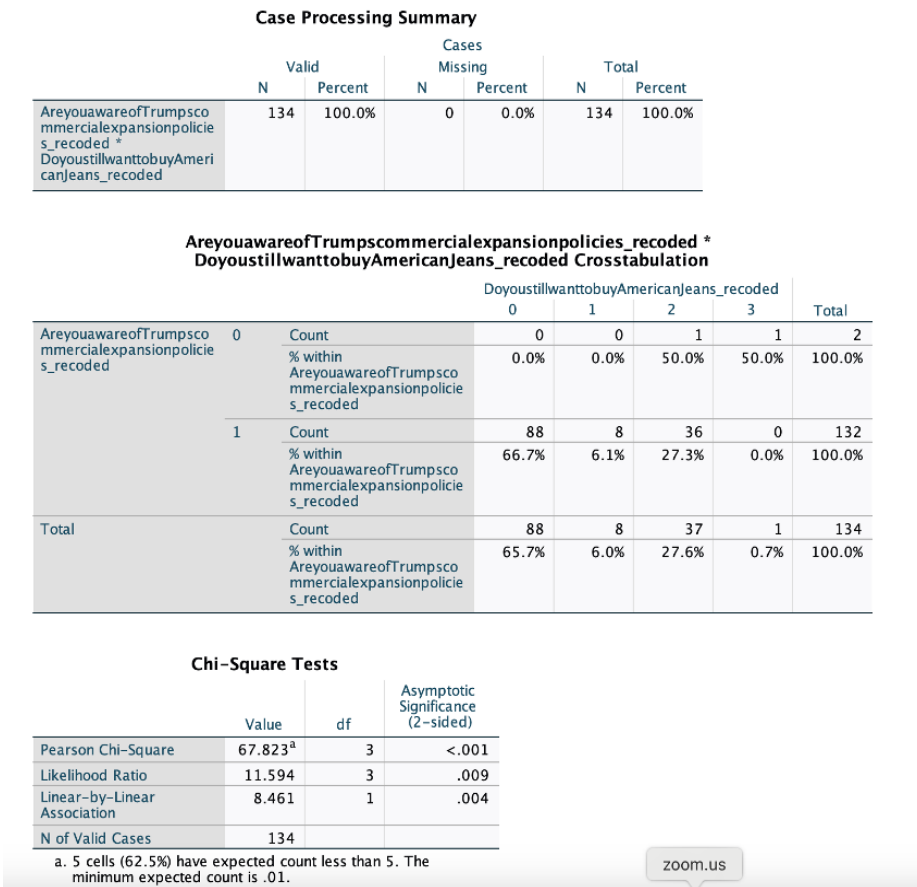


Figura 11 - Teste Qui-Quadrado “Are you aware of Trump's commercial expansion policies?” Vs “If the answer was yes. Do you still want to buy American Jeans?”

A análise estatística entre o conhecimento das políticas comerciais de Donald Trump e a intenção de continuar a comprar jeans norte-americanos revelou uma associação estatisticamente significativa ($\chi^2(3) = 67.823$, $p < .001$) e forte (Cramer's $V = .711$, $p < .001$). Estes resultados indicam que a consciência política influencia de forma relevante o comportamento de compra dos consumidores canadenses.

Os dados mostram que entre os inquiridos que não estão conscientes das políticas comerciais de Trump, 50% afirmam que tal conhecimento os faria reconsiderar a compra de jeans americanos. Por outro lado, entre os que estão conscientes, 27.3% mantêm a intenção de compra, enquanto 66.7% expressam dúvidas ou negam-se a comprar. Esta distribuição revela que, embora existam pessoas que continuariam a comprar, há uma parcela significativa do mercado que associa decisões de consumo a fatores políticos e ideológicos.

Para a estratégia de internacionalização da Salsa Jeans, esta informação é essencial. Sendo uma marca europeia, a Salsa pode posicionar-se como uma alternativa

ética e independente face às marcas americanas, especialmente junto de consumidores mais críticos ou conscientes. A marca pode capitalizar esta sensibilidade através de campanhas que valorizem transparência, sustentabilidade, responsabilidade social e distanciamento de políticas comerciais agressivas.

Em termos de gestão, recomenda-se que a Salsa Jeans evite associações com marcas ou narrativas americanas e que reforce a sua identidade própria, destacando atributos como design europeu, qualidade premium e compromisso com valores sociais. Esta abordagem poderá atrair segmentos do mercado canadiano que demonstram resistência ou hesitação face a produtos associados a políticas comerciais controversas. Em suma, os resultados reforçam a viabilidade da internacionalização da Salsa Jeans no Canadá, especialmente se a marca souber posicionar-se estrategicamente como uma alternativa consciente e diferenciada num mercado onde a política influencia o consumo.

A idade interfere na predisposição para experimentar uma nova marca de jeans?

Com o objetivo de avaliar se a variável idade influencia a predisposição para experimentar novos produtos, foi aplicado o teste do Qui-Quadrado entre as variáveis 'idade' e 'Would you buy Salsa Jeans products?'. Esta análise visa identificar o segmento etário que poderá constituir o público-alvo mais adequado para uma eventual internacionalização da marca no mercado canadiano."

Would you buy Salsa Jeans products?

134 respostas

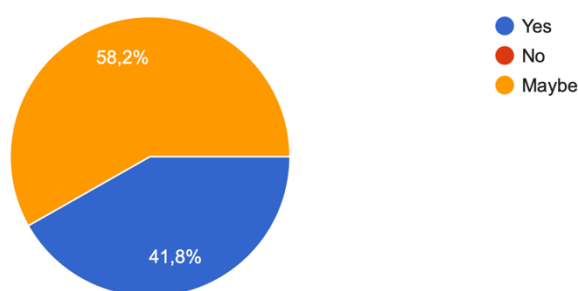


Figura 12 - Gráfico circular referente à questão "Would you buy Salsa Jeans products?", elaborado a partir das respostas recolhidas no questionário aplicado através do Google Forms

Case Processing Summary						
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Age_recoded * WouldyoubuySalsaJeansproducts_recoded	134	100.0%	0	0.0%	134	100.0%

Age_recoded * WouldyoubuySalsaJeansproducts_recoded Crosstabulation

		WouldyoubuySalsaJeansproducts_recoded		Total
		1	2	
Age_recoded	1	Count	1	0
		% within Age_recoded	100.0%	0.0%
	2	Count	38	48
		% within Age_recoded	44.2%	55.8%
	3	Count	13	14
		% within Age_recoded	48.1%	51.9%
	4	Count	4	16
		% within Age_recoded	20.0%	80.0%
Total		Count	56	78
		% within Age_recoded	41.8%	58.2%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.948 ^a	3	.114
Likelihood Ratio	6.670	3	.083
Linear-by-Linear Association	3.107	1	.078
N of Valid Cases	134		

a. 2 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .42.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	.211	.114
Cramer's V	.211	.114
N of Valid Cases	134	

Figura 13 - Qui-Quadrado "Age" vs "Would you buy Salsa Jeans products?"

A análise estatística entre a idade dos inquiridos e a intenção de comprar produtos da marca Salsa Jeans não revelou uma associação estatisticamente significativa ($\chi^2(3) = 5.948$, $p = .114$). No entanto, observa-se uma tendência interessante: os grupos etários mais jovens (19–34 e 35–44 anos) apresentam maior intenção de compra (44.2% e 48.1%, respetivamente), enquanto os mais velhos (>45 anos) demonstram menor predisposição (20.0%). É importante salientar que não houve nenhum inquirido que negou a sua intenção de compra na Salsa Jeans.

Esta tendência, embora não estatisticamente conclusiva, oferece insights relevantes para a gestão estratégica da internacionalização. A Salsa Jeans poderá beneficiar de uma segmentação etária, focando a sua comunicação e posicionamento nos consumidores entre os 19 e os 44 anos, que demonstram maior abertura à marca. Estes grupos representam tipicamente consumidores mais atentos à moda, à inovação e à identidade das marcas, o que se alinha com o perfil da Salsa.

Para a entrada no mercado canadiano, recomendo que a Salsa Jeans priorize canais e mensagens que atinjam este público, como redes sociais, marketing de influência e campanhas digitais. Embora a marca possa manter uma oferta para faixas etárias mais elevadas, o investimento inicial deverá concentrar-se nos segmentos com maior potencial de conversão.

Intenção de compra com base em idade, género e conhecimento da marca

A análise de regressão realizada no âmbito deste estudo teve como objetivo avaliar os fatores que influenciam a intenção de compra dos produtos da marca Salsa Jeans, com vista à sua possível internacionalização para o mercado canadiano.

Do you know Salsa Jeans?

134 respostas

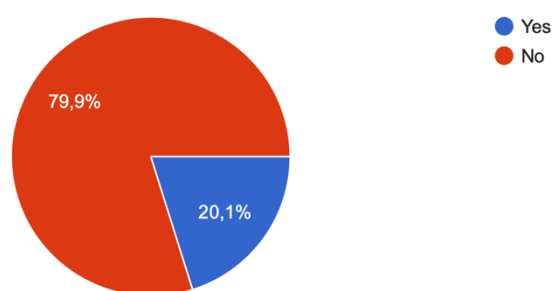


Figura 14 - Gráfico circular referente à questão "Do you know Salsa Jeans?", elaborado a partir das respostas recolhidas no questionário aplicado através do Google Forms

➔ Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DoyouknowSalsaJeans_recoded, Age_recoded, Gender_recoded ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: WouldyoubuySalsaJeansproducts_recoded

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.331 ^a	.109	.089	.473

a. Predictors: (Constant), DoyouknowSalsaJeans_recoded, Age_recoded, Gender_recoded

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.568	3	1.189	5.326	.002 ^b
	Residual	29.029	130	.223		
	Total	32.597	133			

a. Dependent Variable: WouldyoubuySalsaJeansproducts_recoded

b. Predictors: (Constant), DoyouknowSalsaJeans_recoded, Age_recoded, Gender_recoded

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.343	.173		7.760	<.001
	Age_recoded	.108	.057	.165	1.890	.061
	Gender_recoded	.069	.089	.068	.775	.440
	DoyouknowSalsaJeans_recoded	-.363	.103	-.295	-3.530	<.001

a. Dependent Variable: WouldyoubuySalsaJeansproducts_recoded

Figura 15 - Regressão Linear: Intenção de compra com base em idade, género e conhecimento da marca

Os resultados obtidos revelam que o conhecimento prévio da marca é o fator mais determinante na predisposição dos consumidores para adquirir os seus produtos. Especificamente, os indivíduos que não conhecem a marca apresentam uma intenção de compra significativamente inferior (coeficiente $B = -0.363$; $p < .001$), o que evidencia a importância de estratégias de comunicação e branding no processo de entrada num novo mercado.

Este dado assume particular relevância no contexto canadiano, onde a Salsa Jeans ainda não possui notoriedade significativa. Assim, qualquer plano de internacionalização deverá ser precedido por uma campanha robusta de sensibilização e posicionamento da marca, através de meios digitais, influenciadores locais e parcerias com retalhistas que já

tenham credibilidade com o público-alvo. A criação de uma identidade clara e apelativa será essencial para gerar interesse e confiança nos consumidores canadianos.

Por outro lado, a variável idade apresentou uma associação positiva com a intenção de compra (coeficiente $B = +0.108$; $p \approx .061$), sugerindo que os consumidores com a idade compreendida entre os 35–44 anos tendem a demonstrar maior predisposição para adquirir produtos da marca. Embora este resultado não seja estatisticamente significativo ao nível convencional ($p < .05$), indica uma tendência que poderá ser explorada estrategicamente. O mercado canadiano, caracterizado por uma população envelhecida com elevado poder de compra, poderá representar uma oportunidade para a Salsa Jeans, sobretudo se a marca comunicar atributos como conforto, qualidade e sofisticação.

Relativamente ao género, os resultados não evidenciam diferenças significativas na intenção de compra entre homens e mulheres ($p = .440$), o que sugere que a marca poderá manter uma abordagem inclusiva e transversal no que diz respeito à oferta de produtos.

Em suma, os resultados da regressão apontam para a necessidade de uma estratégia de entrada no mercado canadiano centrada na construção da notoriedade da marca, complementada por uma comunicação eficaz dirigida a consumidores adultos e por uma oferta diversificada que responda às preferências de ambos os géneros. Assim, e considerando o perfil dos consumidores canadianos, este mercado poderá representar uma oportunidade promissora para a internacionalização da marca, desde que acompanhada por uma abordagem estratégica e culturalmente adaptada.

6. Considerações Finais

A análise desenvolvida ao longo desta dissertação permitiu avaliar a viabilidade da internacionalização da marca Salsa Jeans para o mercado canadiano, através da conjugação de dados qualitativos, extraídos da entrevista com o Director de Expansão e Real Estate da empresa, e de dados quantitativos, recolhidos por meio de um questionário aplicado a consumidores canadianos. De forma global, os resultados apontam para a viabilidade da expansão, desde que acompanhada por uma estratégia adaptada às especificidades culturais, climáticas e comportamentais do mercado.

A entrevista realizada destacou um conjunto de aprendizagens relevantes da experiência de internacionalização para a Arábia Saudita, entre as quais se salientam a importância da sustentabilidade como pilar da marca, a adaptação climática e cultural dos produtos e o recurso a estratégias de marketing localizadas, como coleções cápsula ou colaborações com influenciadores. Estes elementos revelam-se igualmente aplicáveis ao Canadá, onde a valorização da sustentabilidade, a forte ligação cultural ao denim, evidenciada pelo simbolismo do chamado *Canadian Tuxedo* e a necessidade de adaptar coleções às estações do ano constituem fatores críticos de sucesso.

Do ponto de vista quantitativo, os resultados do questionário evidenciam que o género influencia significativamente a aceitação das calças push up, embora exista uma abertura considerável de ambos os sexos à utilização deste produto, sinalizando o potencial para explorar uma comunicação mais inclusiva. Além disso, verificou-se que a idade não apresenta uma associação estatisticamente significativa com a intenção de compra, embora consumidores entre os 19 e os 44 anos se revelem mais predispostos a experimentar a marca, sugerindo que este deverá ser o público-alvo prioritário numa fase inicial.

Outro fator relevante prende-se com o impacto das políticas comerciais dos Estados Unidos na perceção dos consumidores canadianos. Os dados demonstram que a consciência em relação às medidas comerciais do presidente Donald Trump influenciam negativamente a predisposição para adquirir produtos norte-americanos. Este contexto representa uma oportunidade estratégica para a Salsa Jeans, enquanto marca europeia, de se posicionar como uma alternativa ética e independente, reforçando atributos como design europeu, qualidade premium, sustentabilidade e responsabilidade social.

A análise de regressão confirmou ainda que o conhecimento prévio da marca constitui o fator mais determinante na intenção de compra, reforçando a necessidade de investir numa estratégia robusta de notoriedade e comunicação. No caso canadiano, onde a Salsa ainda é pouco conhecida, será essencial apostar em campanhas digitais, marketing de influência, parcerias com retalhistas locais e storytelling adaptado ao contexto cultural.

Com base nos dados obtidos, conclui-se que a internacionalização da Salsa Jeans para o mercado canadiano é viável, desde que acompanhada por uma abordagem estratégica ajustada ao perfil e às expectativas do consumidor local. O Canadá apresenta condições favoráveis, como um mercado maduro e aberto a marcas internacionais, uma cultura fortemente associada ao denim, consumidores sensíveis a práticas sustentáveis e éticas e ainda a oportunidade de diferenciação face a marcas norte-americanas, aproveitando o contexto político e ideológico. A segmentação etária que privilegia os consumidores entre os 19 e os 44 anos revela-se igualmente uma oportunidade estratégica para consolidar a entrada da marca.

Assim, a expansão para o Canadá deverá assentar no reforço da notoriedade da marca através de campanhas digitais de impacto, influenciadores locais e colaborações estratégicas, aliando-se a uma política de preços competitiva e acessível face ao poder de compra e à concorrência no setor. A sustentabilidade deve ser comunicada como diferencial central, enquanto a adaptação cultural e climática do produto permitirá gerar uma perceção de valor acrescentado. Estratégias de marketing localizado, como coleções cápsula sazonais ou campanhas associadas a festividades nacionais, podem ainda reforçar a ligação emocional ao consumidor. Por fim, a aposta numa estrutura digital e logística sólida, que assegure transparência e eficiência no processo de compra, será determinante para garantir a satisfação e fidelização dos clientes.

Em síntese, a internacionalização da Salsa Jeans para o Canadá apresenta-se como uma oportunidade estratégica promissora, desde que conduzida com uma abordagem integrada que combine diferenciação sustentável, adaptação cultural e comunicação eficaz. Ao posicionar-se como uma marca europeia de qualidade, ética e inovadora, a Salsa poderá conquistar uma base sólida de consumidores canadianos e consolidar a sua presença num dos mercados mais competitivos da moda global.

7. Conclusão

A presente dissertação teve como objetivo analisar a possibilidade de internacionalização da marca Salsa Jeans no mercado do Canadá, num contexto em que o setor do denim canadiano apresenta forte dependência do mercado norte-americano, elevada concorrência e sinais de saturação. A análise demonstrou que, apesar destes desafios, a marca dispõe de condições favoráveis para a entrada, apoiadas no acordo económico e comercial entre a União Europeia e o Canadá (CETA), que garante vantagens regulatórias e tarifárias.

No plano teórico, foi possível compreender as principais abordagens e conceitos relacionados com a internacionalização de empresas do setor denim, confirmando a relevância de fatores como adaptação cultural, diferenciação e sustentabilidade. Esta base conceptual foi essencial para enquadrar a análise empírica desenvolvida.

Quanto aos fatores determinantes para a escolha do mercado canadiano, o estudo identificou como mais relevantes: a atratividade económica do país, a procura crescente por produtos sustentáveis, o reposicionamento estratégico resultante da guerra comercial com os Estados Unidos e as oportunidades oferecidas pelo enquadramento regulatório bilateral com a União Europeia.

A avaliação dos desafios e oportunidades confirmou que o Canadá, embora competitivo e dominado por marcas internacionais de referência como Levi's, Wrangler e American Eagle, abre espaço para propostas inovadoras e sustentáveis. O inquérito realizado evidenciou que a notoriedade da marca é um fator crítico para a intenção de compra, destacando a necessidade de investimento em comunicação, marketing de influência e storytelling adaptado ao mercado local.

A análise de experiências anteriores de internacionalização, em especial caso de sucesso no mercado da Arábia Saudita, demonstrou a capacidade de adaptação da Salsa Jeans a contextos culturalmente distintos e de difícil penetração. Essa aprendizagem reforça a importância de uma abordagem customizada ao Canadá, nomeadamente através do desenvolvimento de coleções ajustadas ao clima e à cultura local, aliando inovação a sensibilidade cultural.

Por fim, foram propostas recomendações estratégicas que respondem ao objetivo de apoiar a decisão de internacionalização: adotar uma política de preços competitivos que mantenha a perceção de qualidade, reforçar a notoriedade através de comunicação digital e parcerias com influenciadores locais, apostar em práticas sustentáveis como

elemento de diferenciação, e implementar uma estratégia de entrada gradual e flexível, baseada em monitorização constante do mercado.

Em síntese, a investigação demonstrou que a internacionalização da Salsa Jeans para o Canadá é viável e estrategicamente fundamentada. Todos os objetivos definidos foram atingidos, permitindo concluir que o sucesso da expansão dependerá da capacidade da marca em articular diferenciação, adaptação cultural e comunicação eficaz, consolidando a sua posição como referência no segmento de denim premium no mercado canadiano.

8. Referências bibliográficas

- American Eagle Outfitters. (n.d.). *Men's & women's clothing, shoes & accessories*. <https://www.ae.com/ca/en>
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Rossum, N. (2006). Customer value proposition in business markets. *Harvard Business Review*, March, 1–10.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717–736.
- Bernardino, L. (2006). *The role of resources in the internationalisation of high technology SMEs in Portugal* (PhD thesis). University of Glasgow.
- Bluenotes. (2017). *Bluenotes*. <https://blnts.com/>
- Boston Consulting Group. (2021). Consumer Price Sensitivity: Global Pricing Strategies. <https://www.bcg.com/publications/2021/consumer-price-sensitivity>
- Brown, T., & Smith, R. (2020). Sustainable fashion and consumer behavior: Insights from Canada. *Journal of Retail and Consumer Services*, 53, 101–120.
- Canada Border Services Agency. (2024). *Official website*. <https://www.cbsa-asfc.gc.ca/>
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2010). *Manual de Estratégia* (3.^a ed.). Edições Sílabo.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2014). *International business: The new realities*. Pearson.
- Chhabra, E. (2024, November 15). Why this sustainable denim brand argues for affordability. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/eshachhabra/2024/11/15/why-this-sustainable-denim-brand-argues-for-affordability/>

- Chitrakorn, K. (2019, September 30). Denim's comeback hinges on sustainability. *VogueBusiness*. <https://www.voguebusiness.com/companies/shop-pers-want-sustainable-denim-levis-uniqlo-wrangler-pvh>
- Cotae, F. (2013). Internationalization and leadership. *International Journal of Information and Education Technology*, 3(3), 336–340.
- Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalization and the small firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 223–237.
- Creyer, E. H., & Ross, W. T., Jr. (1997). Tradeoffs Between Price and Quality: How a Value Index Affects. *Journal of Consumer Affairs*, 31(2), 280– 302. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.1997.tb00392.x>
- da Graça, N. A. P. (2016). *Fatores decisivos no processo de internacionalização das empresas portuguesas para o mercado dos PALOP* (Master's thesis). ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa.
- da Silva Alves, A. (2019). *As dimensões da qualidade da experiência do consumidor e o seu impacto na lealdade: o caso Salsa Jeans*. Data Bridge Market Research. (n.d.). *Canada denim jeans market size, trends and forecast to 2032*. <https://www.databridgemarketresearch.com/nucleus/canada-denim-jeans-market>
- Dias, E. B. (2012). SME international market selection: An explanatory research based on Portuguese new exporters market selection. *38th EIBA Conference*, University of Sussex.
- Dominguinhos, P., & Simões, V. C. (2007). Co-entrepreneurs in high-tech born globals. *8th Uddevalla Symposium and 8th McGill International Entrepreneurship Conference*.

- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31.
- Dunning, J. H. (1998). Location and the multinational enterprise: A neglected factor. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 45–66.
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173–190.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 25, 573–593.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). Multinational enterprises and the global economy (2nd ed.). Edward Elgar.
- European Commission. (2024). Access to markets. <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/pt/>
- European Commission. (2024). *Registered Exporter System (REX)*. https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/businesses/registered-exporter-system-rex-system_en
- European Union. (2017). *Acordo Económico e Comercial Global (CETA)*. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A22017A0114\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A22017A0114(01))
- Famous. (2025, May 2). *Naked & Famous Denim*. <https://www.nakedandfamousdenim.com/>
- Fernandes, E. M. L. (2011). *E-commerce e internacionalização empresarial: o caso prático da Salsa* (Master's thesis). Universidade do Minho.
- Fox, M. (2023, December 13). From sustainable to circular: 7 leading impact-driven fashion

- brands. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/meimeifox/2023/12/13/from-sustainable-to-circular-7-leading-impact-driven-fashion-brands/>
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137–146.
- Harris, M. (2025, March 10). Three women’s denim brands that will keep you on trend. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/meggenharris/2025/03/10/three-womens-denim-brands-that-will-keep-you-on-trend/>
- Hill, C. W., Hwang, P., & Kim, W. C. (2019). *Global business today*. McGraw-Hill Education.
- Hofstede, G. (2001). *Culture’s consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage.
- Hollensen, S. (2020). *Global marketing*. Pearson Education.
- Jeans | Apparel for Men and Women | Lee Official Site | Shipping to Canada. (2019). *Lee*. <https://www.lee.com/en-ca/home>
- “In Sustainability 2023: Fashion, Sustainability, and Consumption Using a Mixed Methods Approach”.* *Sustainability*, 15(16), 12213.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanisms of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411–1431.

- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalisation of the firm – Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–322.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, February, 63–77.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, October, 1–10.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalisation. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12–32.
- Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124–141.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management*. Pearson.
- Kraus, S., Reiche, B. S., & Reschke, C. H. (2007). Implications of strategic planning in SMEs for international entrepreneurship research and practice. In M. Terziovski (Ed.), *Energizing management through innovation and entrepreneurship: European research and practice* (pp. 110–127). Routledge.
- Kurz, J., Efendić, E., & Goukens, C. (2023). Pricey therefore good? Price affects expectations, but not quality perceptions and liking. *Psychology & Marketing*, 40(6), 1115–1129. <https://doi.org/10.1002/mar.21799>
- Lassere, P. (2012). *Global strategic management* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.
- Levi's. (2019). *Levi's jeans, jackets & clothing – Canada official site*. https://www.levi.com/CA/en_CA/
- Lobo, C. A., & Maldonado, I. (n.d.). Internacionalização precoce – A importância das competências dos colaboradores e das redes relacionais.
- Lusa, A. (2025, March 4). Tarifas dos EUA sobre produtos do México e Canadá entram em vigor, Trudeau vai

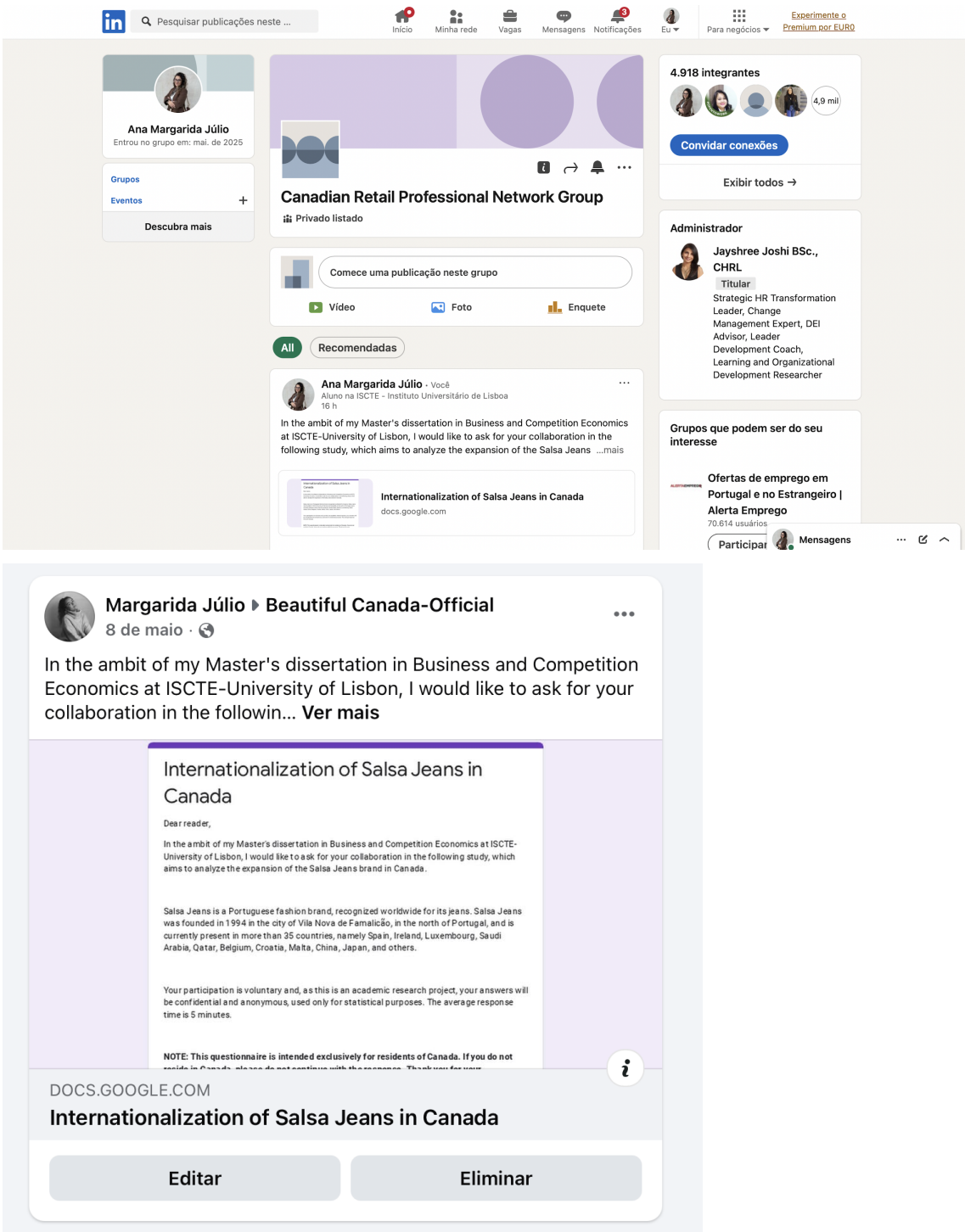
retaliar. *Observador*. <https://observador.pt/2025/03/04/tarifas-dos-eua-sobre-produtos-do-mexico-e-canada-entram-em-vigor-trudeau-vai-retaliar/>

- Magano, J., Brandão, T., Delgado, C., & Vale, V. (2024). Brand Love, Attitude, and Environmental Cause Knowledge: Sustainable Blue Jeans Consumer Behavior. *Sustainability*, 16(5), 1840. <https://doi.org/10.3390/su16051840>
- Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). The dynamics of value creation: Mapping your intellectual performance drivers. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 312–325.
- Martins, P. S. C. (2011). *Estratégias de internacionalização de médias empresas portuguesas durante a crise 2007-2012: Uma abordagem pelo método caso de estudo* (Master's thesis). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5), 537–553.
- Miranda, P. (2012). *Conceived global – A new breed of Portuguese explorer* (Master's thesis). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Nguyen, A. (2024, December 20). Industry experts set out fashion's sustainability priorities for 2025. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/amynguyen/2024/12/20/industry-experts-set-out-fashions-sustainability-priorities-for-2025/>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2004). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 29–41.
- Pereira, E., Fernandes, A., & Diz, H. (2009). Internationalization as a competitiveness factor: The case of Portuguese ceramic firms. Universidade de Aveiro.

- Peng, M. W. (2014). *Global strategy* (3rd ed.). Cengage Learning.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Macmillan.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November–December, 62–78.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, January–February, 1–17.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Ramos, A. F. (2004). O movimento de internacionalização empresarial na indústria do vestuário – o caso português. *Gestão e Desenvolvimento*, (12), 47–79.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2001). Location, competitiveness, and the multinational enterprise. In A. M. Rugman & T. L. Brewer (Eds.), *The Oxford handbook of international business* (pp. 150–177). Oxford University Press.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: Past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497.
- Silver Jeans. (2025). *Silver Jeans*. <https://www.silverjeans.com/home>
- Simões, V. C., & Crespo, N. (2002). The internationalisation pattern of medium sized firms: In search of explanatory factors. *28th EIBA Conference*, Athens, Greece.
- Singh, N., & Pereira, A. (2016). *Cultural adaptation in e-commerce: A study of German, Japanese, and U.S. websites*. Routledge.
- Sousa, C. M. P., & Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: Two peas in a pod? *Journal of International Marketing*, 14(1), 49–70.

- Statistics Canada. (2022). *Canadian clothing retail sales and trends*. Government of Canada.
- Story, J. (2011). A developmental approach to the global leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 6(3), 379–393.
- Wang, Y., Walker, E., & Redmond, J. (2006). Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation. *International Journal of Organisational Behaviour*, 12(1), 1–16.
- Wind, Y., Douglas, S. P., & Perlmutter, H. V. (1973). Guidelines for developing international marketing strategies. *Journal of Marketing*, 37(2), 14–23.
- Wrangler. (n.d.). *Wrangler – Official site*. <https://www.wrangler.com/>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Sage.
- Yu, J., Gilbert, B. A., & Oviatt, B. M. (2011). Effects of alliances, time, and network cohesion on the initiation of foreign sales by new ventures. *Strategic Management Journal*, 32, 424–446.
- Zou, S., & Cavusgil, S. T. (2002). The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of Marketing*, 66(4), 40–56.

Anexos:



Anexo A - Postagem no LinkedIn e Facebook, respetivamente, publicados dia 8 de maio de 2025

9. Transcrição da Entrevista

ANA MARGARIDA: Como funciona a internacionalização da Salsa Jeans?

FRANCISCO SENDAS: A estratégia de internacionalização da Salsa Jeans assenta em dois modelos principais: investimento direto e parcerias de franchising. Atualmente, operamos diretamente em mercados europeus, nomeadamente Portugal, Espanha, França, Luxemburgo e Irlanda.

No Médio Oriente, a expansão decorre através de um contrato de master franchising estabelecido com o grupo AZADEA, uma das maiores empresas retalhistas da região, com operações em diversos países e uma faturação anual na ordem dos três mil milhões de euros. Este parceiro, de origem libanesa, é reconhecido pela sua forte presença no comércio internacional e pela capacidade de desenvolver e gerir marcas globais em mercados com elevado potencial.

A entrada no Médio Oriente ocorreu há cerca de duas décadas, em simultâneo com marcas de referência mundial, como a Inditex, o que constituiu um marco relevante para a Salsa. Este passo foi viabilizado pela forte aposta em parcerias locais sólidas, num contexto em que a entrada autónoma de uma marca portuguesa seria extremamente difícil devido às barreiras de mercado então existentes.

Atualmente, identificamos a Arábia Saudita como o mercado com maior dinamismo e potencial de crescimento, dado o processo de modernização económica em curso e a expansão significativa da rede de centros comerciais. O Dubai, por sua vez, continua a ser um mercado estratégico, onde se localiza a nossa maior e mais rentável loja a nível global, no Dubai Mall.

O nosso plano de expansão para o Médio Oriente prevê a triplicação da nossa presença até 2027, com o objetivo de atingir mais de 30 lojas na região, reforçando a consolidação da Salsa como marca de referência no segmento denim.

ANA MARGARIDA: Concorde em alterar a entrevista para a expansão da Arábia Saudita, uma vez que o objetivo é comparar a expansão com um mercado diferente ao Europeu, uma vez que o tema da minha dissertação é a expansão da salsa jeans para o Canadá.

FRANCISCO SENDAS: O mercado canadiano representa, sem dúvida, uma oportunidade estratégica para a Salsa Jeans, embora apresente desafios significativos. Trata-se de um país com uma forte tradição de consumo de denim, material que integra profundamente a sua cultura de moda — basta recordar a expressão Canadian Tuxedo, que descreve a utilização de ganga em look completo, tanto em peças superiores como inferiores.

Contudo, a entrada no Canadá é um processo complexo, sobretudo devido às especificidades do seu enquadramento logístico e regulatório, que difere consideravelmente do contexto europeu. Além disso, a proximidade económica e cultural com os Estados Unidos introduz fatores adicionais de sensibilidade, nomeadamente no que diz respeito à concorrência direta com marcas americanas e ao impacto das tensões comerciais entre os dois países.

Ainda assim, vemos nesta conjuntura uma oportunidade de posicionamento: a possibilidade de captar consumidores que, por razões culturais ou políticas, estejam mais recetivos a alternativas não americanas. A proposta de valor da Salsa, baseada na qualidade europeia, inovação em design e diferenciação no segmento denim premium, pode constituir um elemento competitivo distintivo no mercado canadiano.

ANA MARGARIDA: Quais foram os principais fatores que motivaram a Salsa Jeans a expandir para o mercado da Arábia Saudita?

FRANCISCO SENDAS: A entrada da Salsa Jeans na Arábia Saudita decorreu no âmbito de uma parceria regional de master franchising estabelecido com o grupo AZADEA, que detém a representação da marca em vários mercados do Médio Oriente, incluindo os Emirados Árabes Unidos, Líbano, Jordânia, Kuwait, Bahrein e Egito.

Inicialmente, a nossa presença no mercado saudita materializou-se em seis lojas. Contudo, face a desafios associados à seleção de localizações menos adequadas, procedemos a um redimensionamento, mantendo duas lojas estratégicas, ambas entretanto renovadas. Esta fase de ajustamento permitiu redefinir a estratégia e preparar um novo ciclo de crescimento.

O plano em curso prevê a abertura de oito novas lojas até meados de 2027, com o objetivo de atingir um total de dez unidades. Este investimento é sustentado pelo contexto favorável do mercado saudita, que atravessa um processo de modernização económica significativo, impulsionado por políticas governamentais orientadas para a diversificação e pela construção de novas infraestruturas, incluindo centros comerciais de grande dimensão.

Neste momento, identificámos cerca de dez shoppings com elevado potencial e está prevista a inauguração de mais doze até 2029, o que representa uma oportunidade única de crescimento para marcas internacionais.

A escolha da Arábia Saudita baseia-se, assim, no alinhamento entre o perfil do consumidor local — com elevada propensão para o consumo de moda premium, tanto no segmento masculino como feminino — e a proposta de valor da Salsa Jeans. A experiência adquirida ao longo de quase duas décadas na região confere-nos credibilidade e reconhecimento, fatores essenciais para consolidar a nossa presença neste mercado estratégico.

ANA MARGARIDA: As calças push-up também tiveram sucesso lá ou tiveram de se adaptar?

FRANCISCO SENDAS: Apesar da evolução das tendências de moda, as calças Push-Up continuam a ser um dos nossos best-sellers no Médio Oriente. Curiosamente, alguns modelos que atualmente apresentam menor procura na Europa — como as calças rasgadas ou de acabamento mais trabalhado — registam vendas muito expressivas na região.

Enquanto na Europa os consumidores tendem atualmente a preferir estilos mais básicos e discretos, no Médio Oriente verificamos uma maior valorização de peças diferenciadas e ousadas. Isto reflete-se, por exemplo, na aceitação de modelos largos, boca de sino e, mais recentemente, no ressurgimento do super skinny.

É importante salientar que, do ponto de vista do consumidor, as motivações são universais: tanto mulheres portuguesas como sauditas procuram sentir-se confortáveis, elegantes e confiantes. A diferença está, sobretudo, no contexto cultural. Apesar de em espaços públicos as mulheres sauditas usarem frequentemente vestuário tradicional, em contextos privados demonstram grande atenção ao detalhe e gosto por peças que realcem a sua imagem. Essa dualidade cultural cria oportunidades relevantes para marcas como a Salsa, que oferecem produtos que combinam conforto, qualidade e estética diferenciada.

ANA MARGARIDA: Uma vez que a ganga é considerada quente, foi necessário adaptar a qualidade ou a forma de produzir as peças em denim para o mercado da Arábia Saudita?

FRANCISCO SENDAS: Sim. A adaptação dos tecidos ao clima local foi essencial para garantir a aceitação da marca. Desenvolvemos linhas específicas com recurso a materiais mais técnicos, nomeadamente o Light Denim e o S-Active.

O Light Denim apresenta uma estrutura mais leve e respirável, semelhante ao linho, proporcionando maior conforto em ambientes de temperaturas elevadas. Já o S-Active incorpora propriedades de repelência à água e favorece a respirabilidade, reduzindo a sensação de calor. Estes tecidos tornaram-se best-sellers na região, precisamente por responderem às necessidades do consumidor local.

É relevante referir que, apesar das condições climáticas representarem uma barreira natural ao uso do denim, a nossa taxa de conversão em loja é superior a 80% sempre que um cliente experimenta as nossas calças. Isso demonstra que, uma vez ultrapassado o desafio da prova, a diferenciação em termos de conforto, corte e qualidade é percebida de forma clara pelo consumidor.

O nosso posicionamento não assenta na política de preço mínimo, mas sim na valorização da qualidade, da durabilidade e da diferenciação de design. Enquanto algumas marcas globais oferecem calças de ganga a preços muito baixos, a Salsa aposta numa proposta premium, apoiada em produção maioritariamente europeia, processos de lavagem sustentáveis e confeção manual, garantindo ao cliente final uma peça com maior valor acrescentado e uma durabilidade estimada em três anos.

ANA MARGARIDA: Quando entrou para a Arábia Saudita, a Salsa estabeleceu algum tipo de parceria e adaptou a estratégia às vendas digitais?

FRANCISCO SENDAS: No Médio Oriente, a nossa abordagem digital e promocional é desenvolvida em estreita colaboração com o nosso franchisado, a AZADEA. Trabalhamos com planos de marketing específicos para a região, adaptados a eventos culturais e religiosos relevantes, como o Ramadão, altura em que lançamos coleções cápsula e ajustamos a comunicação visual das lojas, incluindo montras temáticas.

A nível de comunicação, recorremos também a influenciadores digitais locais, que desempenham um papel fundamental na aproximação à comunidade e na dinamização de visitas às lojas físicas. Esta estratégia é sempre validada e acompanhada pela Salsa, embora a execução operacional esteja a cargo do nosso parceiro local.

No que respeita às vendas digitais, a AZADEA desenvolveu o seu próprio marketplace, através do qual comercializa as nossas coleções. Atualmente, a Salsa não realiza vendas diretas para o Médio Oriente através do site oficial (salsajeans.com), dado que a complexidade logística e os custos aduaneiros encareceriam substancialmente o preço final para o cliente. Um par de calças que custa 100 euros em Portugal poderia atingir 150 a 160 euros na Arábia Saudita após transporte, direitos de entrada e taxas, comprometendo a competitividade da marca.

Apesar disso, está em análise um projeto que permitirá, no futuro, a gestão regional do canal digital da Salsa, assegurando maior proximidade com o cliente final sem comprometer o equilíbrio de preços e margens.

ANA MARGARIDA: Na entrada no mercado da Arábia Saudita, quais foram as principais preocupações da Salsa Jeans?

FRANCISCO SENDAS: A nossa principal preocupação foi assegurar um posicionamento de preço adequado e competitivo. Antes de entrar no mercado, realizámos estudos detalhados de valor acrescentado e análises comparativas de preços, de forma a garantir que a nossa proposta fosse percecionada como justa pelo consumidor local. Um preço excessivamente elevado poderia colocar-nos em concorrência direta com marcas de segmento mais elevado, o que não corresponde ao posicionamento da Salsa, nem à sua estratégia de marca.

A Salsa posiciona-se como uma marca premium denim, alinhada com players internacionais como Levi's ou Lee, oferecendo qualidade superior, design diferenciado e um forte ADN de moda. Esse posicionamento exige um equilíbrio entre acessibilidade e exclusividade, permitindo ao consumidor associar a marca a valor e confiança.

Além do fator preço, outro aspeto crítico foi a escolha criteriosa das localizações. No Médio Oriente, a experiência de compra ocorre essencialmente em centros comerciais, pelo que a proximidade a marcas com perfil semelhante é determinante para atrair o público-alvo certo. Por exemplo, preferimos estar ao lado de marcas como Massimo Dutti ou Levi's, em vez de marcas de baixo valor, como a Primark, que atraem um perfil de consumidor distinto.

Também valorizámos a importância do contacto direto com gestores de centros comerciais e property managers, realizando visitas regulares ao mercado para avaliar oportunidades e reforçar a rede de contactos. Esta proximidade permitiu-nos alinhar a Salsa com espaços comerciais de referência e construir uma estratégia sustentável de crescimento na região.

ANA MARGARIDA: Que tipo de pesquisa foi realizada depois de terem recebido a AZADEA?

FRANCISCO SENDAS: Antes de formalizar a parceria com a AZADEA, foi conduzida uma análise aprofundada ao grupo, avaliando a sua capacidade financeira, a experiência

comprovada na gestão de marcas internacionais e o seu posicionamento estratégico na região do Médio Oriente. Um dos pontos-chave foi compreender o seu portefólio de marcas, a reputação no setor e o relacionamento estabelecido com consumidores e operadores de centros comerciais.

Paralelamente, realizámos visitas de mercado regulares, com o objetivo de avaliar diretamente as oportunidades disponíveis, conhecer o perfil do consumidor local e desenvolver um networking sólido com property managers, equipas de gestão de shoppings e outros parceiros estratégicos. Estas interações permitiram-nos identificar as melhores localizações e compreender as especificidades culturais e comerciais da região.

Embora atualmente utilizemos ferramentas digitais de apoio à análise e à internacionalização, acreditamos que o contacto direto com o mercado é insubstituível. Viajar, observar e dialogar com os principais intervenientes continua a ser a forma mais eficaz de recolher informação relevante e tomar decisões fundamentadas.

O sucesso da parceria com a AZADEA deve-se, em grande parte, ao alinhamento entre as expectativas de ambas as partes e à partilha de objetivos estratégicos. Esse equilíbrio permitiu estabelecer uma relação de confiança mútua, fundamental para o crescimento sustentado da Salsa Jeans no Médio Oriente.

ANA MARGARIDA: Quais foram os principais desafios encontrados nesse mercado? E houve erros que, em retrospectiva, considera que poderiam ter sido evitados?

FRANCISCO SENDAS: Um dos principais desafios foi a adequação do mix de produto às preferências locais. Determinadas cores ou estilos que funcionam bem noutros mercados não têm a mesma aceitação no Médio Oriente, o que obrigou a um processo contínuo de afinação da oferta.

Outro fator crítico foi a definição correta do posicionamento de preço. Existe a perceção de que, por se tratar de um mercado com elevado poder de compra, seria possível praticar preços significativamente superiores. No entanto, essa estratégia pode afastar o consumidor e criar uma imagem de desajuste face ao valor real do produto. O equilíbrio entre acessibilidade e posicionamento mais premium foi, portanto, essencial.

A escolha das localizações é outro ponto essencial. Por vezes, não se trata de escolher o shopping errado, mas sim a localização incorreta dentro do mesmo centro comercial. Estudos de comportamento do consumidor mostram, por exemplo, que cerca de 80% a 90% das pessoas têm tendência a virar à direita, o que pode gerar diferenças significativas no fluxo de clientes consoante a posição da loja. Estes indicadores, aparentemente

menores, podem impactar diretamente as vendas, aumentando ou reduzindo o volume de negócio em 20% a 30%.

Em retrospectiva, diria que a maior lição aprendida foi a importância de conjugar conhecimento do mercado com rigor analítico na escolha de localizações e no aprimorar do mix de produto.

ANA MARGARIDA: Quais foram os principais resultados obtidos até agora pela Salsa Jeans no Médio Oriente? E o que mais contribuiu para esse desempenho?

FRANCISCO SENDAS: O Médio Oriente é, atualmente, uma das regiões mais relevantes para o crescimento internacional da Salsa Jeans, representando entre mais de 7% das nossas vendas globais. Fora dos mercados ibéricos, é a região que mais peso tem no desenvolvimento da marca.

A nossa loja do Dubai Mall é, de longe, a unidade que atinge maiores vendas a nível regional, de outros centros comerciais estratégicos da Arábia Saudita e dos Emirados Árabes Unidos, como o Red Sea Mall e o Mall of the Emirates, respectivamente. Diria que este desempenho se deve à conjugação de diferentes fatores, em que os principais são:

Uma parceria sólida — a experiência e conhecimento do mercado local permitem-nos operar de forma eficiente e adaptada às especificidades culturais e comerciais da região.

Elevada propensão ao consumo de moda internacional — o consumidor do Médio Oriente valoriza qualidade, diferenciação e marcas internacionais reconhecidas, características que se alinham com a proposta de valor da Salsa.

Investimento contínuo em adaptação e inovação — tanto ao nível dos tecidos e design, ajustados ao clima e ao gosto local, como na comunicação e presença digital, garantindo maior proximidade com o cliente.

Enquanto na Europa o consumo de moda tem registado um crescimento residual nos últimos anos, impulsionado sobretudo por marcas low-cost ou, em alternativa, pelas grandes casas de luxo, o Médio Oriente continua a revelar-se um mercado dinâmico, em expansão e com margem para um crescimento adicional sustentado.

ANA MARGARIDA: A concorrência no Médio Oriente é semelhante à da Europa?

FRANCISCO SENDAS: A concorrência no Médio Oriente é tão intensa quanto na Europa — e, em alguns aspetos, ainda mais exigente. O mercado atrai praticamente todos os grandes players internacionais do setor do denim e da moda premium, incluindo marcas de referência como Levi's e Diesel.

O elevado potencial de consumo na região faz com que todas as marcas estejam altamente atentas e agressivas na sua estratégia de crescimento, o que eleva o nível de competitividade. A Salsa, com mais de duas décadas de presença no Médio Oriente e operações em mais de 40 mercados internacionais, é hoje reconhecida como uma marca global. Esta posição obriga-nos a manter uma constante vigilância competitiva e a inovar continuamente na oferta de produto e na experiência de compra.

Se por um lado enfrentamos concorrentes globais consolidados, por outro temos a vantagem de já estar bem enraizados na região, com notoriedade de marca e credibilidade junto dos consumidores. Essa combinação confere-nos resiliência e capacidade de adaptação num mercado em permanente evolução.

ANA MARGARIDA: Quais foram as maiores dificuldades encontradas pela Salsa Jeans no Médio Oriente?

FRANCISCO SENDAS: As maiores dificuldades têm estado relacionadas com fatores logísticos, regulatórios e de recursos humanos.

Em primeiro lugar, os processos logísticos e aduaneiros revelam-se particularmente complexos. Por exemplo, as regras de importação de determinados produtos, como os artigos de couro, são extremamente rigorosas. Além da necessidade de certificações específicas quanto à origem e ao tipo de pele utilizada, é exigido que o processo de abate dos animais cumpra normas religiosas, o que aumenta significativamente os custos e os prazos de produção.

Outro desafio frequente é a volatilidade dos custos de transporte internacional, fortemente influenciados pela oscilação do preço do petróleo e, agora, por questões de geopolítica. Embora a região seja um produtor de petróleo, a sua infraestrutura logística ainda se encontra em desenvolvimento, o que nos obriga a depender de operadores experientes na região.

Do ponto de vista regulatório, a instabilidade é outro fator crítico. Alterações repentinas nos códigos pautais, por vezes introduzidas a meio do ano sem aviso prévio, obrigam a ajustes imediatos em sistemas e processos, gerando custos adicionais.

No que respeita aos recursos humanos, enfrentámos recentemente um novo enquadramento legal na Arábia Saudita, que obriga à inclusão de cidadãos sauditas nas

equipas de loja. Apesar de ser uma medida positiva para o desenvolvimento local, trouxe desafios práticos, nomeadamente ao nível do customer service, uma vez que a cultura de atendimento ao cliente ainda não está fortemente enraizada. Este fator, quando não é bem gerido, pode impactar diretamente a perceção da marca e os resultados de vendas.

Em suma, trata-se de barreiras que exigem uma gestão ágil e uma adaptação contínua, mas que fazem parte do processo natural de operar em mercados emergentes e altamente regulados.

ANA MARGARIDA: Para terminar, como avalia a importância estratégica do Médio Oriente para a Salsa Jeans e quais os próximos passos previstos?

FRANCISCO SENDAS: O Médio Oriente consolidou-se como uma região estratégica para a internacionalização da Salsa Jeans. Para além de representar uma fatia relevante das nossas vendas globais, é um mercado em que a marca tem demonstrado capacidade de crescimento sustentado e de diferenciação face à concorrência.

O nosso parceiro, o grupo AZADEA, tem desempenhado um papel determinante neste percurso, assegurando uma operação eficiente e alinhada com as especificidades culturais e comerciais da região. A parceria tem sido um pilar essencial para a construção da notoriedade da Salsa e para a sua integração nos principais centros comerciais do Médio Oriente.

Nos próximos anos, a nossa prioridade passa por expandir a presença na Arábia Saudita, com o objetivo de atingir dez lojas até 2027, e reforçar a nossa posição nos Emirados Árabes Unidos. Paralelamente, iremos monitorizar de forma contínua novas oportunidades na região, beneficiando do desenvolvimento de novos centros comerciais e do aumento do poder de compra do consumidor local.

Acreditamos que a combinação de inovação no produto, excelência operacional e forte alinhamento com parceiros locais continuará a ser a chave para o sucesso da Salsa Jeans no Médio Oriente e servirá como referência para futuras expansões em mercados como o Canadá.