

**A INFLUÊNCIA DO COMÉRCIO ELETRÓNICO PARA A
INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA PAPO D'ANJO
- Caso de Estudo -**

Sara I. M. Coelho

Dissertação de Mestrado
em Gestão

Orientador(a):
Prof. Doutor Eurico Brilhante Dias, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de
Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2013

Resumo

O tema deste projeto incide num estudo de caso da empresa Papo d’Anjo – *Kids Clothing, Shoes & Accessories*. Focamo-nos na sua internacionalização via comércio eletrónico por forma a analisar as vantagens e desvantagens desta estratégia e os impactos que a gestão da empresa sofreu face às alterações recorrentes.

Para abordar o caso efetuou-se uma revisão de literatura sobre o tema, onde foi possível obter informação sobre (1) quais os modelos e teorias de internacionalização mais adequados a este tipo de empresas, (2) diferentes implicações que o comércio eletrónico pode ter na internacionalização das pequenas e médias empresas e (3) um caso de sucesso onde a internacionalização, que incluiu a adoção do comércio eletrónico, se revelou um sucesso – caso da Zara.

Posteriormente, confrontaram-se os dados provenientes da Papo d’Anjo, através de entrevistas, com a informação obtida na teoria, de modo a encontrar similitudes e diferenças, analisando assim os pontos fortes e fracos da estratégia definida.

A realização do estudo permitiu obter os seguintes resultados: 1) o comércio eletrónico contribui positivamente para a internacionalização de pequenas e médias empresas, uma vez que se traduz num aumento exponencial das vendas para várias partes do mundo de forma rápida; 2) a sua adoção requer recursos humanos qualificados, existência de parcerias e redes nos mercados de destino, comprometimento aprofundado da gestão com os objetivos da empresa, gestão eficiente de *merchandising*, possuir um sistema de informação e controlo de gestão aprofundado e notoriedade da marca para completar um processo de internacionalização com êxito.

Palavras-chave: Comércio eletrónico, internacionalização, logística, PME.

Classificação JEL: D30 – Distribution; F20 - International Factor Movements and International Business: General

Abstract

This project focuses on a case study of the company Papo d'Anjo - *Kids Clothing, Shoes & Accessories*. We focus on its internationalization through e-commerce; by analyzing the advantages and disadvantages of this strategy and the impact they had on the managerial decisions when faced with this changes.

To address the case, we performed a literature review on the topic, where it was possible to obtain information on (1) which models and theories of internationalization are more suited to this type of business, (2) the different implications that e-commerce may have on the internationalization of small and medium enterprises and on (3) Zara's case study, where internationalization, which included the adoption of e-commerce, proved a success.

Later, we confront the data obtained at Papo d'Anjo, through interviews, with the information obtained in the theory in order to find similarities and differences, thus analyzing the strengths and weaknesses of the strategy.

The proposed study yielded the following results: 1) e-commerce contributes positively to the internationalization of small and medium enterprises, since it translates into exponential increase in sales to various parts of the world quickly, 2) their adoption requires qualified human resources, the existence of networks and partnerships in destination markets, a depth of management commitment to the goals of the company, an effective merchandising management, the presence of information systems and a deep management control along with renown to complete an internationalization process successfully .

Keywords: *E-commerce*, internationalization, logistics, SME.

Classification JEL: D30 – Distribution; F20 - International Factor Movements and International Business: General

*Dedico este projeto à minha
família e ao meu melhor amigo*

Agradecimentos

A elaboração deste projeto constituiu um marco na minha vida acadêmica e é o reflexo do empenho e dedicação de várias pessoas. Quero, assim, expressar o meu profundo reconhecimento e gratidão a algumas delas.

Aos meus pais quero agradecer toda a atenção, carinho e educação transmitidos. Ao longo de toda a minha existência foram o meu maior pilar e, especialmente nesta fase, foram uma grande força que me incentivou a continuar e nunca desistir.

Aos meus irmãos, que todos os dias me deixam feliz pelo simples motivo de os ter a meu lado, seja em que ocasião for.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Eurico Brilhante Dias, que contribuiu para o corpo deste trabalho, me apoiou e orientou com dedicação e paciência; e transmitiu que não basta a teoria para fazer um bom trabalho, mas sim o próprio sentido crítico e o valor acrescentado que dele advir. Obrigada!

Ao Diretor Executivo da Papo d’Anjo, Frederico de Beck, por toda a disponibilidade, atenção e apoio demonstrados. Sem eles teria sido impossível concluir ou sequer executar este trabalho.

Quero ainda destacar o Rafael por toda a compreensão, dedicação e carinho que me tem transmitido, todos os dias.

Por fim, mas não menos importante – obrigada a todos os amigos, que são um grande alicerce na minha vida.

A todos um sincero Obrigada!

Índice

Resumo	ii
Abstract	iii
Agradecimentos	v
Índice	vi
Índice de Figuras	viii
1. Introdução	1
1.1. Apresentação e relevância do tema	1
1.2. Contextualização	2
1.3. Definição do problema e objetivos de investigação	5
1.4. Síntese da Metodologia e estrutura do estudo	6
2. Enquadramento Teórico	8
2.1. Conceito de Internacionalização, Comércio Eletrónico e Logística.....	8
2.2. Teorias de internacionalização de empresas.....	9
2.2.1. The Stage Approach	9
2.2.2. The Global Approach	12
2.2.3. Internacionalização baseada no conhecimento (Mejri e Umemoto, 2010) e nas parcerias (Carvalho, 2011)	14
2.2.4. ‘Internetização’ (Etemad et al., 2010).....	15
2.3. Critérios de seleção dos mercados de destino internacionais	16
2.4. Critérios de seleção do modo de entrada no mercado de destino	19
2.5. Internacionalização de PME’s no sector têxtil/vestuário	23
2.6. A estratégia de internacionalização via comércio eletrónico	25
2.6.1. Comércio Eletrónico como meio de internacionalização das Pequenas ou Médias Empresas.....	26
2.7. Possíveis implicações do comércio eletrónico e da internacionalização de uma PME nos seus processos logísticos.....	30
2.7.1. Atividades de uma E-cadeia de abastecimento	31
2.7.2. Problemas típicos ao longo da cadeia de abastecimento.....	32
2.7.3. Soluções baseadas no comércio eletrónico para toda a cadeia de abastecimento	33
2.8. Comércio eletrónico e internacionalização no setor têxtil - Caso de sucesso Zara...	34
3. Metodologia	40
3.1. Método de estudo.....	41
3.2. Objetivos de pesquisa	41

3.3.	Paradigma de pesquisa.....	42
3.4.	Instrumentos e procedimentos	43
4.	Estudo sobre a empresa Papo d’Anjo	45
4.1.	Caracterização da Papo d’Anjo	45
4.1.1.	História da empresa.....	47
4.1.2.	Estrutura Organizacional.....	50
4.1.3.	Processo de produção	51
4.1.4.	Distribuição de mercado.....	51
4.1.5.	Análise SWOT da empresa	52
4.2.	Caraterização do setor em análise no estudo de caso – setor têxtil em Portugal, Espanha e EUA	54
4.2.1.	Tendências do setor têxtil e vestuário	65
4.3.	Processo de internacionalização da Papo d’Anjo	65
5.	Conclusão	75
5.1.	Conclusões.....	75
5.2.	Limitações do estudo	80
5.3.	Contribuições do estudo para a comunidade académica e sugestões	80
6.	Bibliografia	82

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução de TO em Portugal nas últimas décadas	3
Gráfico 2 - Distribuição das exportações de bens das PME por tipo de comércio, 2009	4
Gráfico 3 - Principais grupos de produtos exportados pelas PME entre 2007-2009	4
Gráfico 4 - Valor das exportações de bens das PME entre 2007 e 2009	5
Gráfico 5 - Evolução das vendas Papo d'Anjo	48
Gráfico 6 - Vendas Papo d'Anjo para Resto do Mundo 2009	48
Gráfico 7 - Vendas Papo d'Anjo para EUA - 2009	49
Gráfico 8 - Distribuição geográfica das vendas Papo d'Anjo 2009.....	51
Gráfico 9 - Localização geográfica por setor de atividade (2011).....	55
Gráfico 10 – Localização geográfica por setor de atividade – fabricação de têxteis (2011) ..	55
Gráfico 11 - Indicadores por classe de dimensão (2011)	56
Gráfico 12 - Volume de negócios originado pelas PME.....	56
Gráfico 13 - Exportações e Importações de bens e serviços em 2011	59
Gráfico 14 - Evolução do nº de empresas e da produção no setor têxtil e vestuário espanhol (2011)	59
Gráfico 15 - Exportações e importações no setor têxtil e vestuário espanhol.....	61
Gráfico 16 - Evolução do número de empregados no setor têxtil e vestuário entre 1990 e 2011	62
Gráfico 17 - Tamanho médio das empresas presentes no setor têxtil e vestuário.....	63
Gráfico 18 - Evolução do nível médio de produtividade no setor têxtil e vestuário entre 1987 e 2010, nos EUA	64

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de Uppsala	11
Figura 2 – Decisão de internacionalização e modo de entrada	20
Figura 3 – Posicionamento Papo d'Anjo face aos concorrentes	48
Figura 4 – Organigrama da empresa	50
Figura 5 - Ilustração da forma de entrada nos mercados de destino.....	68
Figura 6 – Impacto do comércio eletrónico na internacionalização	77

Índice de quadros

Quadro 1 – Tipos de <i>International New Ventures</i>	13
Quadro 2 – Entrevista estruturada vs Entrevista semi – estruturada	44

Lista de Abreviaturas

AICEP – Associação Internacional das Comunicações de Expressão Portuguesa

AMECO – European Commission Economic and Financial Affairs (Base de dados anual macro económica da comissão europeia)

BP – Banco de Portugal

B2B – Business- to- Business (Negócio entre fornecedores)

B2C – Business- to- Consumer (Negócio fornecedor – consumidor)

C2C – Consumer-to-consumer (Negócio entre clients)

CSF – Critical Success Factors (Fatores críticos de sucesso)

EUA – Estados Unidos da América

INE – Instituto Nacional de Estatística

INV – International New Ventures

IO – Industrial Organizations (Organização Industrial)

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

SNF – Sociedades não Financeiras~

TO – Trade Openness (Grau de abertura)

UE – União Europeia

1. Introdução

1.1. Apresentação e relevância do tema

O tema de investigação que se propõe estudar insere-se nas áreas do comércio internacional e comércio eletrónico. Especificamente, consiste em determinar o impacto do comércio eletrónico na internacionalização da empresa Papo d'Anjo e como estes fenómenos alteraram o processo de gestão adotado pela mesma. Sendo que a questão em causa é '*Que impacto teve o comércio eletrónico para a internacionalização da empresa Papo d'Anjo?*'.

A motivação para o tema surgiu do interesse por gestão de '*shops online*' - fenómeno cada vez mais vincado na sociedade atual. O principal intuito é analisar quais as mudanças e desafios com que a gestão se depara neste tipo de negócio, o que está por detrás do funcionamento desta forma de modelo empresarial e retirar daqui conclusões e sugestões que possam servir de exemplo para experiências futuras.

A escolha da empresa Papo d'Anjo teve por base o fato de ser uma pequena/ média empresa que apresentava vendas na ordem dos milhões através do comércio de roupa infantil para vários países, essencialmente por via loja *online* e catálogo. A empresa foi alvo de notícia em 2011, aquando da sua declaração de falência. Desta forma, junto do professor Eurico Brilhante Dias, pensou-se no interesse disputado por este acontecimento como um fenómeno a estudar, baseado na internacionalização da empresa via comércio eletrónico.

Como aluna do Mestrado de Gestão da ISCTE Business School considera-se importante analisar um acontecimento deste tipo uma vez que se mostra transversal a todas as áreas possíveis de englobar na gestão – desde estratégia, marketing, logística, recursos humanos e análise financeira.

A nível académico esta questão de investigação mostra-se determinante e pertinente, uma vez que o futuro das trocas globais assenta, maioritariamente, na Internet (Totonchi e Kakamanshadi, 2011). Principalmente para as pequenas e médias empresas o comércio eletrónico poderá revelar-se a forma mais adequada de suprir obstáculos - tais como os

relacionados com os intermediários dos quais são dependentes e que suprem grande parte das suas receitas – e alcançar o mercado internacional (Tiessen e Turner, 2001).

A alteração do comportamento do consumidor é outro ponto a referir na nossa temática, uma vez que o comportamento deste é influenciado por fatores culturais, sociais, individuais e psicológicos que têm vindo a sofrer mudanças nos últimos tempos (Kotler, 2000). Face a adoção do ambiente *online* pelas diferentes indústrias verifica-se que a atitude dos consumidores é motivada pela criatividade dos *websites* (Elliot e Speck, 2005). Desta forma, tal como uma loja tradicional, o *site* deve conter características que prendam e impressionem os consumidores (Elliot e Speck, 2005).

O consumidor atual é considerado o *Prosumer*, isto é, um consumidor informado, mais inteligente e mais exigente face ao mercado atual (Carrera, 2009). Este *Prosumer* pode ser entendido como produtor + consumidor e consumidor + profissional. Assim, os meios de comunicação *offline*¹ tendem a ser ultrapassados pelas novas tendências de mercado, tanto a nível de comunicação como a nível de comportamentos do consumidor, originando a era digital dos *new media*².

As condições de negócio globais requerem então tecnologia e inovação como parte integrante das principais competências que qualquer empresa deve possuir para além do seu objeto/produto-core, segundo Tapscott e Caston (1993). Especialmente para as pequenas e médias empresas a internacionalização é ingrediente impreterível para assegurar a sua sobrevivência e crescimento (Tiessen e Turner, 2001).

1.2.Contextualização

O cenário político e económico de Portugal mudou drasticamente nas últimas décadas – com a adesão à zona euro, as barreiras internacionais diminuíram intensivamente, contribuindo para o aumento da integração económica portuguesa (Camacho, 2013). Adicionalmente, a participação de Portugal na zona euro contribuiu para que os setores público e privado contraíssem empréstimos a taxas de juro mais baixas. Estas, originaram o aumento da procura

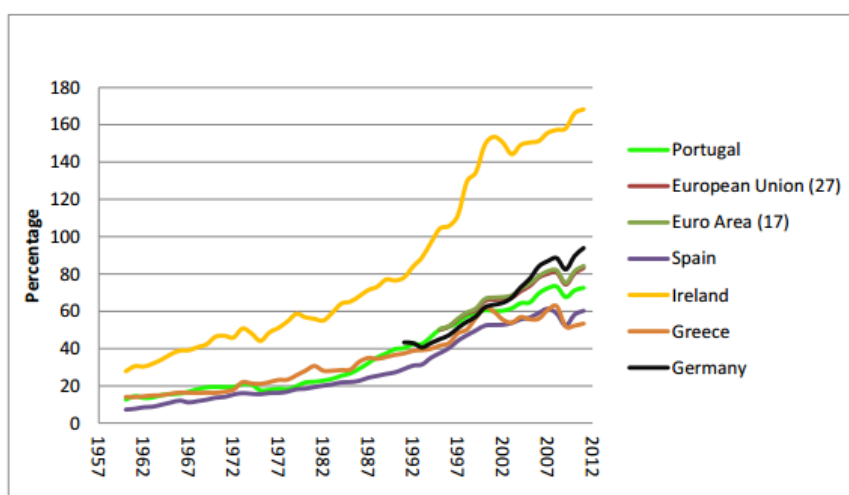
¹ Meios de comunicação *offline* são os designados meios de comunicação tradicionais, realizados por via de jornais, revistas, folhetos, *flyers*, entre outros. São os meios materiais, de caráter publicitário ou jornalístico.

² *New media* são os meios de comunicação adaptados à internet, isto é, são todas as formas de comunicar com os consumidores, através de uma vertente digital.

e conseqüentemente a contração de sucessivos *deficits* na última década. Este contexto revela a importância da internacionalização das trocas portuguesas, uma vez que estas se traduzem num importante fator de equilíbrio da balança corrente em Portugal.

No entanto, com o aumento da competição direta por parte da China e dos países da Europa Central e Oriental, Portugal perdeu poder de troca nas suas exportações para os grandes mercados. De acordo com um estudo publicado pela *Dinâmia'Cets*, a importância das trocas económicas em determinado país pode ser expressa em termos do grau de abertura das trocas – *Trade Openness* (TO). Este indicador mede o grau das trocas de bens e serviços com países estrangeiros – traduz-se na média das trocas totais de bens e serviços em relação ao PIB. Deste modo é possível verificar que o grau de TO de Portugal, face aos seus parceiros, se manteve baixo nos últimos 40 anos – ver gráfico 1.

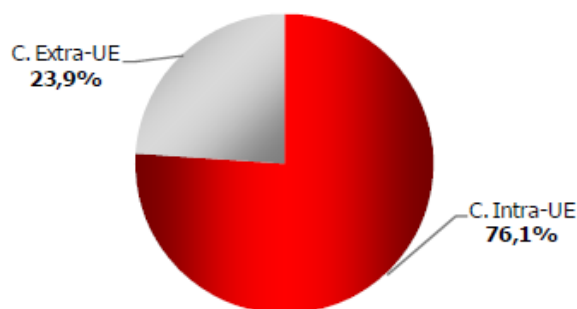
Gráfico 1 - Evolução de TO em Portugal nas últimas décadas



Fonte: Estudo elaborado por Dinâmia'Cet – IUL, por Paulo Camacho, 2013, com base em dados da AMECO.

Entre 1993 e 2009, os países membros da UE eram claramente os grandes destinos e origens das exportações e importações portuguesas, respetivamente – ver gráfico 2. Segundo dados do INE – Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas - também neste período as importações portuguesas eram amplamente superiores às exportações, pelo que é possível verificar que o fato de Portugal ter integrado a UE não contribuiu proporcionalmente para o aumento das exportações.

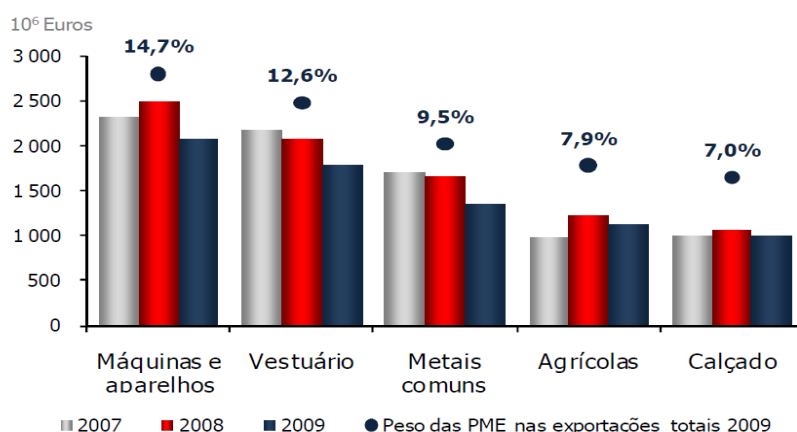
Gráfico 2 - Distribuição das exportações de bens das PME por tipo de comércio, 2009



Fonte: Estudos sobre Estatísticas Estruturais das empresas – 2007-2009

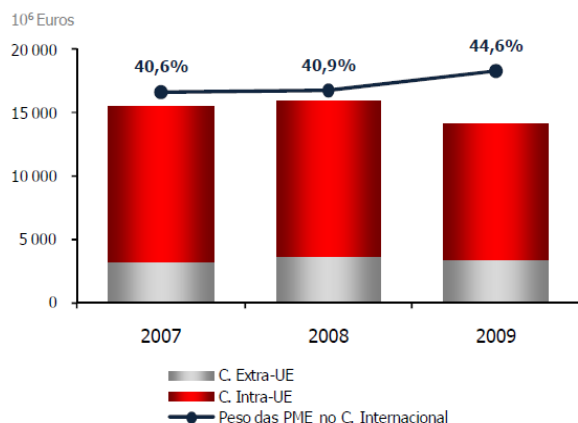
As categorias que contribuem positivamente para as exportações portuguesas são máquinas e aparelhos, vestuário/têxtil, metais comuns e todos os seus derivados, produtos agrícolas e calçado – ver gráfico 3, sendo que as empresas que maioritariamente contribuem para o aumento da exportação – ver gráfico 4 - e conseqüente crescimento económico são as pequenas e médias empresas. Estas traduzem-se num importante motor de empregabilidade e desenvolvimento no nosso país. Segundo a agência Lusa, a 8 de Maio de 2013, *‘as pequenas empresas constituem 98% do tecido empresarial português’*.

Gráfico 3 - Principais grupos de produtos exportados pelas PME entre 2007-2009



Fonte: Estudos sobre Estatísticas Estruturais das empresas – 2007-2009

Gráfico 4 - Valor das exportações de bens das PME entre 2007 e 2009



Fonte: Estudos sobre Estatísticas Estruturais das empresas – 2007-2009

O fenómeno da internacionalização contribui para aumentar estes fatores e constitui a forma de sobrevivência de algumas pequenas e médias empresas. No entanto, para estas empresas não é fácil deter capacidades e recursos que façam alavancar este fenómeno. Assim, para facilitar a adesão a novos mercados muitas delas recorreram e recorrem ao comércio eletrónico, que é atualmente a forma mais fácil de se fazerem conhecer em todo o mundo via internet. Esta permite superar as desvantagens provenientes de menor tamanho e distância geográfica e simultaneamente alcançar consumidores, fornecedores e colaboradores de toda a parte (Tiessen e Turner, 2001).

Por conseguinte, verifica-se um novo tipo de negócio que origina alterações a nível de marketing, logística, recursos humanos, financeiros e produção. Pelo que importa estudar o modo como são planeados todos estes processos, uma vez que realizados adequadamente poderão contribuir para o sucesso deste tipo de modelo de negócio.

1.3. Definição do problema e objetivos de investigação

No estudo a realizar, o principal objetivo é determinar o impacto do comércio eletrónico para a internacionalização da Papo d'Anjo e como estes fenómenos influenciaram os processos de gestão da mesma. Este objetivo global subdivide-se nos seguintes objetivos específicos:

- 1- Definição do conceito de internacionalização – teorias e modelos;
- 2- Conhecer diferentes tipos de estratégias de internacionalização;

- 3- Vantagens e inibições do processo de internacionalização numa PME;
- 4- Porquê a utilização do comércio eletrónico como meio de internacionalização de uma empresa;
- 5- Conhecer a empresa (mercado, concorrentes, análise SWOT, processos,...);
- 6- Conhecimento do processo de adoção do comércio eletrónico como meio de internacionalização;
- 7- Motivos que estão por detrás da decisão de internacionalização da Papo d'Anjo;
- 8- Entendimento das razões de preferência dos países de destino escolhidos pela empresa;
- 9- Verificar que alterações se deram após o processo;
- 10- Conclusões e Sugestões acerca do estudo.

1.4.Síntese da Metodologia e estrutura do estudo

Com o intuito de atingir os objetivos acima propostos, o trabalho de investigação irá ser desenvolvido em 4 fases distintas, contudo complementares.

A primeira fase irá assentar numa revisão de literatura, que tem como intuito obter uma base teórica que possa sustentar argumentos relativos ao tema, tais como os modelos e teorias da internacionalização, vantagens e entraves do comércio eletrónico para as pequenas e médias empresas, bem como alterações do comportamento da gestão face a este tipo de comércio. Esta irá ser realizada com recurso a *papers* científicos, artigos académicos e manuais relativos às áreas. Tendo em atenção a vasta existência de *papers* publicados e teorias nesta área, efetuou-se uma escolha seletiva na busca de teorias para assim conseguirmos um maior foco no tema.

Numa segunda fase, importa referir a metodologia da investigação, o método de estudo utilizado, os objetivos de pesquisa e as técnicas de recolha e análise de informação, bem como a respetiva justificação para a utilização das mesmas.

Na terceira fase procurar-se-á aprofundar um conjunto máximo de conhecimentos acerca da empresa Papo d'Anjo e da sua envolvente. Para tal irá recorrer-se a entrevistas ao diretor executivo da empresa, Frederico de Beck, de modo a perceber quais as motivações para a

internacionalização, quais os processos necessários para o conseguir, que entraves foram surgindo e quais as alterações necessárias à organização da empresa.

Por fim, serão apresentados tanto os resultados como as conclusões e sugestões do estudo, com o intuito de criar um exemplo para a população académica e para a realidade empresarial portuguesa.

Este foi o caminho considerado adequado uma vez que o paradigma da investigação da dissertação se insere no paradigma interpretativo, onde se tem como objeto de estudo a realidade de uma pequena/ média empresa, procurando a compreensão da mesma. É através da observação dessa mesma realidade que se vão obtendo os dados necessários à investigação, pelo que a partir dos mesmos será possível retirar conclusões e sugerir, se apropriado, recomendações futuras.

Segundo Laville e Dione (1999) o método propõe um procedimento que orienta a pesquisa e auxilia a sua realização com eficácia. Desta forma, o presente estudo é qualitativo, uma vez que se considera existir interação entre o objeto de investigação e o investigador. Este encontra-se dependente de interpretações para prosseguir o estudo e considera a teoria um apoio para a melhor compreensão dos factos e dos fenómenos com que se depara ao longo do trabalho.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Conceito de Internacionalização, Comércio Eletrónico e Logística

As questões de investigação do presente estudo contêm quatro termos:

- Pequenas e médias empresas;
- Comércio eletrónico;
- Internacionalização;
- Logística.

As pequenas e médias empresas são definidas como empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros³. Em Portugal, segundo dados fornecidos pelo INE, relativos a 2011, a dimensão média das pequenas e médias empresas portuguesas é de 2,62 trabalhadores, originando um volume de negócios de 204.110,6 milhões de euros. Ainda segundo os mesmos dados, micro e pequenas empresas representam a esmagadora maioria do tecido empresarial nacional, 99,7%, o que se torna evidente em termos de emprego –53,4%, volume de negócio – 43,4% e exportação – 44,6%.

O presente estudo considera a internacionalização como o fenómeno de tornar exteriores as transações de mercado, isto é, de as realizar num espaço físico não pertencente ao país de origem (Meyer, 1996). Sendo que o comércio eletrónico se toma como o processo de comprar, vender, transferir e/ou trocar produtos, serviços e informação via rede eletrónica, através da internet (Turban *et al.*, 2006).

Por fim, logística é entendida segundo o conceito de Martin Christopher (1998) como *'processo estratégico de planeamento, implementação e controlo dos fluxos de materiais/produtos, serviços e informação relacionada, desde o ponto de origem ao ponto de consumo, de acordo com as necessidades dos elementos a serem servidos pelo sistema logístico'*. É essencialmente um plano de orientação que procura administrar recursos financeiros e materiais, definindo a produção, o armazenamento, o transporte e a distribuição

³ Segundo a Recomendação da Comissão de 6 de maio de 2003, no seu artigo 2º - Efetivos e limiares financeiros que definem as categorias de empresas.

dos mesmos, através da transição de informação pelos diferentes canais de determinado negócio.

2.2. Teorias de internacionalização de empresas

Existem várias teorias e modelos sobre os fatores que conduzem uma empresa a internacionalizar-se. Primariamente, a literatura económica focava-se apenas em fatores internos, isto é, a nível nacional, e discutia a forma como as diferentes nações tinham vantagem em realizar trocas internacionais de acordo com a subsequente estrutura de cada mercado (Smith, 1776 – ‘Natureza e causas da riqueza das nações; Ricardo, 1817 – Teoria das Vantagens Comparadas). No entanto, este tipo de afirmações pode apenas ser visto como pedra basilar da pesquisa em torno do conceito de internacionalização. Ao longo dos anos a internacionalização é vista de uma forma independente, ou seja, variando de empresa para empresa (Sakarya *et al.* 2006). A globalização aumentou o fluxo de capitais entre países e as empresas adotaram-se a outros tipos de comércio internacional, que vai para além das exportações (Totonchi e Kakamanshadi, 2011).

Deste modo, no presente estudo iremos aprofundar o conhecimento acerca de dois modelos base que dividem a abordagem de internacionalização das empresas – *The Stage Approach* e *The Global Approach*.

2.2.1. *The Stage Approach*

Esta teoria surge nos anos 70, tendo por base estudos sobre a internacionalização de empresas suecas entre as quais a Volvo e a Sandwick, por Johanson e Vahlne, 1977. Daqui retiramos que os processos de internacionalização tendem a ser graduais e resultam de uma série de decisões incrementais, segundo os mesmos autores.

‘*Stage approach*’ é conhecido pelo estado em que as empresas começam por vender e produzir os seus produtos nos mercados internos e, subsequentemente, olham para outros países como possíveis mercados externos (Johanson e Vahlne, 1977).

Os mesmos autores defendem que quando as empresas se internacionalizam passam por diferentes etapas incrementais de adaptação, aumentando subsequentemente o nível de

conhecimento, de comprometimento e de confiança com os novos mercados. Três modelos podem ser identificados neste estado:

i) ***The product life cycle theory*, por Raymond Vernon (1966; 1971)**

De acordo com esta teoria, o processo de internacionalização de uma empresa segue o desenvolvimento do ciclo de vida do produto, isto é, um modo sequencial de internacionalização, que envolve empresas que passam por etapas desde a exportação ao investimento direto estrangeiro.

1. **Fase de introdução** - desenvolvimento de novos produtos que satisfaçam as necessidades do consumidor no mercado interno. Considera-se que nesta fase há grande necessidade de flexibilidade, uma vez que o produto ainda não se encontra massificado, de modo a satisfazer a proximidade geográfica.
2. **Maturidade do produto** – a expansão da procura no mercado interno determina a massificação do produto – as empresas procuram economias de escala através da produção em massa. Nesta fase surge alguma procura do produto em mercados próximos e começa a realizar-se um baixo nível de exportação.
3. **Massificação do produto** – num certo estado de massificação do produto, os países menos desenvolvidos tornam-se atrativos bem como as produções locais, uma vez que permitem produzir em grande escala e diminuir custos de produção. Nesta fase é defendido que apenas é possível obter sucesso caso o produto não tenha problemas de informação no mercado. A produção no novo mercado satisfaz a procura local bem como a procura nos mercados próximos.

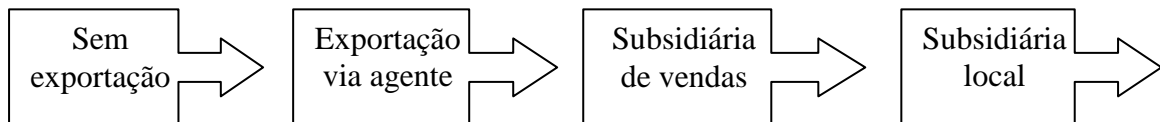
Vernon (1979) refere que apesar de ao longo do tempo a teoria ter perdido a utilidade que possuía inicialmente não deixa de ser um guia comportamental para algumas empresas dispersas por todo o mundo.

ii) *The Uppsala Internationalization Model (U-Model)*, de Johanson & Vahlne (1977; 1990; 2006)

Nesta teoria considera-se a internacionalização como processo de aprendizagem. Sendo que a empresa gradualmente aumenta o seu envolvimento internacional. O número de oportunidades disponíveis para a empresa pode ser visto como o resultado dos recursos obtidos e a habilidade para os explorar. O processo de internacionalização é visto como incremental – é um ciclo regulado pelas condições específicas de determinado mercado – ver figura 1, que originam aprendizagem e experiência acumulada e que, por sua vez, irão fazer aumentar o tamanho e velocidade de expansão da empresa (Johanson e Vahlne, 1990).

A entrada em novos mercados é usualmente perturbada pela distância psicológica, isto é, baseia-se nas diferenças culturais, políticas e linguísticas, originando um maior *gap* entre a empresa e o mercado. Assim, a internacionalização inicia-se nos mercados psicologicamente mais próximos, sendo que à medida que a experiência e o conhecimento da empresa aumentam, gradualmente esta ganha forte compromisso nos mercados em que participa e nos que eventualmente conquistará, caracterizados por maior distância.

Figura 1 – Modelo de Uppsala:



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977)

Johanson & Vahlne (2006) dão ênfase ao facto de a construção de compromisso e aprendizagem ser feita através da descoberta e construção de oportunidades, principalmente com o envolvimento de outras empresas na rede.

iii) Teoria das Redes (Mitigwe, 2006)

No seguimento do *U-Model* surge a teoria das redes. Esta pode ser considerada como uma extensão do processo teórico de internacionalização, uma vez que descreve mercados internacionais como redes de empresas. Assume-se que os atores envolvidos, incluindo a empresa, são dependentes de recursos controlados por outros, e a forma de poder aceder a esses recursos é através do estabelecimento de relações que representam um processo de pesquisa comum. O objetivo é aumentar os lucros da empresa e sobreviver a curto-médio prazo (Johanson e Vahlne, 1990).

A principal diferença entre a teoria das redes e o *U-Model* é que o objeto de análise, na teoria das redes, não é apenas uma empresa individual mas uma relação entre diferentes atores, incluindo concorrentes, fornecedores, clientes e distribuidores, que em conjunto são vistos como uma rede (Masum e Fernandes, 2008).

Masum e Fernandes (2008) defendem que as sinergias ou dinâmicas criadas em rede são intrínsecas a si mesmo e constituem uma fonte de vantagem competitiva que deve ser desenvolvida e aproveitada pelas empresas.

Andersson *et al.* (2004) defendem que ambas as teorias podem não descrever totalmente a internacionalização de pequenas e médias empresas no mercado global atual. No entanto, um novo paradigma, denominado '*The Global Approach*' foi desenvolvido com o intuito de diminuir este *gap*.

2.2.2. *The Global Approach*

Após verificar um número crescente de empresas que não seguiam o tradicional processo incremental de internacionalização, conclui-se que surgiu um novo modelo de internacionalização. Oviatt e McDougall (1994) consideram como nova organização empresarial internacional aquela que, desde o início, procura derivar vantagem competitiva significativa do uso e venda dos recursos em vários países, de modo a entrar em vários mercados em simultâneo, a formar *joint ventures*⁴ sem experiência prévia.

⁴ Joint ventures - A expressão de origem americana designa uma forma de aliança entre duas ou mais entidades juridicamente independentes com o fim de partilharem o risco de negócio, os investimentos, as responsabilidades e os lucros associados a determinado projeto.

Existem uma série de alterações no negócio internacional que podem explicar a internacionalização 'precoce' das empresas, nomeadamente a comunicação internacional mais rápida, os custos de distribuição mais baixos e a maior habilidade para transferir tecnologia, capital, força de trabalho e materiais (Madsen e Servais, 1997).

Este tipo de empresas foi rotulado como *International New Ventures, High Technology Start-Ups e Born Global*.

No que respeita às **Born Global**, o seu conceito foi criado num *survey* pelos consultores McKinsey⁵. Caracterizam-se por olhar para os mercados exteriores como um só mercado alargado, de forma a experienciar elevadas taxas de crescimento e de exportação. Possuem equipas de gestão orientadas para a internacionalização, grande habilidade para massificar a produção, o marketing e outras áreas ao invés de produtos, num nicho global.

Relativamente às **International New Ventures (INV)** (Oviatt e McDougall, 1994), estas são definidas como empresas que desde a sua criação possuem uma vantagem competitiva através da utilização de recursos (materiais, humanos e financeiros) provenientes de outros países e cujas vendas se realizam não apenas no mercado local como em vários outros países. Existem diferentes tipos de **INV**, como se pode ver no quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de *International New Ventures* (Oviatt and McDougall, 1994)

Poucas atividades coordenadas entre países	I Start-up importadora /exportadora	II Multinacional
	III Start up geograficamente focada	IV Start up global
Muitas Atividades coordenadas entres países	Poucos países envolvidos	Muitos países envolvidos

Por fim, as **High Technology Start-Ups** (Jolly *et al.*, 1992) constituem casos extremos de formas de internacionalização, uma vez que se caracterizam por deter fundadores de vários países que seguem uma estratégia dirigida para nichos de mercado internacionais. Estas

⁵ Survey for the Australian Manufacturing Council by the Mckinsey consultants (Rennie, 1993).

empresas representam o tipo de firmas que, através do seu produto *high-tech*, podem ter que ser internacionais a partir da sua criação.

Segundo Rennie (1993) podem não ser as empresas com maiores competências, no entanto, investem na inovação e flexibilidade na organização, adaptando-se mais facilmente à mudança e à entrada em diversos mercados desenvolvidos ou em desenvolvimento.

A explicação para este novo quadro de internacionalização de empresas é reivindicada a ter condições de mercado globais, novos desenvolvimentos nas tecnologias de comunicação e de transporte, e possuir um elevado número de pessoas com experiência internacional (Rasmussen e Madsen, 2002).

2.2.3. Internacionalização baseada no conhecimento (Mejri e Umemoto, 2010) e nas parcerias (Carvalho, 2011)

Mejri e Umemoto (2010) têm a gestão do conhecimento como recurso crítico para a criação de valor, sendo que a falta de recursos tangíveis pode ser compensada pelos recursos intangíveis, tais como o conhecimento.

Os autores defendem que a expansão internacional de uma organização é influenciada por quatro tipos de conhecimento e pelas suas diferentes utilizações – (1) conhecimento do mercado, (2) conhecimento da rede, (3) conhecimento cultural e (4) conhecimento empresarial. Sendo que o primeiro se define como ‘conhecimento objetivo’⁶ e os restantes inserem-se na categoria de ‘conhecimento experiencial’⁷.

O conhecimento de mercado tende a ser adquirido durante a fase de pré – internacionalização, sendo crítico para a fase seguinte do mesmo processo. Ainda nesta fase é muito importante dominar a maior quantidade de informação relevante possível, por forma a reduzir incertezas.

Neste campo, o conhecimento cultural e/ ou a relação que os quadros da empresa têm com o mercado de destino revela-se um fator de mais-valia.

⁶ Conhecimento objetivo – obtém-se com recurso a fontes de informação direcionadas e especializadas, dimensão do mercado, concorrentes, regulamentação, entre outros.

⁷ Conhecimento experiencial – conhecimento obtido através da experiência.

Segundo Penrose (1959) o conhecimento experiencial é fator impreterível para o sucesso da internacionalização, uma vez que é único e é o principal para marcar a diferença.

Assim, para facilitar a obtenção de conhecimento fidedigno, uma das soluções possíveis ‘*passa por desenvolver parcerias locais no sentido de transformar o conhecimento tácito⁸ dos parceiros em conhecimento explícito⁹ da organização, criando valor através da articulação de capacidades e competências*’ (Carvalho, 2011). As parcerias revelam-se grande fonte de competitividade e rentabilidade, uma vez que permitem diminuir custos, obter experiência, conhecimento, partilha de clientes e obtenção de canais de distribuição privilegiados (Carvalho, 2011 e Beamish e Lu, 2001).

2.2.4. ‘Internetização’ (Etemad et al., 2010)

Este modelo surge no âmbito da crescente importância da internet no fenómeno da internacionalização das PME. A ideia fulcral é o poder da informação para o desenvolvimento e/ou consolidação de competências das empresas e desempenho das suas atividades internacionais.

A ‘internetização’ é definida como o processo de aumentar a adoção, difusão e desenvolvimento de tecnologias baseadas na internet nos processos que exponenciam o fenómeno da internacionalização. Esta contribui para o aumento do envolvimento de todos os agentes presentes no processo de internacionalização, no sentido de permitir adquirir, processar e transmitir informação com valor para o mercado.

Através de sistemas tecnológicos baseados na internet, as empresas podem implementar uma série de fluxos de informação que permitem alcançar oportunidades arrojadas que cheguem mais perto do seu cliente.

⁸ Conhecimento tácito – ‘resulta da combinação da experiência, do poder, da inovação e da capacidade dos trabalhadores realizarem as suas rotinas’ (Carvalho, 2011).

⁹ Conhecimento explícito – ‘visível nos processos, nos procedimentos, nas bases de dados e nas relações com o exterior, nomeadamente no relacionamento com os clientes. Trata-se de um conhecimento mais perceptível, assumindo códigos de linguagem próprios’ (Carvalho, 2011).

2.3. Critérios de seleção dos mercados de destino internacionais

A análise de seleção de mercado de destino tradicional baseia-se, na sua fase inicial, em fatores puramente económicos e políticos deixando, para uma fase posterior, o dinamismo e potencial de um mercado emergente, com atributos nacionais que afetam o nível de receptividade do mercado e determinados sectores específicos (Sakarya *et al.*, 2006).

Segundo o paradigma eclético, a seleção de mercados e a escolha do modo de entrada são tratados como uma decisão só, e a ênfase é colocada na seleção do modo de entrada. A necessidade de informação sobre o mercado é crucial para esta seleção. É assumido que a empresa irá tomar uma decisão racional baseada no custo de informação e análise (Dunning, 1988).

De acordo com Root (1987) e Turnbull e Ellwood (1986), a natureza da oportunidade de mercado, os recursos da empresa e a filosofia da gestão afetam a internacionalização na aproximação da estratégia de mercado e a seleção do mercado irá resultar numa evolução de fatores como a atratividade do mercado, distância física, acessibilidade e barreiras informais.

Segundo Koch (2001) e Johanson (1997) as abordagens gerais e específicas para a seleção do mercado de destino seguem etapas como:

- (i) A avaliação preliminar,
- (ii) A identificação e
- (iii) Seleção final.

Na primeira etapa identificam-se potenciais mercados como candidatos para posterior análise (Douglas *et al.*, 1972). Neste estado, indicadores de nível macroeconómico são usados para eliminar países que não cruzem os objetivos da empresa, tais como a dimensão do mercado, a taxa de crescimento e a rivalidade competitiva (Kumar *et al.*, 1994).

Numa segunda etapa ocorre a avaliação da atratividade da indústria e previsões de custos e receitas para os países pré-selecionados. Sendo que a etapa final de seleção determina o mercado do país que melhor se enquadra com os objetivos da empresa e os recursos disponíveis que a mesma apresenta (Johanson, 1997).

É também defendida a utilização de largos montantes de informação estatística sobre os mercados potenciais (Knight e Cavusgil, 2004). Aqui, agrupam-se países tendo por base a similaridade ou diferenciação de características sociais, económicas e políticas, não levando em conta a mensuração dos níveis de procura desses mesmos mercados. As similaridades ajudam a gestão a comparar países e avaliar a possibilidade de criar sinergias (Liander *et al.*, 1967; Knight e Cavusgil, 2004).

No entanto, estes autores têm vindo a ser criticados por confiar exclusivamente em indicadores gerais de cada país em vez de se basearem em indicadores específicos do mercado do produto em questão, uma vez que indicadores macroeconómicos não permitem refletir sobre o grau de desenvolvimento do mercado para determinado produto (Sakarya *et al.*, 2006). Os mesmos autores referem que os métodos de agrupamento não têm em conta as semelhanças entre grupos de consumidores para além das fronteiras nacionais e as possíveis economias de escala na produção, investigação & desenvolvimento, marketing e publicidade acabam por não ser aproveitadas.

São ainda referidos métodos como ranking de mercado, estatísticas relativas à procura de mercado, taxa de crescimento, níveis de convergência de mercado, de modo a encontrar o melhor mercado possível para entrar e quais os países que merecem atenção para determinado produto. Só em conjunto estes métodos poderão estreitar o foco num pequeno número de potenciais mercados atrativos com semelhanças significativas (Cavusgil *et al.*, 2004).

Assim, modelos de seleção de mercados como o modelo da procura de Arnold e Quelch (1998), modelo cultural para medir a distância cultural de Kogut e Singh (1988) e a análise competitiva dos mercados de Porter (1990) tornam-se insuficientes face às características dos produtos e dos mercados atuais (Sakarya *et al.*, 2006).

Defende-se, portanto, a adoção de indicadores de mercado do produto, tais como a **A) recetividade dos consumidores, B) a distância cultural, C) a força competitiva da indústria e D) o potencial de mercado a longo prazo** para aceder aos mercados

emergentes¹⁰ como candidatas a mercados de destino. Estes critérios adicionais irão complementar a análise tradicional (Sakarya *et al.*,2006).

A) Recetividade dos consumidores – As atitudes dos consumidores em relação a bens e serviços estrangeiros, bem como a sua perceção do país de origem e de negócios no exterior são fatores importantes quando se avalia o potencial de determinado mercado. À medida que o número de jovens consumidores aumenta, verifica-se também o aumento da procura de bens e serviços nessa economia o que conseqüentemente torna este tipo de mercado atraente. Surge, assim, a necessidade de avaliar a recetividade desses consumidores a marcas e negócios estrangeiros, de modo a torná-los potenciais clientes. O índice de recetividade do mercado diz respeito apenas aos indicadores de comércio e não a dados do nível micro. Também carece de especificidade do produto, uma vez que apenas são considerados dados de importação agregados. No entanto, um indicador positivo de recetividade do consumidor para determinada indústria estrangeira e para o seu país de origem pode ser fundamental para neutralizar o risco elevado de distância psicológica nos mercados emergentes.

B) Distância cultural – Uma questão chave na internacionalização é a necessidade de adaptação às características culturais (Koopman, 2000). A quantidade de incerteza associada ao nível medido de distância cultural pelos gestores ainda será subjetiva dependendo das atitudes em relação ao risco. Esta subjetividade, no entanto, vai refletir igualmente as pontuações de todos os países avaliados e é esperado que normalize a possível tendência contra os mercados emergentes (Sakarya *et al.*,2006). É de referir a diferença entre distância psicológica e distância cultural, esta última é entendida como a diferença verificada nos sistemas legais, sistema de incentivos, práticas administrativas e estilos de trabalho que aumentam o custo de integração de uma empresa noutra mercado (Hofstede, 1980).

C) Competitividade da indústria – Tendo por base a teoria da vantagem competitiva de Porter, podemos verificar que algumas economias se mostram mais competitivas que outras. Fatores como as condições de procura, indústrias de suporte, estratégia e

¹⁰ Economias emergentes oferecem oportunidades de crescimento a longo prazo que não existem nos mercados altamente desenvolvidos e competitivos, uma vez que estes já se encontram saturados (Sakarya, Eckman e Hyllegard, 2006).

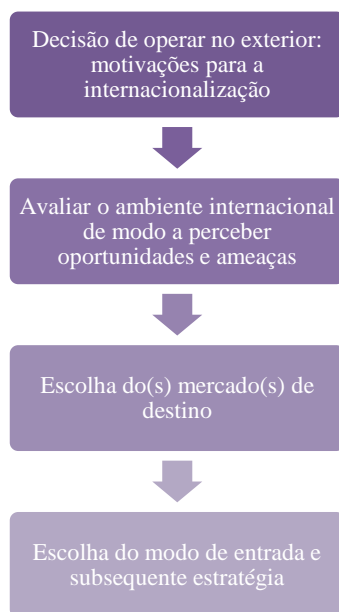
estrutura contribuem para a origem desses atributos-chave, criando vantagem competitiva para certas indústrias num país. Porter argumenta que uma nação encontra a vantagem competitiva se o *mix* dos seus atributos disponíveis facilitar a procura de uma estratégia genérica e se a nação possuir fatores seletivos de motivação das empresas para o desenvolvimento de novos produtos ou mecanismos de produção.

D) Mercado a longo prazo – o potencial do mercado de acolhimento é um dos fatores explicativos mais importantes na atratividade e seleção do mercado de destino e constitui um fator primordial na expansão da empresa em mercados estrangeiros (Yoshida, 1987). O tamanho do mercado, o crescimento, a concorrência e a facilidade de acesso, bem como modelos de previsão de procura por produtos específicos são usados como indicadores de potencial de mercado. Os níveis de medida implícitos refletem o potencial de mercado de um país a um determinado ponto no tempo e não contam com o futuro potencial resultante. A proposta de Arnold e Quelch (1998) para validar a avaliação do mercado tradicional é permitir a identificação de oportunidades de negócio, através da prioridade aos mercados nacionais de acordo com o potencial de mercado a longo prazo. A abordagem passa a ser impulsionada pela procura ao invés de orientada pelo nível de risco – esta é a diferença entre potencial de mercado a longo prazo e curto/médio – prazo.

2.4. Critérios de seleção do modo de entrada no mercado de destino

As estratégias de entrada no mercado externo podem ser consideradas como parte de uma série de decisões ligadas entre si que qualquer empresa deve tomar num processo de internacionalização e globalização (Stonehouse *et al.*, 2000). De acordo com os mesmos autores, um plano de marketing internacional ‘ideal’ seria aquele em que primariamente se percebia quais os motivos estratégicos para a internacionalização, de seguida analisaria o ambiente externo e interno e posteriormente identificaria as oportunidades de mercado, de modo a seleccionar os mercados mais sustentáveis para o seu produto – ver figura 2.

Figura 2 – Decisão de internacionalização e modo de entrada



Fonte: Adaptado de Stonehouse, Hamill, Campbell, Purdie, 2000

De acordo com Czinkota *et al.* (1994), uma nova empresa poderia criar subsidiárias no exterior em larga escala, no entanto, são normalmente utilizados alguns tipos de estratégia de entrada:

Exportação direta – a exportação dá-se quando as vendas no mercado interno começam a diminuir e/ ou existem alguns sinais de saturação desse mesmo mercado. A exportação normalmente inicia-se pela simples entrega de um produto após o recebimento do pagamento, mas com a expansão das vendas, um escritório de exportação pode ser configurado no mercado doméstico e um escritório de vendas no mercado de destino. Na sua forma mais simples, o produto é fabricado no país de origem e de seguida comercializado no exterior.

Os custos de exportação podem ser reduzidos pelo uso de redes de distribuição nos países de destino, isto é, uma cadeia de lojas. A exportação direta pode ser realizada utilizando uma agência local, que tem como benefício a exploração de ligações e conhecimento mas poderá reduzir os lucros, uma vez que essa agência terá que ser paga (Stonehouse *et al.*, 2000).

Exportação indireta - Tem por base a exportação direta, no entanto, toda a ligação com o mercado de destino é feita recorrendo a um intermediário. Por exemplo, uma pequena empresa pode ser exportadora indiretamente se enviar os seus produtos a uma multinacional e

esta, por sua vez, fazer chegar o produto a clientes e empresas presentes no mercado de destino (Stonehouse *et al.*, 2000).

Licenciamento – este processo envolve um produtor que aluga certos direitos de propriedade intelectual sob a forma de *royalty*. A propriedade licenciada pode constituir patentes, marcas, direitos de propriedade, tecnologia, *know-how* técnico ou características de negócio específicas. O pagamento é feito ao licenciador na base de um contrato de licença acordado previamente com lucros auferidos pelo uso da propriedade intelectual ou segundo as vendas concretizadas (Stonehouse *et al.*, 2000).

Para o licenciador esta pode ser uma forma eficaz de criação de operações no exterior a baixo custo, mantendo controlo sobre o produto. Esta forma protege a tecnologia e *know-how* do licenciador e pode inclusive ajudar a contornar as medidas protecionistas impostas pelos governos anfitriões (Stonehouse *et al.*, 2000).

Pode apresentar como desvantagens o perigo do licenciado se tornar um concorrente quando o prazo da licença terminar. Deste modo, o licenciamento é normalmente utilizado em casos onde a marca tem um poder muito elevado, em indústrias científicas como a farmacêutica (Stonehouse *et al.*, 2000).

Patentes – esta é uma forma de proteger uma inovação contra cópias ilegais por parte dos concorrentes. Envolve patentes de produtos da empresa exportadora no mercado interno e no mercado estrangeiro no qual se espera efetuar transações. Os direitos de patente são protegidos por instituições como a Convenção Comunitária de Patentes Europeia e Convenção Europeia de Patentes. Possui como desvantagem o fato das leis das patentes não se aplicarem a todos os países. (Stonehouse *et al.*, 2000).

Franchising – o *franchising* é praticamente idêntico ao licenciamento, no entanto, no *franchising*, o franchisador permite ao franchisado a possibilidade de usar toda a ideia de negócio, incluindo a imagem, a marca e uma série de procedimentos e sistemas que provaram anteriormente ter funcionado com o franchisador.

Na maior parte das vezes, o franchisado é encorajado a manter o mesmo formato de negócio que o franchisador. Contudo, nalgumas situações o franchisado vê-se obrigado a alterar

algumas políticas de modo a poder operar em determinados países e regiões, adaptando-se a estilos de vida, fatores socioculturais e requisições legais (Stonehouse *et al.*, 2000).

O *franchising* tende a funcionar melhor no setor do retalho e é amplamente utilizado em cadeias de *fast food*, hotéis e aluguer de automóveis. Apresenta como vantagem o fato de partilhar riscos, o franchisado conhecer bem as requisições locais e ser necessário pouco capital para investir. Por outro lado, apresenta como desvantagens o fato de não existir controlo direto nas operações e os lucros serem partilhados com o franchisador (Stonehouse *et al.*, 2000).

Joint ventures e alianças estratégicas – a união de uma ou mais empresas num projeto mútuo é um arranjo relativamente comum nos negócios internos. Quando esta ‘técnica’ é usada para projetos internacionais podem surgir oportunidades que contra balanceiam as diferenças culturais e políticas existentes nos mercados de destino. Duas ou mais empresas de diferentes países contribuem com recursos para a realização de determinadas atividades sem formar uma nova empresa. Cada sócio contribui com um recurso ou capacidade específica (Stonehouse *et al.*, 2000).

Aquisição – neste modo de entrada, uma empresa adquire uma participação de controlo noutra empresa (Stonehouse *et al.*, 2000).

Subsidiárias – este é o caso em que uma empresa tem total controlo sobre as suas operações, decisões e lucros no exterior. Subsidiárias integrais podem, contudo, dar origem a oposições do governo estrangeiro e conseqüentemente criar problemas nas relações laborais. Apresenta como vantagem a retenção de controlo interno, a criação de postos de trabalho e pode evitar restrições à importação no país de acolhimento (Stonehouse *et al.*, 2000).

As empresas devem considerar os custos e benefícios das estratégias acima referidas de modo a seleccionar a que melhor se adequa à sua empresa e ao mercado em que pretende atuar. Segundo Root (1987) é possível agrupar as estratégias em três tipos de classificação:

- i) **Exportação** – que inclui as estratégias de exportação direta e indireta e subsidiárias;

- ii) **Contratação** – onde se inserem o licenciamento, o *franchising* e todo o tipo de acordos e parcerias;
- iii) **Investimento direto estrangeiro** – que enquadra as aquisições transfronteira, subsidiárias de raiz e *joint ventures*.

2.5. Internacionalização de PME's no sector têxtil/vestuário

Assiste-se a uma significativa evolução da concentração da indústria e do tamanho do negócio no sector do vestuário e têxteis (Descals *et al.*, 2010). Dawson (1994) e Dawson *et al.*, (2008) defendem que a internacionalização no sector têxtil não acontece da mesma forma que no sector industrial, uma vez que se tratam de desafios e objetivos diferentes.

Atualmente, a internacionalização é processo recorrente nas empresas como opção de crescimento e condição necessária de sustentabilidade, num cenário onde o mercado doméstico demonstra níveis de competição e saturação comercial cada vez mais altos (Lopez e Fan, 2009).

Neste campo, marcas de moda têm sido reconhecidas como empresas internacionais de sucesso, tal como a cadeia de roupa Zara, que constitui a marca internacional mais bem-sucedida (Lopez e Fan, 2009).

No caso do sector do retalho, vários fatores têm surgido para explicar o sucesso da internacionalização tais como economias de escala, facilidade de entrada e saída dos mercados e capital limitado de gestão de custos (Dawson, 1993; Doherty, 2000; Wigley *et al.*, 2005).

Adicionalmente, desde a criação da União Europeia, com a supressão de barreiras e outras restrições, tornou-se mais fácil para os retalhistas crescer geograficamente para os países com menor distância psicológica, isto é, que mostram diferenças económicas, políticas e culturais menores (Descals *et al.*, 2010).

Fuller-Love (2009) refere que retalhistas europeus não só expandem de forma bem-sucedida os seus negócios para países intra-UE como também para outros continentes, onde redes formais e informais não atuam como barreiras. O que é ilustrado pelo sucesso de grandes

marcas como a Gucci ou a Louis Vuitton (Moore e Burt, 2007), que se internacionalizaram com o intuito de explorar outros mercados e outros segmentos na expectativa de obter uma taxa de retorno mais alta.

O processo de internacionalização no retalho é complexo e um crescente número de empresas ‘*born globals*’ interagem com marcas de retalho locais (Descals *et al.*, 2010). Várias características da empresa podem explicar diferentes padrões no retalho tais como a intensidade da expansão internacional, o tamanho da empresa, o modo de entrada, a idade da empresa, a atividade de retalho ou linha de comércio em que se posiciona e o uso de comércio eletrónico (Descals *et al.*, 2010).

Um dos fatores mais importantes para a explicação do fenómeno da internacionalização é o tamanho da empresa (Descals *et al.*, 2010). Deste modo, alguns autores como Alexander e Doherty (2009) defendem que pequenas e médias empresas são vistas como um obstáculo à internacionalização. No entanto, Quinn e Alexander (2002) defendem que um retalhista internacionalmente bem-sucedido não precisa necessariamente de ser grande. Daniel Salcedo, 2011, defende ainda que, apesar de algumas limitações, o maior desafio das pequenas e médias empresas é tornar-se fiável, credível e visível perante o comércio eletrónico global. O mesmo autor refere que ‘*o sucesso surge da promoção dos produtos via múltiplos canais, de modo a determinar o que resulta melhor*’.

As pequenas e médias empresas, que possuem recursos reduzidos, podem recorrer a formas como *joint ventures*, *franchising* e alianças de modo a entrar noutros mercados mais facilmente em vez de se lançarem no mercado individualmente ou coletivamente, isto é, através de parceiros e/ou ajudas. (Descals *et al.*, 2010).

Doutra forma, é possível aumentar o comportamento empreendedor através de *coaching*, que contribui para lidar de forma mais eficiente com concorrentes internacionais (Wakkee *et al.*, 2010).

Adicionalmente, existem apoios por parte do Estado e de outras instituições que atuam com o intuito de apoiar as empresas a lançar-se em novos mercados e iniciativas (Czinkota *et al.*, 1994).

Palmer e Quinn, 2005, referem que empresas que possuem mais recursos são tradicionalmente as que operam no mercado já há algum tempo, com mais idade e mais experiência e são, por isso, mais propensas à internacionalização em comparação com novas entrantes. Os mesmos autores sublinham a importância da experiência das próprias operações a retalho no exterior, uma vez que as mesmas fornecem uma plataforma valiosa para a aprendizagem e conseqüentemente contribuem para o sucesso de empresas internacionais. Outros autores como Baptista (2000) relatam a possível existência de inércia nas empresas com mais idade, que pode reduzir a sua capacidade de introduzir inovação no negócio.

Descals *et al.* (2010) apontam o tipo de produto comercializado e a sua posição no mercado como fatores limitadores do processo de internacionalização.

Nesse sentido, o comércio eletrônico tem sido reconhecido como um fator facilitador dos mais importantes para a expansão internacional, na medida em que permite aos retalhistas chegar mais perto e rapidamente aos consumidores (Swoboda e Morschett, 2006) e contribuir para modificar o comportamento dos mesmos (Tsai e Lee, 2009).

2.6.A estratégia de internacionalização via comércio eletrônico

O fenómeno da globalização representa um dos mais importantes conceitos para a compreensão da realidade do mundo contemporâneo (Totonchi e Kakamanshadi, 2011). Este processo origina mudanças em diferentes níveis, principalmente, sociais, políticos e económicos (Totonchi e Kakamanshadi, 2011). A constante aceleração do ritmo do comércio eletrônico, dos investimentos externos e da competição, constituem formas de reação a tal fenómeno, bem como as alterações nas estruturas e organizações (Totonchi e Kakamanshadi, 2011). O mundo tornou-se num espaço social singular, formado por complexas forças económicas e tecnológicas (Totonchi e Kakamanshadi, 2011).

Deste modo, o comércio eletrônico surge como fator de mudança no sentido de alterar a troca de dados, de modo a facilitar pagamentos e outros tipos de informação (Totonchi e Kakamanshadi, 2011). Nesta medida, constitui a atividade comercial que ocorre diretamente entre a empresa, os sócios e clientes através de uma combinação de tecnologias de computação e comunicações; tomando em consideração as vendas, o marketing, comunicações, nível de serviço e fluxo de trabalho entre '*business to business*' (B2B),

'*business to consumers*' (B2C) e '*consumers to consumers*' (C2C) (Totonchi e Kakamanshadi, 2011).

Apresenta como benefícios para as empresas a possibilidade de expandir a sua atuação internacionalmente a custos menores – a empresa pode localizar os melhores fornecedores, os melhores clientes e os parceiros de negócio mais adequados em todo o mundo, de modo a comprar mais barato e vender maiores quantidades; bem como diminuir o custo de criar, processar, distribuir e armazenar. O fato do negócio estar aberto 24 sobre 24 horas, por ser *online*, permite ao consumidor recorrer ao ponto de venda quando e onde quiser (Turban *et al.*, 2006).

O comércio eletrônico permite ainda produzir consoante o pedido do consumidor, o que possibilita customizar produtos e serviços e gera uma vantagem competitiva (Turban *et al.*, 2006).

No que respeita a desvantagens e limitações, o comércio eletrônico apresenta algumas falhas relativamente aos níveis *standard* de qualidade, segurança e confiança; é difícil integrar a internet e *software* para comércio eletrônico com algumas aplicações e bases de dados existentes; a acessibilidade à Internet continua a ser paga e /ou inconveniente para algumas empresas; é necessário adicionar servidores *web* especiais aos servidores de rede, o que aumenta o custo do comércio eletrônico; alguns consumidores sentem receio de colocar a sua privacidade e segurança em perigo ao comprar via internet; muitas questões políticas e fiscais não foram ainda resolvidas; e, por fim, muitos clientes gostam de tocar e sentir os produtos antes de comprar, o que dificulta bastante a compra via internet (Turban *et al.*, 2006).

2.6.1. Comércio Eletrônico como meio de internacionalização das Pequenas ou Médias Empresas

Como foi referido anteriormente, internacionalização – fruto da globalização - e comércio eletrônico afirmam-se como novos desafios e provisionam novas oportunidades competitivas, especialmente para as pequenas e médias empresas, que procuram ampliar a sua participação em novos mercados, de modo a abraçar novas oportunidades (Daniel Salcedo, 2011 – Founder and CEO of OpenEntry.com).

‘As pequenas e médias empresas constituem a forma empresarial mais dinâmica das economias emergentes e são o sangue das economias modernas’ - Ghobadian, A. e Gallear, D.N. (1996).

Apesar de contribuírem maioritariamente para a geração de emprego e valor acrescentado, estas ainda não contribuem proporcionalmente para as trocas e exportação, como referido anteriormente, estas representam 44,6% das exportações. No entanto, elas possuem capacidade para tal e querem fazê-lo – através do comércio eletrónico a empresa cria um círculo virtuoso – ao possuir um *website* e capacidades culturais, reconhece mais rapidamente as oportunidades que surgem nesses mesmos vínculos e, simultaneamente, torna-se mais apta a desenvolver estes talentos (Tiessen *et al.*, 2001).

As principais barreiras com que as pequenas ou médias empresas se deparam no seu processo de internacionalização incluem a falta de capital e capacidade de gerir a complexidade de servir mercados internacionais (Unctad, 1993).

A Internet, que oferece formas económicas de atrair e servir clientes estrangeiros, pode reduzir estas barreiras, diminuindo os custos de aumentar o alcance geográfico da empresa (OECD,1998). Desta forma, foram definidas três variáveis que influenciam o sucesso no processo de internacionalização via comércio eletrónico – 1) O comportamento da gestão; 2) fatores ambientais e 3) características da empresa (Leonidou *et al.*, 1998).

I. Comportamento dos gestores ao utilizar o comércio eletrónico:

No que respeita à primeira variável e de acordo com o estudo realizado pela OECD em 1998 foram encontradas duas razões principais para que os gestores das pequenas ou médias empresas não recorressem ao comércio eletrónico: o seu não à-vontade com a tecnologia e os seus benefícios – entendendo que esta tecnologia é cara e pouco segura.

O nível de compromisso da gestão é um fator fundamental, uma vez que o grau de interesse deliberado na alocação de recursos humanos e financeiros é fulcral para o desenvolvimento de serviços a mercados externos (Leonidou *et al.*, 1998). Segundo o mesmo autor, os níveis de interesse e compromisso dos gestores estão diretamente relacionados com a performance exportadora da empresa. Isto reflete o fato de não ser suficiente as empresas possuírem um

bom plano de exportação, mas também ser importante deter e desenvolver os recursos necessários para o colocar em prática da melhor forma (Tiessen *et al.*, 2001).

Neste âmbito, surge outro aspeto bastante relevante na gestão de comércio eletrónico internacional - a sofisticação com que é desenvolvido o *site* da empresa ou a brochura de apresentação e informação dos seus produtos (Tiessen *et al.*, 2001). A diferença entre o modo como a empresa desenvolve iniciativas *web-based* aumenta o intervalo de atividades possível de praticar pela mesma; e esta escolha também parte da gestão (Tiessen *et al.*, 2001).

Levitt, 1983 e outros autores¹¹ referem ainda o fato das empresas necessitarem adaptar o seu *marketing-mix* a diferentes mercados ou oferecerem produtos e serviços massificados de modo a reagir às condições de mercado em que atuam. No entanto, os defensores da massificação apelam por características convergentes relativamente às condições de mercado mundial.

A internet revigora este aspeto devido ao fato de um *website* se tornar uma publicidade global a partir do momento em que é criado, pelo que deve conter a linguagem do seu mercado alvo e respetivo target; e quanto a isto os gestores devem escolher a melhor forma de publicitar a imagem da sua empresa (Tiessen *et al.*, 2001).

II. Fatores ambientais

Tiessen *et al.*, 2001 referem a importância de fatores sociais, ambientais e regulamentares para a boa performance da empresa no mercado.

Se começarmos por referir o fator internet, podemos debruçar-nos sobre a teoria 'Industrial Organization' (IO) de Barney (1986) acerca da qual apontamos três formas de interrupção dos mercados originadas pela internet (Evans e Wurster, 1999):

- A internet altera o poder relativo dos consumidores e fornecedores, diminuindo o custo de procura e distribuição no mercado da informação (Mahadevan, 2000);
- O comércio eletrónico aumenta a partilha de informação e permite oferecer produtos e serviços substitutos;

¹¹ Jain, 1989; Cavusgil *et al.*, 1994

- A corrida para alcançar território *ciber-náutico* está a criar rivalidade vigorosa nos mercados relacionados com a internet.

'A Internet associa-se aos 5 tipos de inovação, que Schumpeter descreve como: a web é ela própria um novo produto, que facilita novos métodos de produção, abre mercados, oferece acesso a mais fornecedores e potencia segmentação ou concentração de indústrias', segundo Tiessen et al. (2001: 214).

De seguida, os mesmos autores apontam outros fatores, não menos importantes, como a atratividade e a liberalidade do mercado como influenciadores da capacidade de exportação num processo de internacionalização. Assim, as empresas, com o intuito de jogar com estes fatores, irão ter em conta a sua estratégia de marketing e comunicação, se considerarem que o mesmo mercado é visto como economicamente mundial.

Tiessen *et al.*, 2001 referem ainda que o primeiro mecanismo que uma empresa revela perante a incerteza de mercado é imitar as ações que outros adotaram, aquando do mesmo tipo de situação, esquecendo que as características de cada empresa são únicas e traduzem bastante relevância neste campo (Barney, 1986; McDougall *et al.*, 1994).

III. Caraterísticas da empresa (Tiessen *et al.*, 2001)

No âmbito da utilização da internet e do comércio eletrónico para a internacionalização de uma empresa importa referir duas características que as empresas devem possuir – competência tecnológica e experiência cultural. Neste sentido, uma perspetiva de sistemas de informação ajuda a explicar como o nível de competências tecnológicas num negócio afeta o uso de comércio eletrónico. Davis *et al.*, 1989 e Dishaw e Strong, 1999 sugerem que as PME usam a internet para atividades internacionais se os seus empregados possuírem competências técnicas e considerem a tecnologia como útil.

Os autores referem ainda a necessidade da gestão da empresa deter capacidades culturais, como a linguística, para chegar mais rápida e facilmente ao seu target. De acordo com Leonidou *et al.* (1998) a capacidade linguística e a experiência estão interligados ao sucesso de exportação no mercado externo.

Por fim, há que ter em conta o fator 'relações de negócio', isto é, a localização da empresa e os canais utilizados para distribuição. Aqui, existem dois quadros a ter em consideração – o grau no qual a empresa está dependente dos seus distribuidores e a diferença entre mercados B2B e B2C.

2.7. Possíveis implicações do comércio eletrónico e da internacionalização de uma PME nos seus processos logísticos (Turban *et al.*, 2006)

Muitas pessoas comparam o comércio eletrónico com a venda e compra na internet. Contudo, apesar do sucesso de uma empresa passar por encontrar e reter clientes, o sucesso pode estar bem mais perto de ser dependente do tratamento dos processos fora da *web*, isto é, as operações internas e o relacionamento que a empresa detém com fornecedores e outros parceiros constitui um fator bastante crítico e frequentemente mais complexo do que a aplicação de um cliente efetuar um pedido *online*. É sabido que o sucesso de uma organização passa pela sua habilidade de gerir o fluxo de materiais, informação e dinheiro dentro e fora da mesma – tal fluxo denomina-se cadeia de abastecimento. E porque as cadeias de abastecimento podem ser longas e complexas e podem envolver diversos agentes, vêm-se frequentemente problemas na sua gestão.

Deste modo, a cadeia de abastecimento de uma empresa divide-se em 3 fases:

- 1) Acima da cadeia de abastecimento – aqui, englobam-se as atividades de produção da empresa, como os fornecedores, que podem ser diretos e indiretos (podem existir subfornecedores).
- 2) Dentro da cadeia de abastecimento – onde se incluem todos os processos de transformação de *inputs* recebidos pelos fornecedores. Existe desde o momento em que a matéria prima entra na empresa até ao ponto em que irá ser distribuída.
- 3) Abaixo da cadeia de abastecimento – onde se inserem todas as atividades de entrega dos produtos ao cliente, ou seja, consumidor final – distribuição, armazenagem, transporte e serviço pós-venda.

De acordo com Norris *et al.* (2000) a *E-cadeia de abastecimento* é o uso colaborativo da tecnologia para aumentar os processos B2B e melhorar a rapidez, agilidade, controlo em tempo real e a satisfação do cliente, envolve o uso de tecnologias de informação para melhorar as operações e atividades da cadeia de abastecimento bem como a própria gestão

(planear, controlar e coordenar). A *e-cadeia de abastecimento* envolve mudanças nas políticas de gestão, cultura organizacional, medidas de performance, processos do negócio e toda a estrutura organizacional da cadeia de abastecimento.

2.7.1. Atividades de uma E-cadeia de abastecimento (Turban *et al.*, 2006)

As *E-cadeias de abastecimento* incluem as seguintes atividades:

- i) Reposição da cadeia de abastecimento: as empresas podem usar a reposição de informação para reduzir inventários, eliminar pontos de *stock*, aumentar a velocidade de reposição através da sincronização da procura e da oferta de informação por toda a empresa. A informação em tempo real da procura e da oferta facilita a ordem de produção e/ou de entrega por toda a cadeia.
- ii) E-aquisição: através do uso de tecnologia *web-based* é possível suportar todo o processo de compra, incluindo a requisição, abastecimento, contratação, regulação e pagamento. Este processo suporta as compras de materiais diretos e indiretos bem como emprega várias funções baseadas na *web* tais como catálogos *online*.
- iii) Gestão de stock utilizando dispositivos *wireless* - os conhecidos PDA's ¹² contabilizam todo o inventário e registam-no no sistema automaticamente. Isto permite diminuir os erros de contagem de *stock* e possuir em tempo real o registo do que está em armazém.
- iv) Planeamento colaborativo: este processo requer planeamento por parte dos compradores e vendedores para desenvolver previsões de procura e planos de fornecimento para suportar essa mesma procura. Estas previsões deverão ser atualizadas regularmente, baseadas na informação partilhada pela internet.
- v) Desenvolvimento colaborativo de produtos e respetivo *design*: o que envolve o uso de técnicas de desenvolvimento de produto e *design* ao longo das empresas que integram a cadeia de abastecimento de modo a melhorar o sucesso do produto e reduzir o seu tempo de lançamento no mercado.
- vi) E-logística: consiste na utilização de tecnologias baseadas na *web* para suportar a aquisição de material, o armazenamento e o processo de transporte. Permite otimizar a distribuição a par do rastreamento de inventário.

¹² PDA – Personal Digital Assistant – consiste num dispositivo móvel que combina computação, telefone/fax, internet e recursos de rede.

2.7.2. Problemas típicos ao longo da cadeia de abastecimento (Turban *et al.*, 2006):

As cadeias de abastecimento podem ser muito longas, envolvendo vários parceiros internos e externos localizados em locais diferentes. Ambos os materiais e informação devem fluir ao longo de várias entidades e estas transferências podem ser demoradas e conter algum enviesamento.

Assim, um dos mais populares problemas que a cadeia de abastecimento enfrenta é o *match* entre procura e oferta. A procura é principalmente influenciada por muitos fatores, tais como o comportamento do consumidor, condições económicas, competição, preços, desenvolvimentos tecnológicos e muitos mais. Pelo que as empresas podem melhorar as suas previsões de procura utilizando tecnologias de informação suportada em previsões, possibilitada pela colaboração entre parceiros.

Outro problema que surge vulgarmente é a expedição dos produtos, que segue muitas vezes atrasada face ao esperado. Existem várias incertezas nos tempos de entrega originadas por fatores externos.

A qualidade é outro ponto que contribui para a ineficiência da cadeia de abastecimento, principalmente quando origina atrasos na produção e processos, originando acumulação de *stock*. Algumas empresas lidam com problemas de qualidade devido à incompreensão geral ou às transferências de materiais e peças erradas.

Empresas puramente ligadas ao comércio eletrónico estão propensas a ter mais problemas relacionados com a cadeia de abastecimento uma vez que não possuem infraestrutura logística e são forçadas a recorrer a operadores externos. Isto pode tornar-se caro, uma vez que requer maior coordenação e dependência de agentes externos. Como solução, poderão adotar-se estratégias de aliança com operadores logísticos de modo a deter um sistema logístico integrado e fiável. Existe ainda um leque mais alargado de situações menos positivas que ocorrem na cadeia de abastecimento, no entanto, variam de empresa para empresa¹³.

¹³ Ver bibliografia acima indicada.

2.7.3. Soluções baseadas no comércio eletrónico para toda a cadeia de abastecimento

(Turban *et al.*, 2006):

Por definição, a cadeia de abastecimento inclui o fluxo de informação que passa por todos os seus participantes. Esta informação deve conter preços de produtos, inventário, estado de transporte, informação financeira e novidades tecnológicas. Muitas vezes, os problemas verificados na cadeia de abastecimento são fruto de um fluxo de informação pobre, não atempado e impreciso. A informação deve ser gerida apropriadamente em cada segmento da cadeia de abastecimento.

O comércio eletrónico, como tecnologia, origina soluções ao longo da cadeia de abastecimento, tais como:

- a) As encomendas podem ser feitas pela internet, e totalmente automatizadas. Por exemplo, em B2B as ordens podem ser geradas e transmitidas automaticamente para fornecedores quando os níveis de inventário descem perante certos limites. O resultado traduz-se num rápido, barato e mais preciso processo de ordem.
- b) O atendimento de pedidos pode ser instantâneo se os produtos forem digitalizados num *software* de informação.
- c) O pagamento eletrónico pode contribuir para expedir tanto o pedido como o período de pagamento. O processo de pagamento pode tornar-se significativamente menos caro e a fraude pode ser facilmente controlada.
- d) Gerir o risco de evitar a quebra da cadeia de abastecimento pode ser feito de diversas formas. Acumular inventário pode ser eficaz mas é caro, até porque nalguns casos o risco aumenta quando o inventário tem possibilidade de se tornar obsoleto.
- e) O nível de *stock* pode ser minimizado introduzindo uma configuração personalizada do processo de produção bem como o fornecimento de informações rápidas e precisas aos fornecedores, permitindo aos parceiros de negócio controlar e monitorizar eletronicamente ordens e atividades de produção. Deste modo, a gestão de inventário pode ser melhorada e o custo de operação minimizado.
- f) Comércio colaborativo entre os membros da cadeia de abastecimento pode ser feito em diversas áreas que vão desde a conceção do produto à previsão da procura. Os resultados traduzem-se em tempos de ciclo mais curtos, menos interrupções e inventários e custos de administração mais reduzidos.

Existe um grande leque de possibilidades e oportunidades que o comércio eletrónico permite atingir, no entanto, referimos apenas as mais populares e fáceis de adaptar a diversos setores.

2.8.Comércio eletrónico e internacionalização no setor têxtil - Caso de sucesso Zara (Lopez e Fan, 2007):

A internacionalização da Zara segue o clássico modelo '*stage model*', ou seja, começa por entrar nos mercados geográficos e culturalmente mais próximos antes de iniciar a exploração de mercados mais distantes. Esta expansão global segue os fatores *push e pull* (ver definição no ponto – O processo de internacionalização). Em comparação com os concorrentes, a estratégia da Zara distingue-se em 3 níveis:

- i) Integração vertical para encontrar um retorno temporal maior;
- ii) Uso do *franchising* e *joint ventures* para uma mais rápida expansão;
- iii) Uso da loja como o maior meio de promoção, com pouco investimento em publicidade.

Estabelecida em 1975, Zara é a bandeira do grupo Inditex (Industria del Diseño Textil,SA), uma holding localizada na Galiza, Espanha.

Em relativamente pouco tempo o grupo Inditex tornou-se a segunda maior companhia a retalho do mundo, com 2692 lojas, presentes em cerca de 62 países.

Adicionalmente à Zara, que representa 66% do grupo, existem outros 7 tipos de loja: Kiddy's Class (roupa para criança); Pull and Bear; Stradivarius; Massimu Dutti; Bershka; Oysho (roupa interior) e Zara Home (têxtil para o lar).

Todas as marcas do grupo foram construídas a partir do mercado doméstico e posteriormente lançadas para mercados internacionais.

O objetivo da Zara, de acordo com o seu fundador Amancio Ortega, é democratizar a moda de modo a oferecer as últimas tendências, de qualidade média, a preços acessíveis. O que diferencia o seu modelo de negócio face aos seus concorrentes é o seu tempo de retorno e a loja como fonte de informação. A sua integração vertical, o *design* de produção, a distribuição

just-in-time nas vendas, a estrutura flexível, a regra do baixo inventário, a política de resposta rápida e a tecnologia de informação permitem uma resposta rápida face às constantes mudanças de procura do consumidor (Castellano, 1993, 2002). Uma nova peça de roupa pode ser desenhada, produzida e entregue ao consumidor em menos de 4 semanas, isto é, muito mais rápido do que os seus concorrentes (The Economist, 2005).

A Zara contém produtores de coleções inovadoras, as mais recetivas no mercado, que contam com mais de metade da produção total; e recorre a *outsourcing* no que respeita a produtos-base, isto é, que não sofrem variação de procura relativamente à estação.

A loja atua não apenas como ponto de venda mas também como forma de publicitar os produtos e aumentar a rapidez na produção, uma vez que os produtos só se mantêm na loja durante 15 dias, o que a traduz como ponto de começo e de fim no modelo de negócio da marca.

O que distingue a Zara dos seus concorrentes é o fato dos seus gestores obterem feedback dos clientes no ponto de venda acerca dos novos produtos em que estão interessados. Os gestores de loja reportam o nível de procura dos consumidores e as tendências de venda para a sede, em La Coruña, numa base diária.

Cada loja recebe pequenas quantidades de produto duas vezes por semana, o que permite largos inventários e origina no consumidor um 'clima de escassez e oportunidade' (Crawford, 2000). Cerca de 60% dos seus produtos são permanentes sendo que os restantes 40% variam continuamente. A empresa estima que os consumidores visitam a loja cerca de 17 vezes por ano, em média, comparando com 4 vezes relativamente à média dos seus concorrentes (Castro, 2003).

A Zara segue uma estratégia de preço, baseada no mercado - que origina uma série de preços target que o consumidor está disposto a pagar. O budget para o custo de materiais, produção e fornecedores está fixo de acordo com o preço target e a margem de lucro que o departamento de gestão pretende obter em cada produto (Bonache e Cerviño, 1996; Mazaira *et al.*, 2003).

O sucesso do conceito Zara está também refletido no impacto que a empresa criou na indústria têxtil, originando mudanças nos métodos organizacionais de outros produtores de

roupa como a Mango e a Benetton (Cinco Dias, 2003), e até mesmo relativamente a marcas de luxo como a Gucci e a Burberry, que foram como que ‘obrigadas’ a aumentar a rotatividade dos seus produtos e desenvolver marcas-irmãs para expandir a sua base de clientes (Ferne *et al.*, 1997).

- **O processo de internacionalização:**

Zara abriu a sua primeira loja em 1975 em La Coruña, nordeste de Espanha. Durante os anos 80 expandiu-se no mercado doméstico, abrindo lojas em várias cidades espanholas. A sua expansão internacional iniciou-se com a abertura de uma loja em Portugal, no Porto, em 1988. No final de Janeiro de 2006, Zara estava a operar em 59 países com 852 lojas – 664 presentes por toda a Europa (259 em Espanha), 112 na América, 45 no Meio Oriente e África e 31 na Ásia. As vendas internacionais superavam 69% do lucro em 2005.

A literatura existente classifica os motivos para a internacionalização do retalho em fatores *push* e *pull* (Treadgold and Davies, 1988; Alexander, 1995). Os fatores *push* caracterizam-se por ser aqueles que encorajam a organização a procurar por oportunidades internacionais. Sendo que os fatores *pull* serão aqueles que envolvem condições atrativas no mercado de destino (Alexander, 1995). As limitações de crescimento e a saturação no mercado doméstico foram as principais razões pelas quais a Zara decidiu expandir-se internacionalmente. Adicionalmente à maturidade do mercado verificou-se uma alteração no comportamento do consumidor ao longo do período, que passou a gastar mais do seu tempo e dinheiro em viajar e educação ao invés de em roupa.

Os fatores-chave (*pull*) que explicam a internacionalização da Zara incluem a entrada da Espanha na União Europeia, em 1986. A globalização da economia e o potencial de economias de escala, a homogeneização do consumo pelos países membros, a abolição de barreiras à exportação e o desenvolvimento de tecnologias de informação fizeram a Zara acreditar que não existiam barreiras nacionais para o seu crescimento.

McGoldrick (1995) acrescentou um terceiro grupo de fatores que contribuíram para a internacionalização da marca – os fatores facilitadores ou inibidores. A expansão da Zara em Nova Iorque (1989), Paris (1990) e Milão (2001) foi justificada por fatores como o *status* e imagem destas cidades (Castellano, 2002). Estas três cidades são consideradas capitais da

moda e altamente competitivas a esse nível. Os EUA ofereceram à marca a oportunidade de aprender, observando a atuação do concorrente direto *Gap* e o comportamento dos consumidores altamente interessados pelo mundo da moda.

Relativamente aos fatores inibidores, estes referem-se à organização ou ao ambiente que dificulta a internacionalização. Como referido anteriormente, a primeira fase da internacionalização é marcada pela distância física e cultural, pelo risco e pela falta de conhecimento/experiência. Desta forma, barreiras administrativas, distância geográfica e baixo desenvolvimento económico do país de destino podem inibir a expansão.

No que respeita a seleção de mercado, como referido anteriormente, a internacionalização da marca seguiu o clássico '*stage model*' (Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975; Bilkey e Tesar, 1977; Cavusgil, 1980), entrando inicialmente nos países mais próximos quer geográfica quer culturalmente antes de avançar para mercados mais distantes. Assim, o processo decorreu da seguinte forma: entre 1975 e 1988 a Zara focou a sua expansão no mercado doméstico. A maturidade do mercado espanhol permitiu à Zara pesquisar por oportunidades internacionais em 1988. A partir da abertura da loja no Porto, a Zara adquiriu experiência e percebeu que poderia ajustar o seu modelo de negócio para descobrir outros novos mercados (Bonache e Cerviño, 1996; Fabrega, 2004). Entre 1989 e 1996, a Zara procurou expandir-se em mercados relativamente próximos com um menor nível de desenvolvimento socioeconómico, adicionando um ou dois países por ano ao seu portfólio de mercado. Entre 1997 e 2005, a experiência obtida permitiu dar o grande salto, isto é, expandir-se de forma agressiva para mercados mais distantes. Abriu uma loja em Israel, em 1997 e no ano seguinte entrou em 8 novos países, consolidando a sua presença no Médio Oriente. Em 1999 'conquistou' mais 9 países e assim sucessivamente até que, em 2006, atingiu o seu pico máximo de expansão, alcançando 59 países.

A estratégia de entrada em novos mercados assentou em 3 modos diferentes:

1) Através de subsidiárias – caracterizada por ser a estratégia de investimento direto mais cara, envolvendo altos níveis de controlo e risco, no caso de empresas existentes no mercado. A Zara adotou esta estratégia para maior parte dos países europeus e sul-americanos, que possuem altos níveis de potencial e baixo risco de negócio (Flavian e Polo, 2000).

2) *Joint ventures* – esta é uma estratégia cooperativa na qual os produtores possuem *know-how* acerca do mercado e os parceiros possuem experiência de mercado, especialmente em mercados competitivos, onde é difícil adquirir propriedade para lançar o seu produto (Camuñas, 2003). Em 1999, a Zara entrou numa *joint venture* com a empresa alemã Otto Versand e beneficiou da experiência e conhecimento no setor da distribuição num dos maiores mercados da Europa. As barreiras administrativas em Itália, onde os comerciantes locais decidem se uma marca internacional pode operar numa cidade específica e os montantes monetários necessários para as transferências nas lojas (Expansion, 2001) levaram a Zara a ligar-se ao grupo Percassi – uma empresa bem-sucedida no sector das propriedades, em 2001. A experiência da empresa Biti no sector da roupa e o seu conhecimento de mercado encorajaram a marca a acordar consigo a entrada no Japão em 1998 (Castro, 2003).

3) *Franchising* – esta estratégia é escolhida para países com alto risco, onde a distância cultural é superior ou a dimensão do mercado é inferior. Os *franchisings* da Zara seguem o mesmo modelo de negócio da marca – mesmo produto, localização da loja, design interior da mesma, recursos humanos e logísticos; contudo, são responsáveis por investir em ativos fixos e recrutamento. A Zara permite aos franchisados devolver o *merchandising*¹⁴ e a exclusividade na sua área geográfica, no entanto, dá-se ao direito de abrir as suas próprias lojas na mesma localização (Castellano, 2002).

Nas primeiras fases da internacionalização, a gestão da Zara segue uma orientação etnocêntrica onde as empresas subsidiárias são uma réplica das lojas espanholas (Bonache e Cerviño, 1996; Alexander e Myers, 2000). Contudo, verificaram-se algumas dificuldades em adotar esta estratégia em países com culturas diferentes. Assim, a Zara decidiu seguir uma orientação geocêntrica, permitindo à empresa adaptar-se a diferentes situações ao invés de meramente replicar o mercado interno. Por exemplo, nos países asiáticos e árabes existem algumas peças que não são permitidas, ou cuja estação diferencia da europeia (Euromonitor, 2002) – assim, é bastante relevante o fato da informação obtida nas lojas permitir alterar as

¹⁴ *Merchandising* baseia-se em adquirir determinados bens e / ou serviços e torná-los disponíveis aos locais, horários, preços e quantidade necessária ao retalhista, para que este alcance os seus objetivos. As decisões de *merchandising* podem afetar drasticamente o desempenho de uma organização.

A filosofia de *merchandising* define os princípios orientadores para todas as decisões que um retalhista deve tomar. Estas devem refletir o mercado-alvo, tipo institucional do retalhista, o posicionamento de mercado, a cadeia de valor, as capacidades de fornecedores, custos, concorrência, tendências de produtos e outros fatores.

decisões do departamento de *design* e produzir as peças adequadas e desejadas em determinada região (Bonache e Cerviño, 1996).

De forma a adotar as novas características do mercado global, a Zara iniciou a sua venda *online* em Setembro de 2010, em países como Portugal, Espanha, Itália, França, Alemanha, Áustria, Reino Unido, Bélgica, Holanda, Irlanda, Luxemburgo, Suíça, Noruega, Dinamarca, Mónaco, Suécia, EUA, Japão, Polónia, China, Canadá e Rússia.

As vendas *online* têm sido um sucesso, ultrapassando o estimado pela empresa que em 2012 atingiu 143,5 milhões de euros, o que se traduz num crescimento de 232% face ao ano de estreia *online* in Diário Económico.

Vender internacionalmente é considerado uma transferência de imagem de uma marca de retalho através de fronteiras nacionais (Brown e Burt, 1992), então, a marca desempenha um papel muito importante na internacionalização da Zara. A marca transformou-se de local a global em menos de 30 anos. Em 2006 foi caracterizada como 73ª marca na lista das 100 maiores marcas mundiais pela *Interbrand*. O fato dos seus preços serem altos em determinados países, devido aos custos de distribuição, afeta a sua posição nesses mesmos países e conseqüentemente a sua imagem de marca (Ghemawat e Nueno, 2003).

3. Metodologia

O capítulo 3 tem como objetivo apresentar os princípios da metodologia utilizada no presente estudo. Desta forma, importa definir a sua origem - a palavra Metodologia vem do grego 'meta' = ao largo; 'odos' = caminho e 'logos' = estudo. Consiste na aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, ou seja, de instrumentos utilizados para formar ciência, com o objetivo de comprovar a sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade (Demo, 1995).

A metodologia é tida como o caminho a seguir na investigação, uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica. Esta descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que permitem o processamento de informações que visam a resolução de problemas e/ou questões de investigação (Demo, 1995).

Neste âmbito, o presente estudo tem como objeto a realidade de uma empresa no seguimento da sua internacionalização, pelo que assenta num paradigma interpretativo – qualitativo – cuja natureza se denomina *estudo de caso*.

Runeson e Höst (2008) referem o estudo de caso como algo único, que nunca gera o mesmo tipo de resultados, mas sim que permite obter um profundo entendimento do fenómeno estudado.

Yin (2003) aponta como principais características e vantagens do estudo de caso as seguintes:

- Trata como um único resultado a situação tecnicamente complexa na qual poderão existir várias variáveis ao invés de pontos concretos;
- Depende de muitas fontes de dados, com o intuito de convergir a informação que contêm;
- Beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para orientar a obtenção de dados.

E, uma vez que a metodologia descreve e avalia métodos de pesquisa, importa definir o método de estudo utilizado no presente estudo.

3.1.Método de estudo

O método é o modo como se faz a investigação. A presente dissertação pretende responder a questões do tipo *Como?* e *Porquê?* relativamente a um fenómeno dado numa empresa, pelo que o estudo se denomina qualitativo.

De acordo com Anastas e MacDonal (1994) e Robson (2002), o processo de pesquisa pode ser caracterizado como fixo ou variável – num processo fixo todos os parâmetros são definidos durante a fase inicial do estudo, enquanto que num processo variável os parâmetros – chave estão aptos a ser alterados durante o decorrer do mesmo. No que respeita aos estudos de caso, estes são normalmente flexíveis.

Neste contexto, ao conjugar o método qualitativo com o estudo de caso temos como objetivo perceber aprofundadamente determinado fenómeno – a internacionalização via comércio eletrónico - de modo a atingir conhecimento significativo sobre determinadas circunstâncias (Carson *et al.*, 2001).

O fato de nos basearmos numa análise qualitativa não impede que seja qualificada por Flyvbjerg (2007) como '*o conhecimento é mais do que estatisticamente significativo*'.

E como o estudo de caso é algo único, o presente aborda a situação de uma empresa em particular, a Papo d'Anjo, tornando-a no **objeto de estudo** em questão. Assim, este surgiu da facilidade de contacto demonstrado, bem como da cooperação e disponibilidade que a mesma apresentou perante a possibilidade de investigação.

3.2.Objetivos de pesquisa

O principal objetivo do presente estudo é determinar o impacto do comércio eletrónico para a internacionalização da Papo d'Anjo e como estes fenómenos influenciaram os processos de gestão da mesma. Este objetivo global subdivide-se nalguns objetivos específicos, tais como a definição do conceito de internacionalização, uma vez que houve necessidade de perceber do que se trata, de como se adapta à realidade empresarial e como evoluiu nos últimos tempos; de seguida, perceber quais as teorias e modelos de internacionalização que melhor se adequam às empresas de modo a partir para o entendimento dos diferentes tipos de estratégias

de internacionalização possíveis de adotar, e quais são os mais adequados, tendo em conta as características específicas da empresa.

Posteriormente, importa conhecer as vantagens e limitações da adoção do comércio eletrónico para a internacionalização de uma PME, de modo a entender o papel desta estratégia para estas empresas e interligar estes fatores com o sector têxtil.

Numa fase seguinte, temos como objetivo conhecer o mais aprofundadamente possível a empresa em questão, de modo a perceber o mercado em que atua, quais os seus concorrentes, o que a motivou a escolher determinados mercados de destino, como se adotou a este modelo de negócio, quais as dificuldades sentidas, o que a diferencia perante os concorrentes e o porquê da escolha do comércio eletrónico no sector têxtil infantil.

Por fim, integra os nossos objetivos concluir acerca da ligação da teoria com a realidade, perceber se de fato o comércio eletrónico contribuiu de forma positiva para a internacionalização da empresa e sugerir fatores críticos de sucesso neste tipo de negócio, para que outros o possam colocar em prática e atingir o sucesso.

3.3.Paradigma de pesquisa

Klein e Myers (1999) definem três tipos de casos de estudo, que dependem da perspectiva da pesquisa – positivista¹⁵, crítica e interpretativa. O presente estudo insere-se no paradigma interpretativo uma vez que tem como intuito identificar determinado fenómeno através da interpretação dos participantes do mesmo, por forma a melhor compreender o seu contexto. O que também pode ser entendido, segundo Robson (2002) como exploratório e descritivo.

Creswell, 2003, aponta ainda 4 diferentes tipos de pesquisa qualitativa:

1. *Postpositivism* – cujo ênfase é a coleção de dados empíricos que correlacionem causa e efeito, baseados em teorias *a priori*. Os principais fundadores deste tipo de pesquisa

¹⁵ Segundo os mesmos autores, a perspectiva *positivista* consiste em testar hipóteses e indiferenças de uma amostra para o total da população a partir de proposições formais e variáveis mensuráveis. Um caso de estudo *crítico* possui carácter emancipatório, visando a crítica social a partir de fenómenos culturais, políticos, entre outros.

são Philips e Burbules (2000), que defendem a pesquisa através de múltiplos tipos de dados que possivelmente, junto de programas informáticos, originam resultados. Na prática, utilizam múltiplas aproximações e registam os seus estudos qualitativos em relatórios científicos.

2. Constructivism – este tipo de pesquisa estuda os indivíduos de modo a perceber o mundo onde vivem e trabalham, desenvolvendo perceções subjetivas da sua experiência. Crotty, 1998, é o autor deste tipo de pesquisa, defendendo que esta acontece a partir da relação com os intervenientes do fenómeno, isto é, tendo por base o ponto de vista do interveniente, pelo que a pesquisa acontece com base em questionários e entrevistas, atribuindo liberdade ao participante.
3. Advocacy / participatory – dos autores Kemmis e Wilkinson, 1998, é um tipo de pesquisa que contém como objetivo alterar determinado acontecimento, atitude ou ação - o seu foco é alterar algo na prática.
4. Pragmatism – esta pesquisa tem como ênfase as situações e circunstâncias que aconteceram antes de determinado fenómeno ou acontecimento. O mais importante, segundo os autores Rossman e Wilson, 1985, é o problema estudado e as questões colocadas acerca do mesmo.

O nosso caso, tendo por base os 4 tipos de pesquisa, insere-se num tipo *postpositivism*, uma vez que o tema trata de uma realidade empresarial, em determinado contexto acerca do qual temos por base fatos teóricos e práticos (entrevistas com os quadros administradores da empresa em estudo) com o intuito de conseguirmos uma base suficientemente fidedigna para interpretar determinada realidade e retirar daí conclusões. Desta forma, podemos contribuir para desenvolver experiências futuras neste tipo de mercado.

3.4. Instrumentos e procedimentos

O instrumento consiste na forma como se obteve a informação base para a investigação. No nosso caso, a recolha de informação teve por base pesquisas primárias e secundárias. No que respeita às pesquisas primárias, a fonte de informação a que se recorreu, para obter dados

relativos ao caso, foi a entrevista. Relativamente a pesquisas secundárias, referimo-nos à teoria relacionada com o processo de internacionalização.

De acordo com Blumberg *et al.* (2011), a entrevista inserida nos estudos qualitativos é não estruturada – ver quadro 2, ou até mesmo traduzida numa discussão informal, contendo sempre uma componente chave para o caso. Estas fornecem informação valiosa para o caso de estudo em questão e ainda dão a conhecer outras formas de pesquisa ao investigador, tais como documentação relevante, *surveys* arquivados e/ou determinado estudo específico.

Entrevistas semi-estruturadas ou estruturadas são outro tipo de entrevista normalmente utilizada na investigação sob forma de caso de estudo. No primeiro caso estas possuem 2 objetivos principais: 1) o investigador deseja conhecer a perspetiva do entrevistado face determinado assunto ou aspeto; 2) o investigador espera confirmar ideias e informações que já detém antecipadamente. Este último aspeto implica uma componente científica/teórica e social por parte do entrevistador. No que respeita às entrevistas estruturadas, estas traduzem-se essencialmente em pesquisas através de *surveys*, onde o entrevistado é chamado a responder a uma série de perguntas fechadas.

Considera-se a entrevista como adequada fonte de informação num estudo qualitativo, uma vez que o objetivo desse estudo é detetar o fundamento de determinado fenómeno, acerca do qual o inteiro conhecimento está do lado de um sujeito inerente ao mesmo.

Quadro 2 – Entrevista estruturada vs Entrevista semi – estruturada (Blumberg *et al.*,2011)

Características	Estruturada	Não estruturada
Tipo de estudo	De carácter exploratório ou descritivo	De carácter exploratório (semi-estruturado)
Propósito	Proporcionar medidas válidas e confiáveis de conceitos teóricos	Aprender o ponto de vista do entrevistado sobre situações relevantes para o problema.
Instrumento	Questionário	Entrevista planeada
Formato	Fixa ao questionário pré-definido	Flexível e dependente do decorrer da entrevista – normalmente surgem novas questões

4. Estudo sobre a empresa Papo d'Anjo

4.1. Caracterização da Papo d'Anjo

A Papo d'Anjo é uma empresa familiar, fundada por Catherine Monteiro de Barros a 1995, em Lisboa.

A sua origem é Europeia e “acarreta uma particular exclusividade através do *design*, que não é estudado mas sim autêntico, instintivo e intuitivo”, de acordo com a fundadora.

Inserida no sector têxtil infantil, caracteriza-se essencialmente por apresentar cortes e tecidos que fazem lembrar os traços da realeza. Os produtos prezam pela qualidade, “rotulada pela tradição de materiais revestidos do mais alto cuidado que apenas os tecidos naturais podem oferecer. O investimento de tempo na confeção de um produto e o mistério de onde e como são as coisas feitas constituíram os fatores mais importantes para a influência da empresa no mercado”, segundo Catherine Monteiro de Barros.

O preço praticado é considerado competitivo uma vez que o target Papo d'Anjo incide sobre consumidores que privilegiem o vestuário de criança de alta qualidade. Por exemplo, um vestido de rapariga poderá custar 180\$US comparado com um semelhante da Christian Dior, de 220\$US.

Grande parte dos tecidos são fornecidos pelas melhores fábricas da Europa (Liberty, em Londres), sendo que a cachemira é proveniente de fornecedores asiáticos.

Os principais canais de distribuição da Papo d'Anjo são:

- 1) *Website & catálogo;*
- 2) *Trunk shows*¹⁶;
- 3) *Grandes superfícies comerciais premium;*

¹⁶ Trunk shows definem-se como uma forma de venda especial, na qual os vendedores apresentam a mercadoria a armazenar diretamente ao pessoal ou a clientes selecionados num estabelecimento ou noutra local definido. Em muitos casos permite ao pessoal da loja a visualização da coleção antes de apresentada ao público em geral. É particularmente desejável que o *designer* esteja presente nesta apresentação. Normalmente as pequenas empresas adotam esta forma de venda de modo a obter mais resultados. São assim denominados devido à forma de transportar a mercadoria, isto é, em troncos.

4) Lojas Papo d'Anjo em Lisboa e Madrid.

Implícito no seu *design* de marca livre, a Papo d'Anjo “aderiu à crença de que o verdadeiro sinal de discernimento é subir acima da necessidade de um logotipo de marca, facilmente identificável pela simplicidade dos seus projetos e pela qualidade dos seus produtos”, segundo Catherine Monteiro de Barros.

Segmento de mercado: A Papo d'Anjo é uma marca aspiracional, direcionada a pais educados e influentes que se identificam com os valores fundamentais da marca de alta qualidade e estilo intemporal.

Os consumidores caracterizam-se por ser apreciadores de luxo, alta qualidade e exclusividade; definidores de tendência e líderes de opinião, educados e apoiantes do consumismo responsável. Partilham similares atributos e apreciam a elegância europeia, incluindo ainda avós mais jovens e envolvidas, apreciadoras de conveniência e *shopping* multicanal.

Possui como **principal objetivo** proporcionar às mais exigentes mães americanas clássicas roupas de estilo europeu para os seus filhos.

A **missão** da marca é proporcionar qualidade e roupas de estilo clássico europeu a crianças da alta sociedade americana.

Com recursos limitados, a Papo d'Anjo tornou-se a marca de roupa de luxo de crianças nos EUA, desenvolvendo uma força leal de milhares de mães - primariamente através de *trunk shows*.

A **estratégia** multifacetada de marketing assenta na alavancagem da sua feroz linha de clientes-base para aprofundar o seu alcance a clientes de todos os tipos nos EUA, alargando o seu acesso a um segmento mais amplo de mercado.

Faz parte integrante dos seus projetos tornar a emblemática loja na *Madison Avenue* a experiência Papo d'Anjo final, bem como expandir-se internacionalmente para os mercados asiáticos.

A sua posição de mercado face aos concorrentes é conforme resumido na figura abaixo:

Figura 3 – Posicionamento da Papo d'Anjo face aos concorrentes



Fonte: Plano de investimento Papo d'Anjo 2010

4.1.1. História da empresa

A Papo d'Anjo foi fundada em 1995 por Catherine Monteiro de Barros, quando esta percebeu uma nova necessidade no mercado americano – se uma mãe desejasse comprar um vestido para a sua criança de estilo clássico e europeu não poderia encontrá-lo em nenhuma marca presente nos EUA. Assim começou o negócio da Papo d'Anjo, com a venda de roupas infantis através de *trunk shows* e a vendedores específicos.

Em 1996, a empresa abriu a sua primeira loja em Madrid, numa das principais avenidas. Sendo que em Portugal foram abertas duas lojas, uma no Porto e outra em Lisboa - no Chiado - em 2001 e 2003, respetivamente.

2006 fez com que a Papo d'Anjo elevasse a sua marca e base de clientes *trunk shows* de alto valor para lançar o seu negócio de catálogos, que representou, no primeiro ano, cerca de 40% das vendas. No mesmo período iniciou a sua parceria com o *El Corte Inglés* e deu lugar à abertura de um centro de distribuição em St. Paul, Minnesota, de modo a fornecer de forma mais eficiente o mercado norte-americano.

Em 2008, as vendas totais atingiram 9.4M \$US (86% provenientes dos EUA), representando um aumento de 50% das vendas relativamente a 2006 – ver gráficos abaixo.

Gráfico 5 - Evolução das vendas Papo d'Anjo

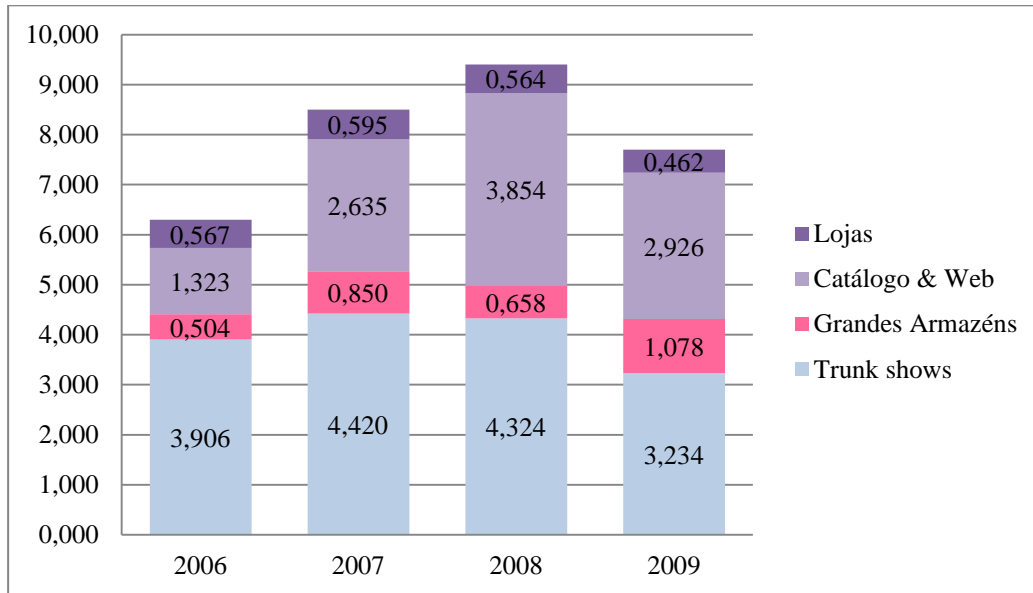


Gráfico 6 - Vendas Papo d'Anjo para Resto do Mundo 2009

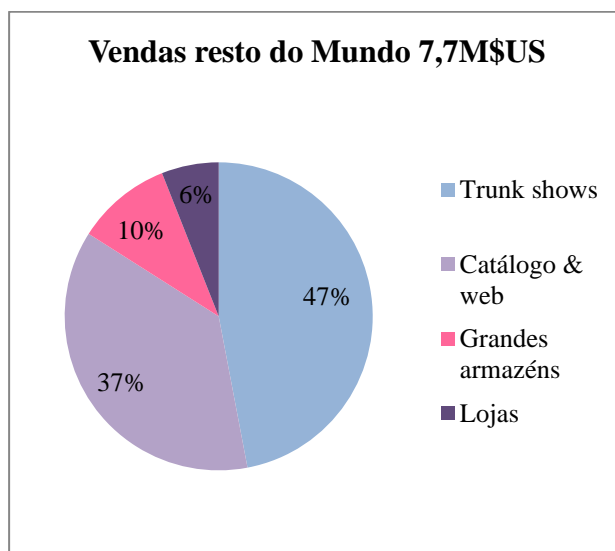
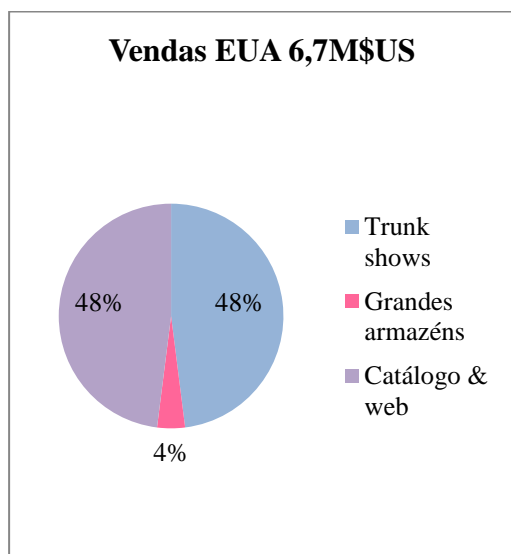


Gráfico 7 - Vendas Papo d'Anjo para EUA - 2009



Ao separarmos as vendas por canal, no mesmo período, 47% provinha de *trunk shows*, 37% do site online e do catálogo, 10% dos armazéns em que estavam presentes e os restantes canais representam 6%, como a loja de Lisboa, o outlet de Madrid e outros *web outlets*, como o *e-bay* – ver gráfico 6.

Neste período, e essencialmente através do *site* e web catálogo, a Papo d'Anjo vendia para países como Austrália, Singapura, Áustria, Suíça, Dinamarca, Finlândia, França, Itália, Espanha e China.

No ano 2009 a marca foi convidada a abrir na loja *Harrods* e *Bergdorf Goodman*, expedindo também para 5 armazéns *El Corte Inglés* – a maior rede de lojas europeia.

Apesar do impacto negativo da crise económica, houve um incremento das vendas, em 2010, mostrando a resiliência e força da marca.

Em Outubro de 2011 a Papo d'Anjo declarou falência a público, aquando da distribuição do mais ambicioso número de catálogos emitido.

Pretendia desenvolver uma estratégia digital que contribuiria para o centro da comunicação da empresa. O objetivo seria estabelecer uma conexão interativa em curso através de uma rede social de *bloggers*, *tweeters*, entre outros.

4.1.2. Estrutura Organizacional

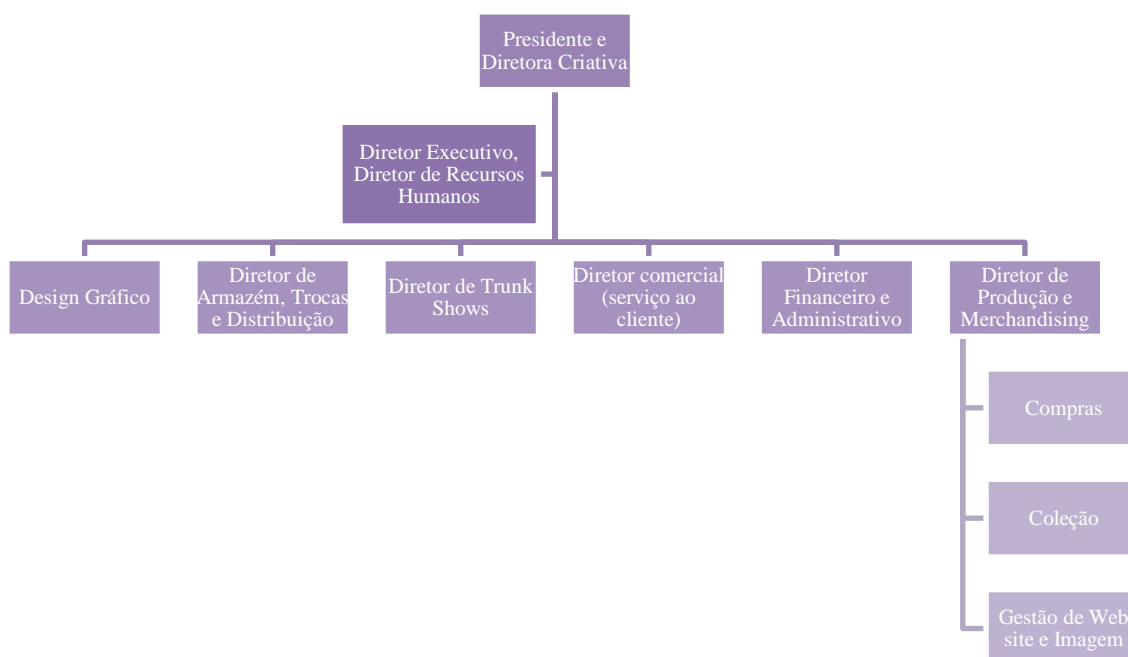
A fundadora, Catherine Monteiro de Barros, é a pessoa mais importante da empresa. Para além de ser a fundadora, Catherine Monteiro de Barros é a presidente e a diretora criativa da marca. Esta possui um escritório em Londres e trabalha diretamente com um *designer* criativo, sendo que juntos são os responsáveis pela criação de novas coleções para a Papo d'Anjo.

Frederico de Beck é o diretor executivo da empresa, que coordena os negócios a partir de Portugal – Ver figura 3. No escritório português existem também os seguintes departamentos:

- Departamento financeiro, que conta com 3 empregados;
- Departamento de produção, que engloba 4 elementos;
- Departamento de compras - constituído por 2 pessoas;
- Departamento de serviço ao cliente (incluindo *call center*), que conta com 10 elementos.

Existem dois armazéns, um em Portugal e outro nos EUA, que contam com 3 e 8 colaboradores, respetivamente. Estes tratam de todo o inventário até que este siga para o seu destino final.

Figura 4 – Organigrama da empresa



4.1.3. Processo de produção

As novas roupas são criadas em Londres por Catherine Monteiro de Barros e pelo *designer* criativo da marca, seguindo posteriormente para Lisboa. Nesta etapa são escolhidos a forma, o tecido e os tamanhos a produzir.

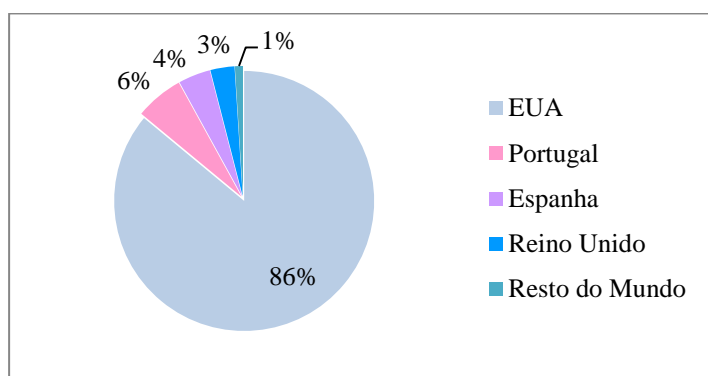
De modo a seguir para produção, os têxteis, provenientes da Europa e da Ásia, são enviados para as fábricas presentes no Norte de Portugal ou para um pequeno número de *ateliers* coordenados por uma profissional experiente.

Por fim, os produtos seguem para o armazém, em Lisboa, enquanto não são expedidos para o seu destino final.

4.1.4. Distribuição de mercado

Em 2009, o total das vendas da Papo d'Anjo estava dividido no seguinte modo: 86% nos EUA, 6% em Portugal, 4% em Espanha, 3% no Reino Unido e 1% pelo Resto do Mundo – ver gráfico 8.

Gráfico 8 - Distribuição geográfica das vendas Papo d'Anjo 2009



4.1.5. Análise SWOT da empresa

Forças:

- i) Possui uma carteira de clientes ímpar, que resulta num *portfolio* de negócio de gama alta muito bem-sucedido.
- ii) Os materiais e tecidos utilizados são provenientes das melhores fábricas europeias. Sendo que a produção se caracteriza pelo estilo artesanal português, baseado em séculos de habilidade e transmitido através de gerações, permitindo conferir a ideia de autenticidade a cada peça.
- iii) No mercado americano existe uma preocupação em evitar o '*Made in China*', de modo a lutar contra a exploração infantil. Pelo que através do '*Made in Portugal*' é possível garantir aos consumidores que os produtos não estão a ser fabricados por crianças.
- iv) O fato da fundadora manter uma rede de contatos alargados, que proporcionou o ponto de partida do negócio Papo d'Anjo nos EUA, Reino Unido e Espanha permite à empresa sobreviver neste segmento de alta qualidade.
- v) A presença da marca através do *shop online* é uma mais-valia para os consumidores e para a própria empresa.
- vi) Proporciona preços competitivos face aos seus concorrentes.

Oportunidades:

- a) A marca caracteriza-se por ser única, bonita, autêntica, intemporal, sofisticada, não conduzida pelas tendências modais.
- b) O fato de Kiernan Shipka – uma estrela infantil americana, de apenas 10 anos de idade, que integra a famosa série '*Mad Man*' – vestir Papo d'Anjo num evento como os Grammys, publicitou gratuitamente a marca. A empresa poderia ainda explorar este tipo de campanhas noutros artistas ou continuamente nesta estrela.
- c) O *shop online* constitui uma oportunidade, não só através do próprio *website* como também do *Twitter*, *Facebook* e *Google*; uma vez que a internet é uma das mais poderosas fontes de publicidade e consciência do consumidor.

Fraquezas: As principais barreiras que a empresa ultrapassou e reconhece são:

- 1) A falta de capital necessária à produção.
- 2) A falta de alavancagem por parte dos recursos humanos.

- 3) Existência deficitária de sistemas de controlo de inventário e tecnologia de informação, resultando na ineficiência da logística.
- 4) O fato de estar demasiado focada no mercado americano, que representa 86% do total das vendas, pode significar estar muito dependente do mesmo, pelo que poderia apostar mais na divulgação e notoriedade noutros países.
- 5) Apesar de deter excelente relacionamento com os seus principais fornecedores, a Papo d'Anjo não detém nenhum contrato de exclusividade com qualquer um deles ou até mesmo um contrato que garanta o futuro do negócio entre fornecedores e empresa.

Ameaças:

- a) Complexidade do modelo de negócio, devido à utilização de diversos canais para venda.
- b) Apresenta uma estrutura administrativa demasiado distante do seu principal cliente.
- c) Mercado demasiado atrativo – a principal razão do lucro da Papo d'Anjo é o fato de existir pouca concorrência no seu nicho de mercado e este poder-se-á tornar atrativo para outras empresas.

4.2. Caraterização do setor em análise no estudo de caso – setor têxtil em Portugal, Espanha e EUA

Uma vez que falamos do setor têxtil e vestuário importa caraterizar o mesmo nos principais países de destino da Papo d'Anjo – EUA e Espanha - e o próprio país de origem.

No que respeita ao **setor têxtil e vestuário em Portugal**, este carateriza-se por ser um dos setores com maior representatividade na estrutura industrial portuguesa, e desde sempre assumiu um papel relevante em termos de emprego e peso na economia nacional. Trata-se de um setor de experiência, fragmentado e sujeito a desajustamentos periódicos entre a oferta e a procura, cujo desempenho se encontra fortemente condicionado pelas flutuações da atividade económica mundial.

De acordo com o código de Classificação das Atividades Económicas, a Indústria Têxtil e do Vestuário enquadra-se na secção das Indústrias Transformadoras e engloba a Fabricação de Têxteis (CAE 13¹⁷) e a Indústria do Vestuário (CAE 14¹⁸).

O setor é composto por duas indústrias que se organizam em fileira:

- A montante, a indústria têxtil, que engloba as seguintes etapas do processo produtivo: a preparação da fibra, a fição, a tecelagem, as malhas e os acabamentos (tinturaria, estampania e ultimação);
- A jusante, a indústria do vestuário, que compreende a confeção de artigos de vestuário e os acessórios.

Um estudo do Banco de Portugal de 2011, sobre a indústria dos têxteis e vestuário, revela que, neste período, o setor era constituído aproximadamente por 6 mil empresas, das quais mais de 4 mil pertenciam à CAE 14 - altura em que o setor representava 2% do número de empresas e do volume de negócios e 4% do número de pessoas ao serviço das Sociedades não Financeiras (SNF).

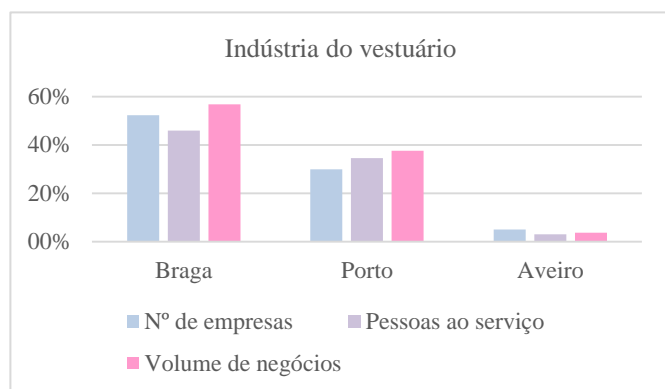
¹⁷ CAE 13 – Fabricação de têxteis – compreende a preparação de fibras têxteis, lavagem, penteação, fição, retorcedura, tecelagem de lãs, algodão, linho, entre outros. Compreende também o acabamento de têxteis, confeção de têxteis para o lar e outros artigos.

¹⁸ CAE 14 – Indústria do Vestuário – compreende todo o tipo de vestuário para homem, mulher ou criança, em qualquer material. Inclui também artigos de peles com pelo e de acessórios de vestuário em qualquer material.

Em Portugal, a indústria têxtil e do vestuário concentra-se essencialmente nas regiões do Norte, Centro e Vale do Tejo, tendo-se verificado nos últimos anos um aumento do peso relativo da região Norte em detrimento de Lisboa e Vale do Tejo. Os dois grandes focos desta indústria situam-se no Norte de Portugal e na Beira Interior, nomeadamente as empresas do setor algodoeiro e do setor dos lanifícios. Esta dinâmica de localização acontece devido a fatores tangíveis de produção, como o custo de mão-de-obra e das matérias-primas, que acabou por se tornar uma vantagem competitiva para as empresas do setor.

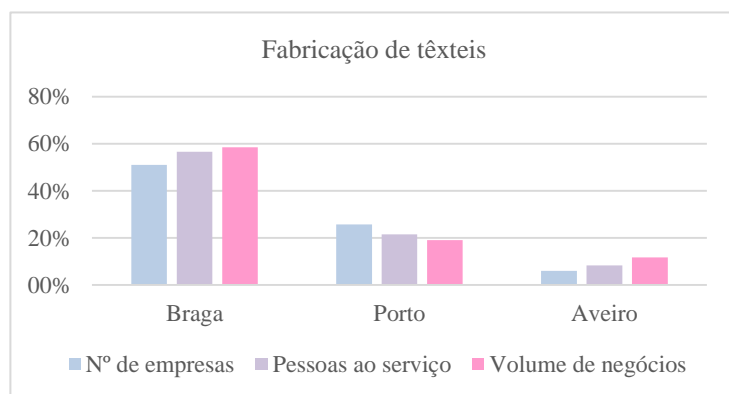
Ainda de acordo com os dados de 2011 apresentados pelo Banco de Portugal, cerca de 80% das empresas, do emprego e do volume de negócios do setor situavam-se nos distritos de Braga e Porto – ver gráfico 9.

Gráfico 9 - Localização geográfica por setor de atividade (2011)



Fonte: Adaptado de Estudo sobre a Indústria Têxtil e do Vestuário em 2012, pelo Banco de Portugal

Gráfico 10 – Localização geográfica por setor de atividade – fabricação de têxteis (2011)

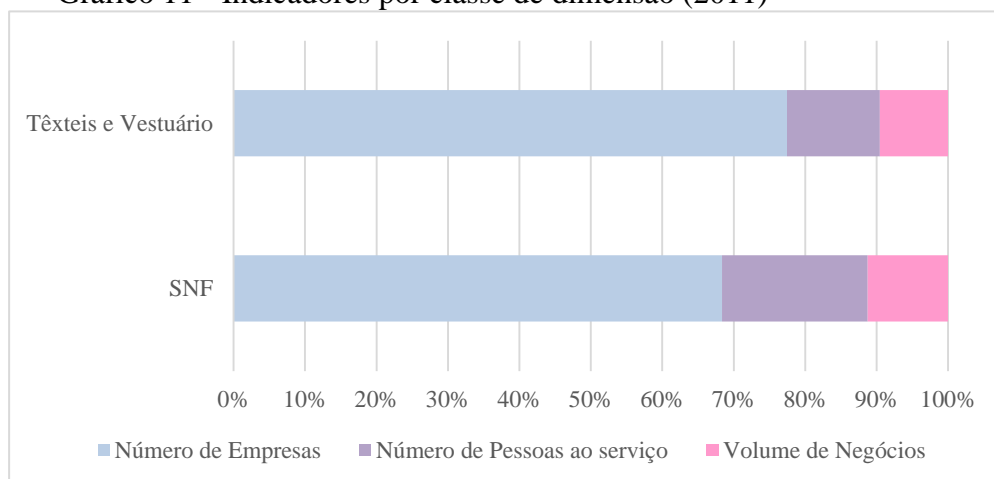


Fonte: Adaptado de Estudo sobre a Indústria Têxtil e do Vestuário em 2012, pelo Banco de Portugal

Existe uma tendência para a concentração espacial das unidades produtivas em grandes centros industriais, aproveitando economias de localização, o que pode originar cooperação entre empresas na forma de partilha de recursos e capacidades. O fato da indústria têxtil e do vestuário ser constituída essencialmente por PME torna a cooperação empresarial ainda mais imperativa – predominam as empresas de pequena dimensão, com menos de 9 trabalhadores, tanto no caso da Indústria Têxtil como no caso da Indústria de Vestuário.

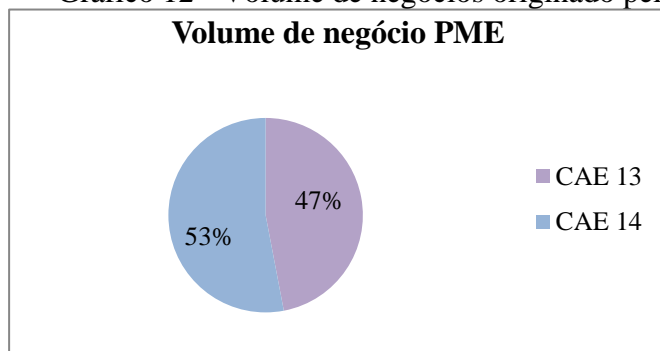
Em 2011, segundo dados do banco de Portugal, as PME justificaram cerca de três quartos do número de pessoas ao serviço (76%) e do volume de negócios do setor (73%) - ver quadros abaixo.

Gráfico 11 - Indicadores por classe de dimensão (2011)



Fonte: Adaptado de Estudo sobre a Indústria Têxtil e do Vestuário em 2012, pelo Banco de Portugal

Gráfico 12 - Volume de negócios originado pelas PME



Fonte: Adaptado do estudo sobre a Indústria Têxtil e do Vestuário em 2012, pelo Banco de Portugal

Neste setor, a taxa de turbulência¹⁹ tem-se situado em torno dos 15%, com a taxa de mortalidade a exceder recorrentemente a taxa de natalidade. Deste modo, o número de empresas em atividade tem vindo a diminuir, tendo decrescido 28% desde 2004. Em 2011 a contração face a 2010 foi superior a 4%, segundo dados do banco de Portugal.

O número de empresas do setor em Portugal tem sido afetado por vários fatores entre os quais se destacam a deslocalização de empresas estrangeiras, que possuíam unidades produtivas em Portugal, a deslocalização de empresas nacionais para alguns países do último alargamento da EU e a falência de indústrias portuguesas que estão a perder progressivamente as vantagens competitivas que sustentavam o seu desenvolvimento.

Como resultado da queda das barreiras ao comércio internacional e da emergência de um novo quadro regulador do comércio internacional de têxteis e vestuário, tem-se verificado uma fase de reestruturação e reconversão que tem culminado na eliminação de milhares de postos de trabalho.

Com o fim das restrições quantitativas à entrada de têxteis, a forte pressão competitiva criada pelas economias de mão-de-obra barata, a mudança no paradigma económico, a modificação acelerada das preferências dos consumidores e a evolução da tecnologia, exige-se das empresas têxteis e do vestuário portuguesas um novo grau de capacidade concorrencial e de flexibilidade no que respeita a produtos, processos produtivos e estruturas de gestão.

Desvalorizado socialmente, o setor tem vindo, no entanto, a registar comportamentos dinâmicos e competitivos em determinados subsectores e empresas, aproveitando alguns dos seus pontos fortes como a proximidade geográfica e cultural face ao mercado europeu, tradição e *know-how* acumulado, custos salariais moderados face aos níveis europeus, reconhecimento internacional crescente dos produtos, realização de elevados investimentos na modernização tecnológica e desenvolvimento progressivo de uma cultura de qualidade e de resposta rápida.

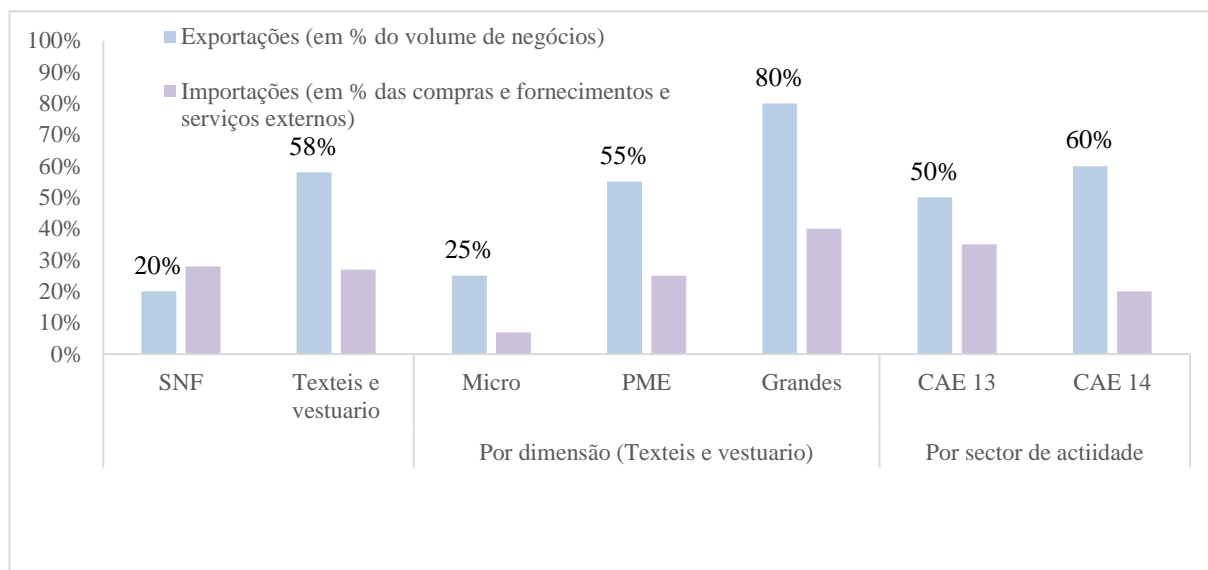
¹⁹ A taxa de turbulência permite aferir a dinâmica de criação e encerramento de empresas numa economia.

Os subsectores onde algumas empresas portuguesas têm revelado dinâmicas empreendedoras são sobretudo lãs, têxteis técnicos, malhas e confeção. Contudo, neste último segmento, Portugal está a perder quota de mercado a favor de países da própria União Europeia, mas sobretudo em relação aos denominados países de mão-de-obra barata que têm feito aumentar a sua presença no mercado mundial de forma visível. Tem-se verificado uma tendência de deslocalização da produção para países que beneficiam de vantagens comparativas em termos de custos de produção, o que leva as empresas portuguesas a instalar nesses países as suas próprias unidades produtivas ou a subcontratar a produção.

Também com o enquadramento macroeconómico desfavorável porque passamos em 2010/2011, o volume de negócios do setor dos Têxteis e Vestuário cresceu apenas 2% em 2011 e 6% em 2010. A evolução do volume de negócios das PME determinou, em larga medida, a evolução do volume de negócios destas empresas.

No que respeita a dados da balança corrente, as exportações de bens e serviços do setor cresceram 7% em 2011, face ao ano anterior. Em 2011 as exportações do setor excederam as importações em mais de 37% do volume de negócios, pelo que se pode afirmar que, em termos relativos, o setor exportou mais, em percentagem de volume de negócios, do que importou, em percentagem das compras e fornecimentos e serviços externos.

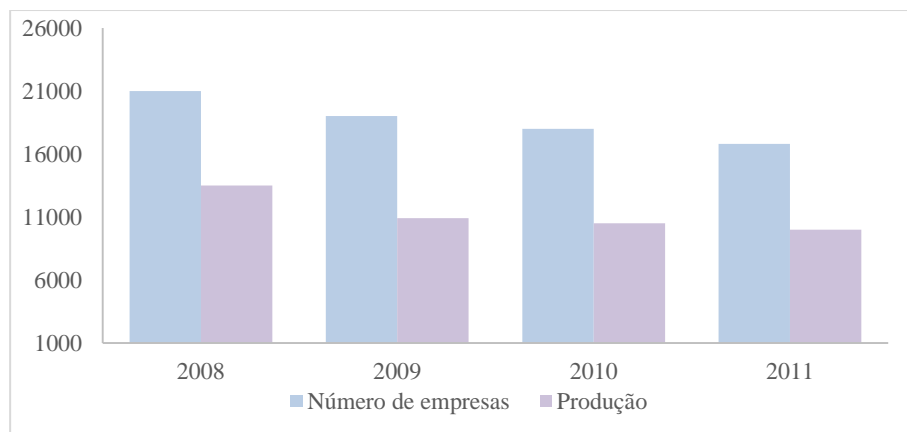
Gráfico 13 - Exportações e Importações de bens e serviços em 2011



Fonte: Adaptado de Estudo sobre a Indústria Têxtil e do Vestuário em 2012, pelo Banco de Portugal

Relativamente ao **setor têxtil e vestuário espanhol**, de acordo com o ‘Observatorio industrial del sector têxtil y de la confección’, este caracteriza-se pela deslocalização e subcontratação da produção e pelo fecho progressivo de pequenas empresas – ver gráfico 14, devido à crescente tendência de importação de produtos têxteis provenientes maioritariamente dos países asiáticos.

Gráfico 14 - Evolução do nº de empresas e da produção no setor têxtil e vestuário espanhol (2011)



Fonte: Adaptado de Observatório industrial do setor têxtil e do vestuário

No que se refere ao valor da produção industrial do setor, este decresceu nos últimos anos, passando de 13.258 milhões de euros, em 2008, para 10.678 milhões de euros, em 2011 – ver gráfico 14.

Segundo um estudo feito pelo INE, a zona onde se obtém maiores níveis de produção no setor é Catalunha, com 4.802 milhões de euros, que representa cerca de 42,6% do total nacional. Outras zonas com importância produtiva no setor são Valência, Galiza e Madrid, com 2.004 milhões de euros, 1.452 milhões de euros e 1.052 milhões de euros, respetivamente.

Segundo o Diretório Central de Empresas do INE, em 2011, existiam em Espanha 6.649 empresas dedicadas à produção e confeção de artigos têxteis, com um total de 53.425 trabalhadores.

A maioria das empresas do setor contam com um número muito reduzido de trabalhadores - 75,7% têm 5 ou menos trabalhadores e, em média, as empresas possuem 7,76 empregados.

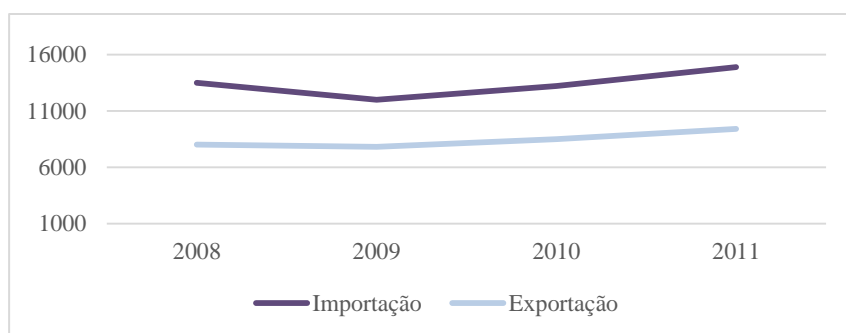
De acordo com a Agência Espanhola de Administração Tributária, as exportações espanholas do setor de têxtil e confeção, em 2011, alcançaram os 2.855 milhões de euros, com um aumento de 7,7% relativamente ao ano anterior. A origem deste número deve-se às melhorias verificadas no consumo europeu e a uma certa reorientação dos fluxos de fornecimento tradicional, depois do impacto da liberalização e do acordo de limitação com a China, em 2005. Por outro lado, as importações têm crescido a ritmos claramente mais elevados que as exportações.

De salientar que a entrada da Espanha na EU atuou como principal motor de modernização da economia espanhola nos últimos 20 anos e a sua influência no setor têxtil foi profunda. O desaparecimento de medidas de fomento da exportação e outros elementos fez com que se passasse de um mercado fechado à concorrência internacional. Esta abertura ao exterior e a consequente erupção de produtos provenientes de países com mão-de-obra barata originou uma forte pressão sobre a indústria local, especialmente no segmento mais baixo do mercado.

Como resposta, a economia espanhola tornou-se mais global, tentando vender para o exterior o que não conseguia vender no mercado interno. Algumas empresas tornaram-se importadoras, reservando quotas decrescentes de produção própria; e as que não conseguiram

adaptar-se fecharam. Assim, as importações cresceram 34,7% em valor entre 2005 e 2011, enquanto as exportações aumentaram 49,1%; em ambos os casos os produtos de vestuário são os que demonstram maior dinamismo de tal forma que os mesmos representam 78% das importações e 70% das exportações – ver gráfico abaixo. As exportações são, na sua maioria, dirigidas aos mercados europeus principalmente a destinos como França, Portugal, Itália, Marrocos e Alemanha, que representam quase metade das vendas exteriores; enquanto que as importações são regularmente provenientes de países asiáticos, seguindo-se Portugal, Turquia, Itália e Marrocos.

Gráfico 15 - Exportações e importações no setor têxtil e vestuário espanhol



Fonte: Adaptado de Observatório industrial do setor têxtil e do vestuário

A balança comercial do setor continua a apresentar um *deficit* de 5.293 milhões em 2011, o que representa uma diminuição de 7,6% relativamente ao ano anterior. Segundo o mesmo estudo, a progressiva redução da procura teve um impacto bastante acentuado na produção do setor, que decresceu 7,4% relativamente a níveis alcançados no ano anterior. Esta tendência originou impactos nos postos de trabalho, observando-se uma diminuição de cerca de 6,2% nos mesmos.

No que se refere ao **setor têxtil e vestuário nos EUA** este é um dos mais importantes setores de produção do país, com mais de 237.000 trabalhadores, representando 2% da força de trabalho da indústria americana.

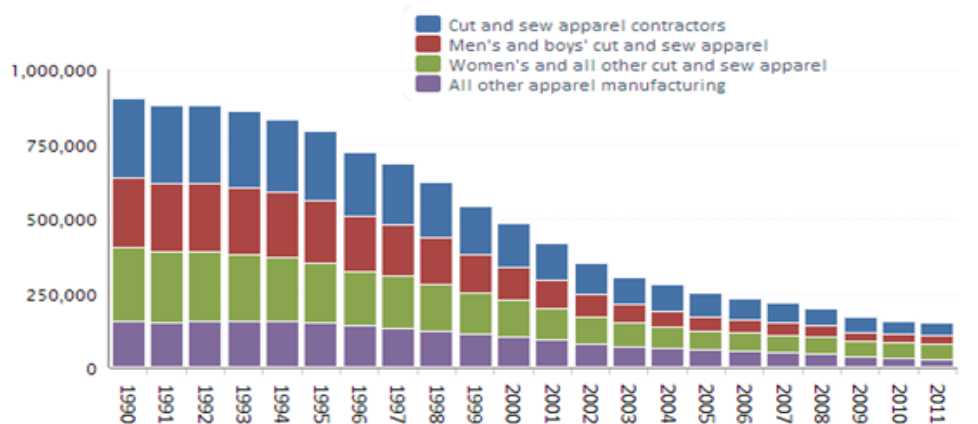
Os trabalhadores são altamente qualificados e a indústria é tecnologicamente avançada, com investimentos que rondam os 1.4\$US bilhões anuais nas despesas totais.

Nos últimos anos, as empresas têxteis dos EUA concentraram-se em reequipar os seus negócios, encontrando processos de trabalho mais eficazes, investindo em produtos, nichos de mercado e controlo de custos.

A indústria é competitiva a nível mundial, ocupando o terceiro lugar no valor global de exportação, depois da EU e da China, com um aumento de 14% em 2011 face a 2010. A maior parte das exportações do país, cerca de 80%, são realizadas com países que possuem acordos de parceria com os EUA.

De acordo com o *Bureau of labor Statistics* de 2012, o número de empregados na indústria têxtil e vestuário decresceu mais de 80% (entre 90.000 e 150.000 postos de trabalho) ao longo das duas últimas décadas – ver gráfico abaixo. Esta tendência foi proporcional em todas as indústrias de produção de componentes de vestuário.

Gráfico 16 - Evolução do número de empregados no setor têxtil e vestuário entre 1990 e 2011



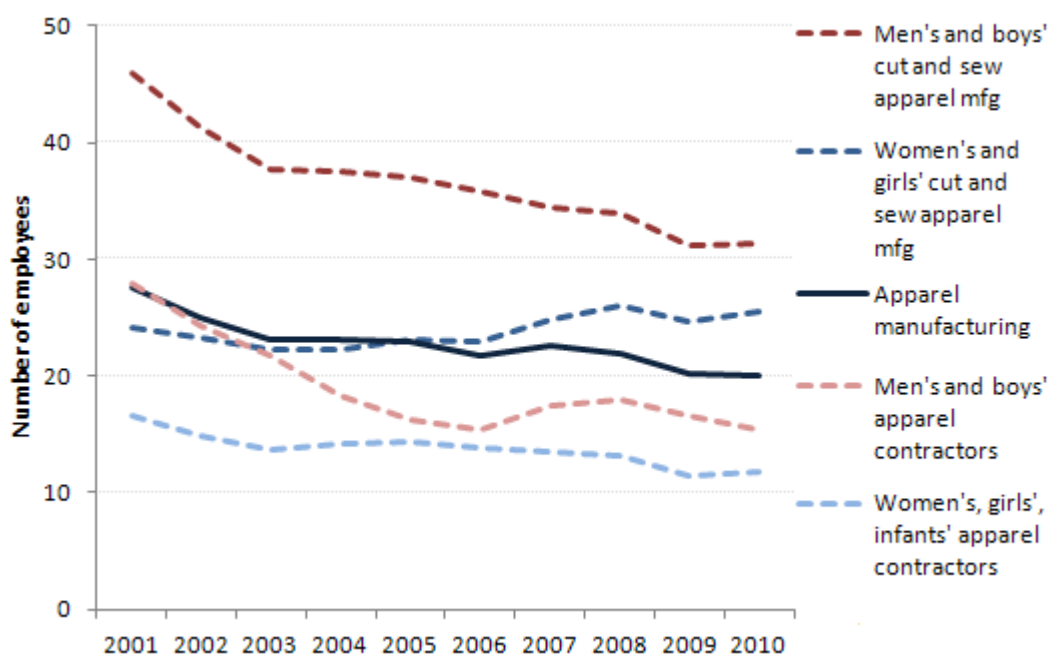
Fonte: USA Bureau of Labor Statistics

A indústria de têxtil e vestuário inclui uma grande variedade de estabelecimentos que fabricam linhas completas de pronto-a-vestir. Em 2010, havia 7.855 estabelecimentos comerciais privados na indústria de produção de vestuário, que contava com cerca de 157.587 trabalhadores em comparação com 15.478 estabelecimentos e 426.027 trabalhadores

em 2001. Em 2010, apenas dois estados dos EUA tinham mais de 500 estabelecimentos comerciais, Los Angeles - Califórnia (2.509) e Nova Iorque (803).

No que respeita ao tamanho médio das empresas, o número de funcionários no local de trabalho diminuiu na maioria das empresas, nos últimos anos – passando de 28 a 20 ao longo do período 2001-2010 – ver gráfico abaixo - embora se mantendo o número médio de elementos do sexo feminino.

Gráfico 17 - Tamanho médio das empresas presentes no setor têxtil e vestuário

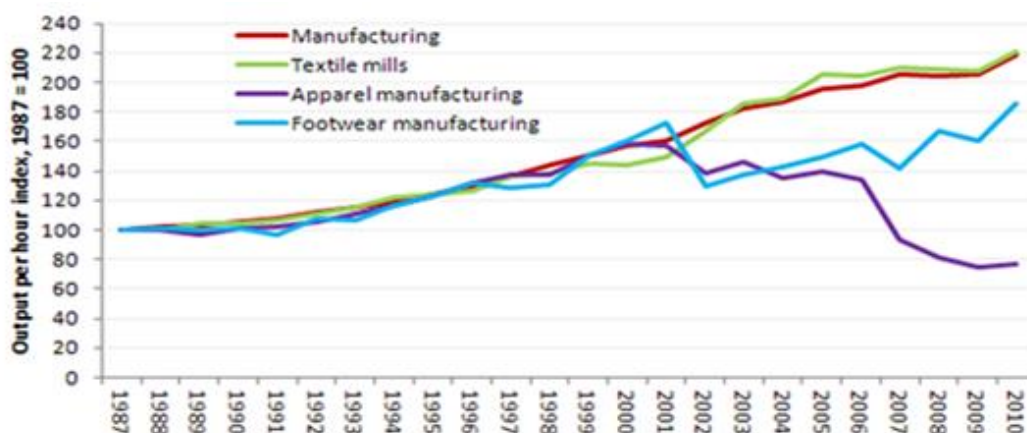


Fonte: USA Bureau of Labor Statistics

Segundo o mesmo estudo, entre 1996 e 2011, a indústria de produção de têxtil e vestuário nos EUA experimentou muitas perdas no número de trabalhadores, cerca de 323 demissões por ano.

No que respeita a níveis de produtividade, uma medida de eficiência é o montante de *output* gerado por hora de trabalho. Neste setor, a produtividade duplicou entre 1987 e 2010. No entanto, aumentou na mesma taxa entre 1987 e 2000 e sofreu um pequeno decréscimo entre 2000 e 2010 – ver gráfico abaixo.

Gráfico 18 - Evolução do nível médio de produtividade no setor têxtil e vestuário entre 1987 e 2010, nos EUA



Fonte: USA Bureau of Labor Statistics

A produção industrial nos EUA, em 2010, foi cerca de 50% superior a 1987, contudo o produto real nos EUA neste setor diminuiu substancialmente ao longo do mesmo período.

De acordo com a Associação Americana de Vestuário e Calçado – AAFA, 97,7% do vestuário vendido nos EUA é produzido internacionalmente. Verificou-se uma quebra de cerca de 0,3% em 2010, o que se traduz numa diminuição das importações. A mesma fonte revela que a China representa o número 1 das exportações de algodão americanas, o número 2 no mercado global das exportações de fio dos EUA e o número 3 do mercado mundial das exportações de tecidos dos EUA.

Segundo a mesma fonte, o consumo de têxteis nos EUA, em volume, durante 2011 caiu cerca de 5,3%, no entanto, o valor das vendas cresceu 4,9%, para 283.700 milhões de dólares. Este crescimento reflete o aumento nos preços de retalho impulsionados pelos custos da cadeia de abastecimento, incluindo aumento dos preços de matérias-primas, mão-de-obra e transporte.

4.2.1. Tendências do setor têxtil e vestuário

As grandes tendências no mundo *fashion* e têxtil são caracterizadas por:

- 1) A indústria têxtil e de retalho na Europa caracteriza-se por produção fragmentada com um grande número de pequenas e médias empresas a operar maioritariamente em Itália, Grã-Bretanha, França, Alemanha e Espanha (Nordas, 2004), enquanto que os seus canais de distribuição estão altamente concentrados (Stengg, 2001).
- 2) O aumento da internacionalização no setor têxtil e a emergência de concorrentes internacionais (Cerviño, 1998).
- 3) A consolidação do setor em aquisições, fusões e alianças estratégicas (Samiee, 1995).
- 4) A subcontratação e a deslocalização da produção de roupa e têxteis para países com menor custo de mão-de-obra e transporte; e a redução dos tempos de produção (Berkeley e Steuer, 2000).
- 5) Revolução dos modelos de negócio para se adaptar à mudança de gosto e de comportamento dos consumidores (KPMG, 2005). As empresas *fashion* têm-se tornado muito mais flexíveis e verticalmente organizadas, dando prioridade à integração vertical ao invés da integração total (Samiee, 1995).
- 6) Adoção de novas tecnologias para expandir a produtividade e aumentar a competitividade (Berkeley e Steuer, 2000).

4.3. Processo de internacionalização da Papo d'Anjo

A Papo d'Anjo iniciou a sua atividade em 1995 com vendas nos EUA a partir de *trunk shows*, pelo que se traduz numa empresa *born global*.

Catherine Monteiro de Barros revela *'quando iniciei a Papo d'Anjo não tinha a certeza de qual a melhor forma de alcançar e servir os meus clientes. Estava encantada com o fato de algumas boutiques de crianças maravilhosas desejarem obter os meus produtos, no entanto, eles apenas desejavam pequenas frações de cada coleção. A abertura de uma loja própria não parecia ser a opção certa, de qualquer das formas. A minha solução foi começar a mostrar as roupas a partir de trunk shows particulares, onde os clientes poderiam reunir-se no conforto de uma suíte de hotel ou na casa de algum deles para ver e sentir as coleções pessoalmente. Eu sabia que estas mostras eram populares entre as mulheres americanas mas ainda ninguém tinha feito isso com roupa de crianças, pelo que decidi experimentar. Hoje, a*

nossa rede de 100 trunk shows nos EUA é o coração da Papo d'Anjo e a coleção Primavera 2010 é a nossa mais arrojada gama, com cerca de 900 peças, pelo que iremos oferecer mais que o dobro das opções disponíveis em catálogo e site' in blog Behind the scenes at Papo d'Anjo, 12 de Agosto de 2013.

De acordo com as entrevistas efetuadas a Frederico de Beck a 25 de Outubro de 2012 e 14 de Agosto de 2013, diretor executivo da empresa, foi possível obter a seguinte informação:

Q1. Quais as principais motivações para a internacionalização da Papo d'Anjo?

O gestor identificou como principal motivação para a internacionalização o fato da fundadora estar bastante familiarizada com o mercado americano e detetar nele um nicho de mercado focado na roupa infantil de alta qualidade. Catherine Monteiro de Barros tinha parceiros em *Nashville, Atlanta, Greenwich e New York* que a poderiam ajudar a constituir o negócio. Acrescentando-se também a grande dimensão do mercado, que serviria para agarrar oportunidades e diferenciar estratégias, se necessário. De referir ainda o fato da legislação nos EUA ser relativamente facilitadora, possuindo regras laborais praticamente idênticas em todos os estados.

De seguida, a expansão para Espanha deu-se essencialmente devido à proximidade física e cultural deste mercado com Portugal.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), a entrada em novos mercados é usualmente perturbada pela distância psicológica, isto é, é bloqueada pelas diferenças culturais, políticas e linguísticas, originando um maior *gap* entre a empresa e o mercado. Assim, a internacionalização inicia-se nos mercados psicológica e fisicamente mais próximos, como observamos na Papo d'Anjo.

De acordo com Mejri e Umemoto (2010) a expansão internacional de uma organização é influenciada pelo conhecimento que a gestão possui relativamente ao mercado de destino (a sua forma de funcionamento, legislação aplicável, entre outros); pelo conhecimento da rede, isto é, pela proximidade existente entre a gestão e a rede de agentes envolvidos no setor; pelo conhecimento cultural relativo ao mercado de destino e pelo conhecimento empresarial, adquirido pela gestão em experiências de trabalho anteriores.

Também Mtigwe (2006) refere a importância da adoção de redes como fonte de informação e conhecimento do mercado. O intuito é aproximar todas as partes envolvidas no processo de criação de valor, ou seja, clientes, fornecedores, distribuidores, reguladores, agências públicas, entre outros.

Q2. Qual a estratégia de entrada nos mercados externos?

Segundo Frederico de Beck, a estratégia adotada pela Papo d'Anjo no seu processo de internacionalização foi o Investimento Direto.

De acordo com a teoria, o investimento direto enquadra as subsidiárias como meio de atuação na sua estratégia (Czinkota *et al.*, 1994). Foi o processo que a Papo d'Anjo adotou, uma vez que fixou um escritório e armazém nos EUA e fábricas na China, investindo nestes mercados.

Stonehouse *et al.* (2000) aponta como vantagens desta estratégia o fato de poder manter-se um controlo central das operações, originar novos postos de trabalho e evitar restrições de importação nos mercados de destino. No entanto, pode originar desvantagens como as restrições impostas pela legislação desses mercados e também possíveis problemas nas relações de trabalho.

Adicionalmente considera-se que a Papo d'Anjo adotou a estratégia de exportação direta uma vez que produzia em Portugal, para enviar para o resto do mundo. Ainda segundo Czinkota *et al.*, a exportação direta consiste em trabalhar diretamente com clientes e mercados estrangeiros, com a oportunidade de desenvolver relacionamentos com os mesmos.

Stonehouse *et al.* (2000) refere que a exportação surge quando as vendas de determinado produto começam a diminuir no mercado doméstico, devido à saturação do mesmo. Assim, inicia-se a venda do produto para novos mercados, mantendo as infraestruturas no mercado de origem. Nesta fase, os custos de exportação podem ser reduzidos por distribuição "piggyback", isto é, utilizando uma rede de distribuição estabelecida no exterior, o que apresenta como vantagem o fato de poder obter-se ligações e conhecimentos locais tendo, no entanto, a contrapartida dos gastos que envolve.

Q3. Existiu algum apoio institucional e/ou estatal durante todo o processo de internacionalização?

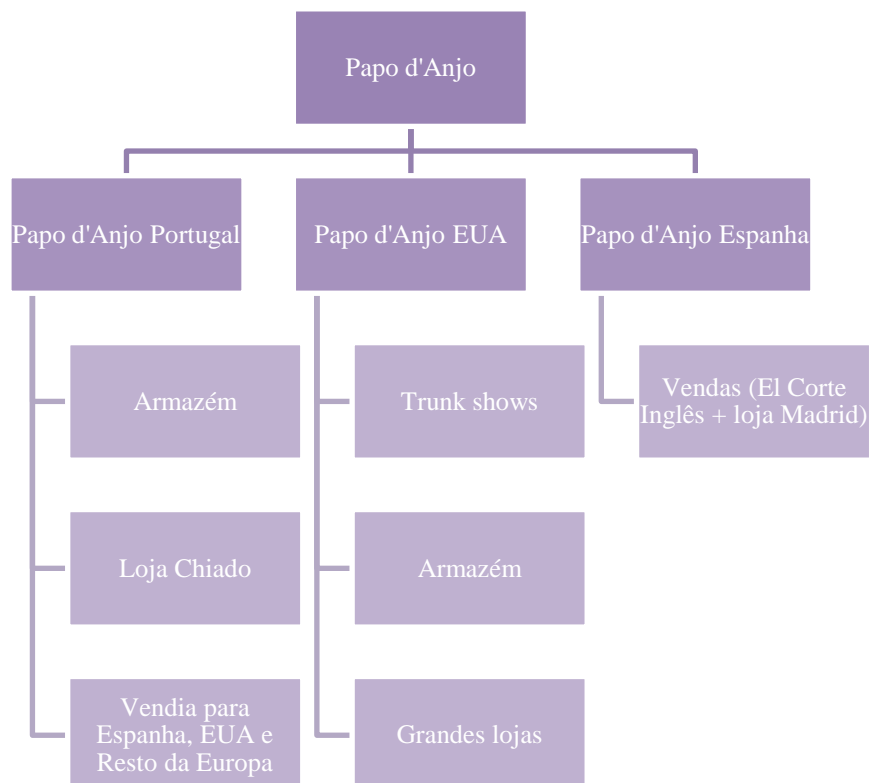
Como empresa exportadora e investidora, a Papo d'Anjo tinha possibilidade de usufruir de apoio, essencialmente financeiro, por parte de instituições estatais como a AICEP.

De acordo com Czinkota *et al.*, existem facilitadores internacionais que podem constituir autoridades governamentais ou instituições estatais que contribuem essencialmente durante a fase inicial do processo de internacionalização com informação legislativa e fiscal e apoio financeiro. Também podem constituir-se como investidores particulares ou empresas de sectores privados (tais como associações industriais, bancos, contabilistas e/ ou consultores).

Q4. Qual a abordagem de mercado nos diferentes mercados de destino?

Frederico de Beck afirma que a abordagem de entrada nos diferentes países de destino era praticamente idêntica no que se refere aos canais de entrada – ver figura abaixo.

Figura 5 - Ilustração da forma de entrada nos mercados de destino:



No entanto, a abordagem em si alterava consoante a legislação e as características específicas inerentes a cada mercado. Por exemplo, nos EUA a legislação laboral existente é muito idêntica de estado para estado facilitando a abordagem. A partir da obtenção de conhecimento de mercado e parceiros americanos, o essencial passa por possuir valor e apresentar uma marca poderosa por si só.

Devido a isso, nos EUA, foram convidados a integrar grandes armazéns como *Bloomingtons, Saks Fifth Avenue, Neiman Marcus e Bergduman*, e tinham sucesso porque era uma marca que as pessoas conheciam principalmente pela qualidade dos produtos apresentados.

Outro fator bastante relevante no mercado americano é a possibilidade de alugar listas de clientes. A lei de proteção de dados não é tão restrita como na Europa e isso contribuiu muito positivamente para a Papo d'Anjo alavancar o seu leque de clientes. Na Europa a lei de proteção de dados é bem mais complexa e protege ao máximo os consumidores. Assim, nos EUA é possível enviar mais catálogos tanto a clientes como a potenciais novos consumidores, exponenciando desta forma as oportunidades.

Relativamente à Europa, a abordagem de entrada depende essencialmente do conhecimento de mercado e das parcerias que se possuem, pois todo o tema legal é diferente do americano. A presença nos armazéns *El Corte Inglés* só foi possível com o travar de conhecimento com uma pessoa influente na direção da cadeia comercial. Foi desta forma possível fazer chegar o produto a este tipo de superfície e conseqüentemente dá-lo a conhecer a diferentes cidades europeias.

Relativamente ao nível de transações relacionadas com o envio de catálogos em Portugal, este era muito inferior ao praticado no mercado americano. Praticamente só era possível caso o consumidor solicitasse o envio do catálogo numa das superfícies comerciais existentes ou via *online*.

Segundo Stonehouse *et al.* (2000) a seleção da abordagem de entrada no mercado é influenciada por uma série de fatores como os custos, riscos e considerações de controlo para cada opção. Costuma associar-se ao investimento direto estrangeiro riscos elevados, altos

custos e grande controlo. Apesar disto, existem outros fatores que influenciam a forma como se entra no mercado de destino, tais como:

- a) A natureza do produto provisionado – à partida, produtos com altos custos de transporte não deverão ser exportados, sob pena de colocar em causa o valor acrescentado que proporcionam. Simultaneamente subcontratar empresas é considerado mais apropriado no caso de produtos de fabrico intensivo como os têxteis.
- b) Custos de distribuição - devido aos limites de tempo e recursos por parte da gestão, principalmente para as pequenas e médias empresas, as formas de abastecimento e distribuição podem ser limitadas.
- c) Legislação do país de destino – devido a imposições como controlos de importação, restrições de lucro, pagamentos de *royalties* e controlos de transferência de tecnologia (através de licenças e incentivos e desincentivos para investidores estrangeiros), torna-se mais difícil operar em determinados países.
- d) Objetivos de Marketing – a escolha do modo de fornecimento irá variar de acordo com os objetivos da organização no mercado externo. Onde as quotas de mercado são definidas de forma prioritária seria desejável constituir formas de entrada no mercado mais diretas, tal como a exportação.
- e) Cultura – quando a proximidade cultural apresenta mais similitudes, mais encorajada se sente a empresa a tornar esse mercado como destino internacional, uma vez que reduz os riscos de incerteza.

Q5. Qual (ais) a(s) estratégia(s) de distribuição adotadas?

A estratégia de distribuição adotada consistiu em deter um parceiro logístico externo que pudesse distribuir as peças de vestuário a qualquer ponto do mundo. Neste caso, recorreu-se à operadora Fedex.

No que se refere ao acordo com a operadora, quer nos EUA como na Europa, as tabelas de preço eram negociadas por peso/quantidade e não consoante as unidades.

Uma vez que existiam duas fábricas – uma em Portugal e uma na China, decidiu optar-se por recorrer ao barco ou ao avião para conduzir as roupas até aos EUA. Normalmente, as peças provenientes da fábrica de Portugal seguiam de avião para os EUA e as que provinham da China seguiam maioritariamente por barco para os EUA - isto era possível devido ao fato dos

deadlines serem mais alargados na China e, conseqüentemente, as encomendas eram feitas com maior antecedência.

Como referido anteriormente, existiam dois armazéns: um em Portugal, cuja estratégia consistia em armazenar todo o território não americano e um em Mineápolis, que armazenava os EUA.

Existiam, maioritariamente no caso do *website* e catálogo, situações em que o preço praticado no país diferia muito, maioritariamente devido a questões alfandegárias, o que encarecia bastante o produto. Neste tipo de ocorrências, a Papo d'Anjo cobrava o preço normal e adicionava separadamente os custos de deslocação da peça, ao cliente.

Por exemplo, no caso do cliente se encontrar na China, a encomenda não lhe seria enviada diretamente - este teria que se deslocar à alfândega e levantar o produto. A Papo d'Anjo optou por realizar este tipo de transação uma vez que não seria sustentável estimar os custos de alfândega de cada produto em determinado país.

O sucesso de uma cadeia de abastecimento a atuar no comércio eletrónico depende, segundo Turban *et al.* (2006) da habilidade de todos os sócios integrantes da cadeia de abastecimento em colaborar como um ativo estratégico; da visibilidade de informação ao longo de toda a cadeia de abastecimento (informação sobre inventários nos vários segmentos da cadeia, procura de produtos, tempos de entrega e qualquer outra informação relevante deve ser visível a todos os membros). Assim, a informação deve ser gerida eficazmente, com disciplina, monitorização diária e políticas rígidas.

Adicionalmente, o sucesso dependerá também da rapidez, custos, qualidade e serviço ao cliente que, por sua vez, são as medidas de avaliação da cadeia de abastecimento – importa portanto definir os níveis que se pretendem atingir em cada uma delas; e, por fim, a forte integração de toda a cadeia de abastecimento é ponto fulcral para o sucesso deste processo.

Os mesmos autores defendem a adoção de alianças estratégicas com operadores logísticos de modo a deter um sistema logístico integrado, eficiente e com menos custos.

Q6. Que entraves e limitações foram sentindo ao longo do processo de adoção do comércio eletrónico?

A adoção do *website* como meio de divulgação dos produtos atuou como fator facilitador, uma vez que permitiu à Papo d'Anjo chegar a qualquer ponto do mundo sem possuir necessariamente uma loja física.

No entanto, por detrás do *website* existia um sistema de informação que geria todo o stock presente nos armazéns da seguinte forma:

- Havia uma encomenda nos EUA via *website* ou catálogo e o sistema detetava a existência de stock desse produto no armazém de Portugal, dando saída do produto nesse armazém; e o mesmo acontecia ao contrário – poderia haver uma encomenda em Espanha cuja peça se encontrava no armazém de Mineápolis e dava-se seguimento à peça, isto é, no fundo, estava a fazer-se uma gestão ineficiente do inventário.

É ainda de referir a incerteza que este canal de distribuição faz sentir comparativamente a outros. É completamente diferente vender pessoalmente a um cliente, dar-lhe a oportunidade de provar e tocar o produto. Na internet, se as peças não estiverem suficientemente explícitas e expostas de forma cativante, a pessoa tem uma infinidade de opções concorrentes que pode escolher.

De acordo com Turban *et al.* (2012), os sistemas de informação representam um dos mais importantes fatores que ligam os participantes da cadeia de abastecimento num sistema unificado e coordenado. No clima competitivo a que assistimos, a informação e as tecnologias da informação são fatores-chave de sucesso e, muito provavelmente, de sobrevivência de qualquer tipo de organização.

Turban *et al.* (2012) referem a confiança como fator limitador do sucesso da internacionalização e conseqüentemente do comércio eletrónico. É muito relevante estabelecer altos níveis de confiança com potenciais consumidores. A confiança é particularmente importante nas transações internacionais uma vez que existe dificuldade em dar seguimento legal a casos de fraude ou potenciais conflitos causados por diferenças culturais. O nível de confiança desejado pode ser determinado por diversos fatores – o grau de sucesso inicial que cada parte experienciou, a boa definição de procedimentos para todas as

partes envolvidas e de expectativas realísticas quanto aos resultados. É por isso que a confiança pode ser diminuída aquando da existência de incerteza, que neste tipo de negócio é muito comum. Para tal, o reconhecimento da marca desenvolve um poder essencial.

Q7. A notoriedade da marca era suficiente nos mercados de destino?

Segundo Frederico de Beck, não fez parte integrante dos planos estratégicos da empresa investir em publicidade. Era defendido que as notícias e entrevistas feitas a Catherine Monteiro de Barros acerca da marca seriam suficientes para a dar a conhecer.

Nos EUA a marca foi reconhecida e detinha notoriedade pela sua qualidade. Inclusive aquando da exposição de um vestido Papo d'Anjo nos *Grammy's* pela atriz Kiernan Shipka, da série *Mad Men*, ter sido um sucesso a nível de 'publicidade gratuita'.

Em Espanha, a marca também ganhou a sua notoriedade devido à presença que detinha no *El Corte Inglés* e à loja presente em Madrid, numa das principais avenidas.

Relativamente a Portugal, a Papo d'Anjo possuía uma loja no Chiado e foi convidada a vender as suas peças no *El Corte Inglés*. No entanto, Portugal representava apenas 3% das vendas da empresa.

A empresa nunca passou por uma fase em que possuísse capital ou que tivesse um investidor para potenciar este tipo de investimento.

De acordo com Turban *et al.* (2012) o comportamento do consumidor é afetado por diversos fatores que influenciam fortemente a sua decisão de compra. Um deles é a natureza do produto ou serviço que irá ser transacionado, e este inclui o preço, a qualidade, o *design*, a marca e outros atributos relacionados com o mesmo. Ao focarmo-nos na marca, esta é tida como um símbolo distintivo que serve para identificar os produtos ou serviços de fabricantes e para os diferenciar da sua concorrência. Os mesmos autores referem que a marca constrói o conceito de identidade, como um conjunto único de associações que se pretende aspirar, criar e manter, de modo a assegurar maior confiança na decisão de compra.

Q8. Quais os fatores desencadeadores da falência da empresa?

Na opinião de Frederico de Beck, o principal fator a estimular a falência foi a má gestão de *merchandising*, havia pouco cuidado e eficiência na gestão de stocks. Ao definir as linhas e as coleções estimava-se a existência de uma camisola em 10 cores, para todos os tamanhos disponíveis – dos 0 meses aos 14 anos, originando grandes quantidades da mesma camisola. No entanto, relativamente a cada tamanho e/ou cor, existiam poucas quantidades. Se fosse determinado que cada peça existia apenas em 2 ou 3 cores para tamanhos específicos não originava tanto *stock*.

O mesmo refere ainda o fato de se verificarem problemas a nível de contabilidade interna, principalmente no que respeita ao lucro possível de retirar de cada peça. O sistema informático era ineficiente neste sentido, originando informação enviesada – *'quanto mais vendo, mais sinto que estou a perder, sem sequer saber'*.

A nível de erros estratégicos é possível apontar três aspetos:

- 1) O fato de se ter apostado demasiado no catálogo ao invés de *stock* para loja ou *trunk shows*;
- 2) Existir uma loja em Madrid que não trazia lucro mas continuava a manter-se por questões de estatuto;
- 3) Produzia-se muito pouco na China e enviavam-se os tecidos já com o corte, mantendo a característica *high luxury*. Neste ponto, o projeto poderia ter sido menos ambicioso e apostar em diminuir os custos de produção. Afinal de contas não se tratava de uma *Channel*.

De acordo com Turban *et al.* (2006), existem diversos fatores que contribuem para a existência de problemas ao longo do funcionamento da cadeia de abastecimento, entre eles a falta de uma infraestrutura logística preventiva. Esta infraestrutura deve conter um suporte informático-tecnológico adequado, que cubra todo o processo logístico. Isto implica deter um fluxo de informação transparente que inclua todos os participantes envolvidos. Esta informação deve conter a quantidade de produtos a produzir, o preço que irão possuir, o inventário que vão originar, o transporte mais adequado às suas características, a informação financeira em causa e as novidades tecnológicas existentes que podem melhorar toda a cadeia. Apenas desta forma será possível contornar ou evitar o surgimento de problemas e questões menos eficientes.

5. Conclusão

5.1. Conclusões

Esta dissertação baseia-se num estudo de caso qualitativo sobre o processo de internacionalização de uma pequena empresa do setor têxtil, a Papo d'Anjo.

O principal objetivo é concluir acerca do impacto do comércio eletrónico no processo de internacionalização da empresa.

O estudo permitiu efetuar uma análise acerca do ambiente externo e interno da Papo d'Anjo, onde foi possível verificar quais os fatores que motivaram a sua internacionalização, quais as dificuldades e constrangimentos por que passaram e quais as estratégias que definiram, de modo a podermos retirar um exemplo para a comunidade académica.

Com a globalização as empresas enfrentam novos desafios e novas experiências. O mercado interno torna-se pequeno para permitir a sobrevivência de uma empresa numa economia cada vez mais uniforme e competitiva. A tarefa de lidar com clientes, fornecedores e concorrentes internacionais é iminente e as tecnologias de informação são a chave que torna possível chegar mais perto e mais depressa a qualquer ponto. Esta dinâmica origina mudanças e reduz diferenças culturais, fazendo com que as economias se tornem cada vez mais convergentes a uma escala global.

Neste contexto, as pequenas e médias empresas têm sobrevivido, demonstrando grande capacidade de adaptação e flexibilidade. Esta capacidade é alargada aquando da sua participação em mercados internacionais. A internacionalização é uma iniciativa individual e privada das empresas e, através do comércio eletrónico e das tecnologias de informação, constitui uma forma de se fazer ver e poder chegar mais facilmente a mercados não antes alcançados.

Após a revisão bibliográfica acerca do processo de internacionalização, podemos verificar que as teorias e modelos que melhor traduzem o processo de internacionalização da Papo d'Anjo são o *Modelo de Uppsala*, *Teoria das Redes* e *The Born Global Approach*.

O modelo de Uppsala considera a internacionalização como um processo gradual de conhecimento e investimento de recursos da empresa num determinado mercado - foi exatamente o que Catherine Monteiro de Barros experienciou, tendo por base o conhecimento que possuía acerca do mercado americano no que respeita à roupa infantil de alta qualidade.

Posteriormente, a mesma investiu nos conhecimentos e nos parceiros que possuía no mercado de destino e deu seguimento à sua produção, o que também vai de encontro à Teoria das Redes – que defende que a internacionalização acontece num ambiente de relacionamentos e experiências.

Considera-se ainda que a Papo d'Anjo se enquadra no modelo *'The born global'* uma vez que iniciou a sua atividade desde logo a exportar e a investir em mercados estrangeiros.

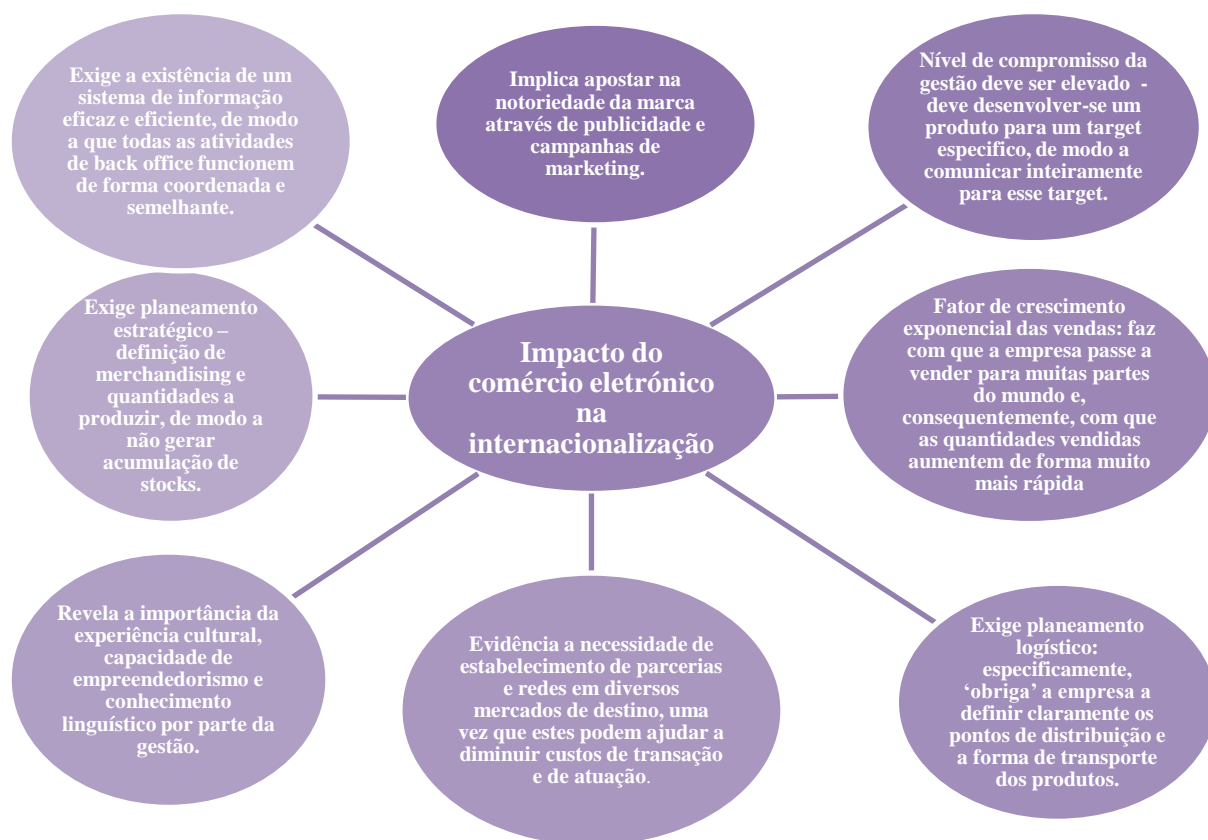
Os resultados obtidos neste estudo, e tendo por base a literatura existente, sugerem que uma das principais preocupações da gestão aquando da seleção do(s) país(es) de destino é minimizar o risco inerente ao início do processo de internacionalização, por isso se tende a escolher o mercado psicologicamente mais próximo e aquele cuja receptividade dos consumidores apresenta maiores níveis – neste caso, o mercado americano para Catherine Monteiro de Barros; e o mercado geograficamente mais próximo, com o intuito de diminuir custos operacionais- tal como Espanha.

No que respeita à forma de entrada no mercado externo, a escolha baseia-se na produção no mercado de origem e subsequente comercialização no exterior, traduzindo-se numa estratégia de exportação direta. No entanto, também se considera investimento direto estrangeiro, através de subsidiárias, uma vez que a empresa tem total controlo sobre as suas operações, decisões e lucros no exterior, isto é, nos EUA e na China, onde detinha armazéns e fábrica.

A escolha de um modo de entrada como a exportação e o investimento direto estrangeiro está relacionada com o fato de se deter conhecimento aprofundado do mercado de destino e pretender atingir determinado target de clientes.

Consequentemente, a empresa adotou o comércio eletrónico como forma de distribuição e divulgação dos produtos. Sendo que este processo permitiu-nos extrair alguns pontos relevantes a ter em conta - ver figura abaixo.

Figura 6 – Impacto do comércio eletrónico na internacionalização



- O comércio eletrônico permite alcançar novos mercados, a curto/médio prazo e, subsequentemente aumentar o volume de vendas. Com capital de investimento pouco elevado a empresa pode rapidamente localizar novos fornecedores, angariar grande número de clientes e aumentar a sua rede de parceiros. No caso da Papo d'Anjo, a adoção do comércio eletrônico surgiu em 2005 e constituiu um fator de crescimento das vendas, para mercados distintos e com maior distância física e psicológica, traduzindo-se na sua segunda maior fonte de vendas (sendo que a primeira são os *trunk shows*).

- O comércio eletrônico requer um planeamento logístico eficiente, uma vez que complexifica o processo de produção e de distribuição dos produtos. Com vendas descentralizadas e em menor volume torna-se necessário definir uma estratégia de distribuição e segundo Turban *et al.* (2006), as pequenas e médias empresas, essencialmente por falta de recursos, vêm-se muitas vezes obrigadas a recorrer a serviços de terceiros ao invés de deter vários pontos de distribuição, por forma a assegurar a entrega atempada dos produtos. Numa tentativa de diminuir os custos, a Papo d'Anjo solicitava ao cliente o levantamento do produto na

alfândega, em determinados países, transferindo-lhe os custos inerentes. No entanto, esta ação diminuía a confiança do consumidor (um dos princípios fulcrais do comércio eletrónico, segundo Turban *et al.*, 2006), que acabava por pagar tanto ou mais como se de um produto de luxo se tratasse, sem usufruir da comodidade de uma compra *online*.

- Este processo revela a necessidade de possuir parceiros e redes nos mercados de destino em que a empresa atua, uma vez que estes permitem reduzir custos de transação e de atuação. Os parceiros de negócio ajudam a obter informação sobre os mercados de destino e também fornecem as melhores soluções para operar nos mesmos. Desta forma, a gestão pode exponenciar o seu conhecimento e proximidade cultural com os mercados internacionais com que detém relações.

- A existência de um sistema de informação, essencialmente de *back office*, que percorra todas as áreas de gestão é muito importante para garantir que o comércio eletrónico funcione de forma desejável. O consumidor é cada vez mais exigente e espera que a compra *online* seja conforme o seu desejo e realizada num curto espaço de tempo. A gestão deve obter um relatório financeiro atempado e fiável de modo a poder atuar sobre eventuais desvios (quer na área da produção, recursos humanos, comercial, logística ou outra) que influenciem o nível de satisfação do cliente. Esta informação deve ser transparente a todos os agentes envolvidos no processo. No caso em estudo o sistema de informação mostrou-se ineficiente e originou informação enviesada, comprometendo as decisões da gestão.

- O comércio eletrónico exige planeamento estratégico desde a criação do novo produto à sua conceção. É muito importante definir o *merchandising* necessário, as quantidades que se vão produzir, o produto a apresentar, qual a legislação aplicável nos diferentes mercados de atuação, quais os pontos de distribuição, qual a melhor forma de transporte e quais os custos que envolvem todo o processo.

- A notoriedade da marca e a publicidade do produto apresentado pela mesma são fatores que influenciam diretamente o consumidor a procurar e consumir os produtos. No caso do comércio eletrónico é impossível ao consumidor tocar e apreciar o produto antes de efetuar a sua compra, pelo que a melhor forma de o encantar é assegurar-lhe os benefícios que a marca lhe proporciona.

- Por fim, o nível de compromisso da gestão é também um fator que contribui para o sucesso do comércio eletrônico, uma vez que este se prende em assegurar que a expansão tenha como objetivo principal aumentar o lucro operacional, não permitindo que esta assuma níveis incontroláveis pela gestão. A partir do momento em que se define o target para o qual o produto se dirige, a gestão deve comunicar agressivamente para esse segmento e assegurar que o mesmo fica satisfeito com o que lhe está a ser 'prometido'. Quando se recorre ao comércio eletrônico devem-se definir os níveis de serviços mais adequados ao target e confirmar que existe exclusividade para o mesmo – por exemplo definindo quais os países que podem ter acesso ao *site*. A gestão não deve sentir que “*quanto mais se vende, mais se está a perder*”.

5.2. Limitações do estudo

O maior constrangimento dos casos de estudo é o fato de serem limitados a uma ou poucas realidades, colocando em causa a possibilidade de originar generalizações. Por outro lado, o fato de ser uma experiência única torna-o rico exatamente por isso. As condicionantes porque passou, a envolvente externa e interna que conheceu e as atitudes que tomou perante as mesmas são únicas e servem de exemplo quer para o lado positivo como para o negativo.

Como se tem vindo a constatar, em qualquer tipo de estudos existem questões às quais se consegue responder e outras não. Neste caso específico, conseguimos responder às questões que nos proponhamos estudar tendo, como limitação o fato do setor têxtil ser pouco explorado em termos de investigação em Portugal e também a fonte de informação respeitante ao caso em si ser a entrevista. Foram efetuadas duas entrevistas à administração da Papo d'Anjo cuja base assenta na experiência profissional adquirida durante o período de existência da empresa. Não foi possível obter junto da direção dados financeiros relativos aos resultados da empresa.

Para investigações futuras seria interessante planejar um modelo econométrico e/ou estatístico que pudesse ter por base várias experiências de pequenas e médias empresas que experimentaram o desafio da internacionalização, recorrendo ao comércio eletrónico, de forma a obter quais os fatores que contribuem para um maior sucesso no decorrer deste processo.

5.3. Contribuições do estudo para a comunidade académica e sugestões

Tendo por base a teoria e conceitos relativos à internacionalização juntamente com o exemplo da Zara e o nosso caso em específico reconhecemos a possibilidade de sugerir alguns pontos que poderão ser tidos em conta pela comunidade académica para possíveis projetos futuros:

- O mercado interno é crucial para deter conhecimento acerca da reação dos consumidores relativamente a determinado produto. Funciona também como porto de abrigo caso surja alguma ineficiência nos mercados de destino. Poderá não ser nele que encontramos o target de cliente pretendido, no entanto, importa deter notoriedade e confiança na marca de modo a ser acarinhada e defendida perante outros mercados.
- No nosso caso existiam apenas dois armazéns o que originou uma certa ineficiência – o que se encontrava provisionado nos EUA não deveria sair para a Europa e vice-versa -, uma

vez que temos catálogos a serem enviados para todo o mundo e a loja *online*. Como solução, poderia ter-se recorrido aos armazéns da operadora logística e esta trataria do *stock* e de todo o processo de distribuição – tornando a mercadoria mais descentralizada, diminuindo custos de distribuição e operação.

- O fato de se recorrer maioritariamente ao avião como forma de transporte dos produtos de Portugal para os EUA encarecia bastante os mesmos. Como solução poderia ter-se recorrido ao barco e investido em armazéns em variados pontos estratégicos.
- Apostar na marca e na sua notoriedade é fator fundamental para garantir o sucesso da mesma. É crítico ter uma marca forte, com *design* aspiracional, com uma estratégia de divulgação. Definir exatamente qual o significado que se quer atribuir à mesma, quais os números que se quer atingir, onde chegar, a quem chegar – definir quais os clientes e comunicar fortemente para esse target -, como chegar e com quem (ter consigo pessoas que se identifiquem com o modelo de negócio, que acreditem nele) pode definir o sucesso ou não de determinada marca.
- Possuir um departamento financeiro e sistemas de informação de topo, pois é muito importante gerar relatórios internos de informação relevante regularmente, que revelem a realidade tal e qual como ela é, para que se possam tomar medidas de correção atempadas e eficazmente.
- Definir uma correta estratégia de custos antes de avançar com qualquer decisão. No nosso caso – produzir em Portugal, China ou Bunladesh, qual a melhor opção? Devemos ser nós próprios a comprar tecidos ou mandar fazer? O que acarreta mais custos? O que produz maior rentabilidade?

6. Bibliografia

Monografias (livros):

- Alexander, N. 1995. *Internationalization – Interpreting the motives*. International retailing: Trends and Strategies. London: Financial Times, 77-98.
- Alexander, N., Doherty, A.M. 2009. *International retailing*. Oxford: Oxford University Press.
- Anastas JW, MacDonald ML 1994. *Research design for the social work and the human services*. New York, Lexington
- Berman, B.; Evans, J. 2004. *Retail Management – A strategic approach*. Pearson Prentice Hall, ninth edition
- Blumberg, B., Cooper, D., Schindler, P. 2011. *Business Research Methods*. (3rd ed.). London: McGraw Hill.
- Bonache, J. and Cerviño, J. 1996. *Caso Zara: el tejido internacional*. Duran, J.J. (Ed.). Multinacionales españolas I. Algunos casos relevantes. Madrid: Piramide: 51-86.
- Camuñas, A. 2003. *Zara en Italia: la consagración de un modelo empresarial*. *Economía Exterior*, 25: 57-66
- Carrera, F. 2009. *Marketing Digital na versão 2.0*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. and Gronhaug, K., 2001. **Qualitative Marketing Research**. London: Sage Publications.
- Carvalho 2011. *Parcerias: Como criar valor com a internacionalização* (2^a Ed.). Bnomics.
- Cinco Dias. 2003. *Benetton aplicara' el modelo Zara para impulsar las ventas*. December 10. Madrid: Cinco Dias.
- Christopher, M. 1998. *Logistics and supply chain management: strategies for reducing cost and improving service*. Prentice Hall.
- Creswell, John W. 2007. *Qualitative inquiry & research design – Choosin among five approaches* (2nd Ed.). Sage Publications.
- Czinkota, M.; Ronkainen, I.; Moffett, M. 1994. *International Business* (3rd Ed.). 341 - 349.
- Davies, R.L.; Treadgold, A.D. 1988. *Retail internationalization: trends and directions*. Coopers & Lybrand. The European Centre for Public Affairs. London: OXFIRM Briefing.
- Dawson, J. 1993. *The internationalization of retailing. Retail change, contemporary issues*. London: UCL: 15-40.

Dawson, J., Findlay, A., Sparks, L. 2008. *The retailing reader*. Abingdon: Routledge Demo, Demo, P. 1995. *Metodologia científica em ciências sociais* (3ª Ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.

Expansion. 2001. *Mango sera la primera cadena de moda internacional que entre en Italia*, February 14.

Fabrega, F. 2004. *Zara. El modelo de negocio de Inditex*. Claves de gestion. Multinacionales españolas I. Algunos casos relevantes. Madrid: Piramide: 51-86.

Flavian, C. and Polo, Y. 2000. *Estrategias de marketing para un crecimiento rentable. Casos practicos*. Madrid: ESIC, 133-61.

Flyvbjerg B. 2007. *Five misunderstandings about case-study research*. In *Qualitative Research Practice: Concise Paperback Edition*. Sage, 390-404.

Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, Sage.

Jain, S.C. 1989. *Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses*. J. Mark. 53: 70-79.

Klein HK, Myers MD 1999. *A set of principles for conducting and evaluating interpretative field studies in information systems*. MIS Q 23, 67-88.

Kotler, P. 2000. *Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio* (10ª Ed.) São Paulo: Prentice Hall.

Kunz, Grace 2005. *Merchandising – Theory, Principles and Practice* (2nd Ed.). Fairchild publications.

Laville, C.; Dionne, J. 1999. *A construção do saber – Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Artmed, Editora UFMG.

Liander, B., Terpstra, V., Yoshino, M.Y., Sherbini, A.A. 1967. *Comparative Analysis for International Marketing*, Allyn and Bacon Press. Boston: MA.

McGoldrick, P.J. 1995. *Introduction to international retailing*. McGoldrick, P.J. and Davies, G. (Eds), *International Retailing: Trends and Strategies*. London: Pitman: 1-14.

Moore, C. & Burt, S. 2007. *Developing a research agenda for the internationalization of fashion retailing*, *Fashion Marketing*. London: Contemporary issues: 89-106.

Nordas, H.K. 2004. *The global textile and clothing industry post the agreement on textiles and clothing*

Norris, G., Balls, J.D., Hartley, K.M. 2000. *E-business and ERP: Transforming the enterprise*. New York: McGraw Hill.

- Palmer, M. & Quinn, B. 2005. An explanatory framework for analyzing international retail learning. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 15: 27-52.
- Penrose, E. 1959. *The theory of the growth of the firm*. London: Basil Blackwell.
- Porter, M. E. 1990. *The competitive advantage of nations*. New York: The free press.
- Rennie, M. 1993. *Global competitiveness: Born global*. McKinsey Quarterly, 4: 45-52
- Ricardo, D. 1817. *On the principles of political economy and taxation*.
- Robson, C. 2002. *Real World Research*. Blackwell, 2nd edition.
- Root, F.R. 1987. *Entry Strategies for International Markets*, DC Heath, Lexington, MA
- Silverman, David 2000. *Doing Qualitative Research – A Practical Approach*. Sage Publications.
- Smith, A. 1776. *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (1st ed.).
- Stonehouse, G.; Hamill, J.; Campbell, D.; Purdie, T. 2000. *Global and Transnational business – Strategy and Management* (1st ed.). Wiley: 153 – 159.
- Tapscott, D., Caston, A. 1993. *Paradigm shift – The new promise of information technology*. Mc-Graw-Hill.
- Turban, Efraim; King, D.; Viehland, D.; Lee, J. 2006. *Eletronic Commerce – A managerial perspective*. Pearson Prentice Hall.
- Turban, E.; King, D; Lee, J.; Liang, T. 2012. *Eletronic Commerce 2012 – A managerial and social networks perspective*. Pearson Prentice Hall, 7.
- Turnbull, P.W. and Ellwood, S. 1986. *Internationalisation in the information technology industry*, in Turnbull, P.W. and Paliwoda, S.J. (Eds), *Research in International Marketing*, Croom Helm, London.
- Whiteley, D. 2000. *E-commerce: strategy, technologies and applications*. Mc-Graw Hill.
- Yin, R. 2003. *Case study research: design and methods* (3th ed.). London: Sage.

Contribuições para o trabalho coletivo/ Referências não publicadas:

- Baronchelli, G.; Cassia, F. 2008. *Internationalization of the firm: stage approach vs. global approach*, 8th Global Conference on Business & Economics, Florence, Italy.
- Berkeley, N.; Steuer, N. 2000. *Comparative analysis of EU and national trends in the textile and clothing industry*.
- Camacho, Paulo. 2013. *Portugal Integration in World Trade: A Gravity Model, Dinamia'Cet*. Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica e o território – ISCTE IUL.

- Crawford, L. 2000. *Management fashion retailing*, Financial Times, 26 September.
- Douglas, S.P., Lemaire, P., Wind, Y. 1972. *Selection of global markets: a decision-theoretic approach*. Proceedings of the XXII Esomar Congress, Esomar, France, 237-51.
- Ghemawat, P. and Nueno, J.L. 2003. *Zara: Fast Fashion*. Case No. 703-497. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Masum, M.; Fernandez, A. 2008. *Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods*. Malardalen University, School of Sustainable Development of Society and Technology.
- Meyer, R. 1996. *The internationalization process of the firm revisited – explaining patterns of geographic sales expansion*. Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Rasmussen, Erik S. 2002. *The Born Global Concept*. Paper of the EIBA conference.
- Runeson, P., Höst, M. 2009. *Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering*. Empir Software Eng. 14: 131-164.
- Stengg, W. 2001. *The textile and clothing industry in the EU.*, Enterprise Papers, No. 2, European Commission, Brussels.
- Totonchi e Kakamanshadi 2011. *Globalization and e-commerce*, 2nd International Conference on Networking and Information Technology, Singapore University of Southern Denmark, Department of Marketing.
- Unctad, Programme on transnationals. 1993. *Small and medium sized transnational corporations: Role, impact and policy implications*. United Nations Conference on trade and development. New York
- Vernon, R. 1979. *The Product life cycle hypothesis in a new international environment*. Oxford Bulletin of economics and statistics, 41: 255-267.

Periódicos Científicos:

- Alexander, N, Myers, H. 2000. The retail internationalization process. *International Marketing Review*, 17: 334-353.
- Alexander, N; Quinn, B. (2002), International Retail divestment. *International Journal of Retail and Distribution*, 30: 112-125.
- Andersson, S., Gabrielsson, J., Wictor, I. 2006. Born Globals' foreign market channel strategies. *International Journal of Globalization and Small Business*, 1(4): 223–237.
- Arnold, D.J., Quelch, J.A. 1998. New strategies in emerging markets. *Sloan Management Review*, 40: 7-20.

- Baptista, R. 2000. Do innovations diffuse master within geographical clusters?, *International Journal of Industrial Organization*, 18: 515-535.
- Barney, J.B. 1986. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Beamish, P. W., Lu, J. 2001. The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22.
- Bilkey, W., Tesar, G. 1977. The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8: 93-98.
- Brown, S., Burt, S. 1992. Conclusion – Retail internationalization: Past imperfect, future, imperative, *European Journal of Marketing*, 26 (8/9): 80-84.
- Castellano, J.M. 1993. Una ventaja competitiva: el factor tiempo. El caso Inditex-Zara. *Papeles de Economía Española*, 56: 402-404.
- Castellano, J.M. 2002. El proceso de internacionalización de Inditex. *Informacion Comercial Española*. 799: 209-217.
- Castro, I. 2003. Zara japan corporation. *Boletín Económico de ICE*. 2770: 95-98.
- Cavusgil, S.T., 1980. On the Internationalization Process of the Firm. *European Business Review*. 8: 104.
- Cavusgil, S. T.; Zou, S., 1994. Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58: 1-21.
- Cerviño, J. 1998. Las empresas de distribución de productos de confección. Un caso de proyección internacional. *Distribucion y Consumo*. 8 (38): 50-67.
- Daniel, E., Wilson, H.; Myers, A. 2002. Adoption of e-commerce by SMEs in the UK: Towards a stage model. *International Small Business Journal*, 20 (3): 253- 270.
- Dawson, J. 1994. The internationalization of retailing operations. *Journal of Marketing Management*, 10: 267-287.
- Davis, F. D.; Bagozzi, R.P., Warshaw, P.R. 1989. User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Manage*. 35: 982 – 1003.
- Descals, A. M; Deltoro, M. F.; Molina, M. 2010. Internationalization patterns in fashion retail distribution: Implications for firm results. Marketing Department, University of Valencia, Facultad de Economía, Spain. *The Service Industries Journal*. 31 (12): 1979 – 1993.
- Dishaw, M. T., Strong, D.M. 1999. Extending the technology acceptance model with task-technology fit constructs. *Manage*, 36: 9-21.
- Doherty, A.M. 2000. Factors influencing international retailers' market entry mode strategy. *Journal of marketing management*, 16: 223-245.

- Dunning, J.H. 1988. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19: 1-31.
- Elliot, M.T., Speck, P. 2005. Factors that affect attitude toward a retail web site. *Journal of Marketing*. Theory and Practice.
- Etemad, H.; Wilkinson, I.; Dana, L. P. 2010. Internetization' as the necessary condition for internationalization in the newly emerging economy. *Journal of International Entrepreneurship*, 8: 319-342
- Evans, P., Wurster, T.S. 1999. Getting real about virtual commerce. *Harvard Business School Review*, 77: 85-94.
- Fernie, J., Moore, C., Lawrie, A., Hallsworth, A. 1997. The internationalization of the high fashion brand: The case of central London. *Journal of Product & Brand Management*, 6.
- Fuller-Love, N. 2009. Formal and informal networks in small business in the media industry, *International Entrepreneurship and Management journal*, 5: 271-284.
- Ghobadian, A. And Gallear, D.N. 1996. Total quality management in SMES. *Omeag*, 24 (1): 83-106
- Johanson, J.; Wiedersheim-Paul, F., 1975. The Internationalization of the Firm: Four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12 (3).
- Johanson, J. and 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: 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, E. 1990. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4): 11–24.
- Johanson, J. and Vahlne, J.E., 2006. Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46: 165-178.
- Jolly; Vijay K., Alahuta, M.; Jeannet, J. 1992. Challenging the incumbents: How high technology start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, 1: 71-82.
- Koch, A.J. 2001. Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one?. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (1): 65-75.
- Kogut, B.; Singh, H. 1988. The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of international business studies*.
- Koopman, J.C. 2000. Successful global retailers: a rare breed. *Canadian Manager*. 25: 22-24.
- Knight, G.; Cavusgil, S. 2004. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35: 124-141.

- Kumar, V., Stam, A., Joachimsthaler, E.A. 1994. An interactive multi-criteria approach to identifying foreign markets. *Journal of International Marketing*, 21: 29-52.
- Leonidou, L.; Katsikeas, C.; Palihawadana, D.; Spyropoulou, S. 2007. An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: implications for policy makers. *International Marketing Review*, 24 (6): 735-770.
- Levitt, T. 1983. The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61: 92-102.
- Lopez, C. & Fan, Y. 2009. Internationalization of the spanish fashion brand Zara. *Journal of fashion marketing and management*, 13: 279-296.
- Madsen, T. K., Servais, P. 1997. The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review*, 6: 561-583.
- Mahadevan, B. 2000. Business models for Internet-based e-commerce: an anatomy. *Calif. Manage.* 42, 55-69
- Mazaira, A., Gonzalez, E., Avendaño, R. 2003. The role of market orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: the Inditex-Zara case. *Marketing Intelligence & Planning*, 21 (4): 220-229.
- McDougall, P. P., Shane, S.; Oviatt, B. M. 1994. Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9: 469-487.
- Mejri e Umemoto 2010. Small and medium sized enterprise internationalization: Towards the knowledge based model. Springer science + business media, LCC. *Journal of International Entrepreneurship*, 8: 156-167.
- Mtigwe. 2006. Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory. Springer science + business media, LCC. *Journal of International Entrepreneurship*, 4: 5-25.
- Oviatt, B. M.; McDougall, P. P. 1994. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25: 45-64.
- Sakarya, S.; Eckman, M.; Hyllegard, K. 2006. Market selection for international expansion – assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, 24 (2): 208-238.
- Samiee, S. 1995. Strategic considerations in European retailing. *Journal of International Marketing*, 3: 49-76.

- Swoboda, B; Morschett, D. 2006. Electronic commerce based internationalization of small niche oriented retailing companies: the case of blue tomato and the snowboard industry. *International journal of retail & distribution management*, 34: 556-572.
- Tiessen, J. H., Wright, R. W.; Turner, I. 2001. A model of e-commerce use by internationalizing SMEs. *Journal of International Management* 7: 211-233.
- Tsai, D. & Lee, C. 2009. Demographics, psychographics, price searching and recall in retail shopping. *The service Industries Journal*, 29: 1243-1259.
- Vernon, R. 1966. International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80: 120-207.
- Wakkee, I., Elfring, T., Monaghan, S. 2010. Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors. The role of coaching and self-efficacy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6: 1-21.
- Wigley, S. M., Moore, C. M., Birtwistle, G. 2005. Product and brand: Critical success factors in the internationalization of a fashion retailer. *International journal of retail & distribution management*, 33: 531-544.
- Wigley, S.; Moore, Christopher M. 2006. The operationalization of international fashion retailer success. Heriot-Watt University, Edinburgh, UK, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 11 (2), 2007: 281-296.
- Yoshida, M. 1987. "Macro-micro analyses of Japanese manufacturing investment in the United States", *Management International Review*, 27: 240-256.

Teses:

- Barata, Liliana 2011. *A nova abordagem do webmarketing aliada ao comportamento do consumidor*. Tese de Mestrado em Publicidade e Marketing, Instituto Politécnico de Lisboa.
- Pipa, Tomás 2011. *Papo d'Anjo – International strategic implementation plan to Brazil*. Tese de Mestrado em Gestão, Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.
- Jia, Jia 2008. *Electronic commerce and internationalization in New Zealand SMES*, Master Business, Auckland University of Technology.

Referências eletrónicas:

- Aicep – Portugal: Ficha País (Março 2013) – www.portugalglobal.pt
- Banco de Portugal (2012), Análise Setorial da Indústria dos têxteis e vestuário – Estudos da Central de Balanços – Eurosistema – www.bportugal.pt

Bureau of labor statistics – United States department of labor
<http://www.bls.gov/spotlight/2012/fashion/>

Instituto Nacional de Estatística - Empresas em Portugal 2011, Edição 2013 - www.ine.pt

Instituto Nacional de Estatística – Destaque: informação à comunicação social. Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas 2007-2009. Edição 2011 - www.ine.pt

Observatorio industrial del sector têxtil y de la confección (2011) – Consejo Intertextil Español – Indicadores del Sector Textil – Confección. – www.ine.es

Salcedo, Daniel (2011), TPOs help SME exporters access online markets, Interviews with transfair, ifat, peoplelink & NGOs, <http://www.intracen.org/TPOs-help-SME-exporters-access-online-markets/>.