



**THE MARKETING SCHOOL**

## DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

MARCAS DE CALÇADO PORTUGUÊS – GUIA PARA A  
INTERNACIONALIZAÇÃO

**AUTOR:** Pedro Lopes de Santana

**ORIENTADORA:** Prof. Ana Paula Queiroga

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, SETEMBRO 2015



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a APICCAPS na pessoa do Dr. Carlos Silva, à minha amiga Ana Manuel e a todas as pessoas que directa ou indirectamente colaboraram e me encorajaram durante este processo. Um agradecimento a especial a todas as marcas que colaboraram e a minha orientadora pela paciência.

## RESUMO

O objectivo central desta dissertação é a elaboração de um guia para a internacionalização das marcas de calçado português, simples e apelativo e que integre os aspectos determinantes reconhecidos por marcas de calçado português com sucesso no seu processo de internacionalização. Colocaram-se inicialmente algumas questões de pesquisa e apresentou-se a problemática em análise.

Após a revisão da literatura foi possível construir um modelo de análise que integrou 16 proposições de pesquisa em alinhamento também com as questões inicialmente colocadas.

Dado o cariz exploratório do estudo, optou-se por uma metodologia qualitativa assente em cinco entrevistas semiestruturadas efectuadas aos CEO's de cinco marcas de calçado português com sucesso no seu processo de internacionalização.

A análise dos resultados assentou na técnica "Análise de Conteúdo" (Bardin 2006) através da qual foi possível identificar um conjunto de características comuns às diferentes marcas consideradas essenciais no seu processo de internacionalização.

A partir destes resultados foi possível construir o guia para a internacionalização que integra quatro fases essenciais, subdivididas em treze etapas.

Apesar das limitações reconhecidas ao nível do número de entrevistados e do tempo a elaboração da presente dissertação considera-se ser esta uma primeira abordagem a este tema, reconhecendo-se a importância de dar continuidade a estudos dirigidos às marcas que permitam a recolha de indicadores estatísticos de desempenho e à comparação da evolução da sua performance ao longo do processo de internacionalização, comparar o modelo português com o espanhol e italiano e estudos específicos sobre os principais mercados de destino e mercados emergentes.

**Palavras-Chave:** Branding; Internacionalização; Estratégias de Internacionalização

## **Abstract**

The main purpose of this dissertation is the development of a practical and appealing guide for the internationalization of the Portuguese footwear brands that integrates the determinant aspects recognized by these same brands, which have been successful in its process of internationalization. Initially some research questions had arisen, and so the thematic analysis has been presented.

After reviewing the literature, it was possible to build an analysis model, which integrated 16 research propositions, in line with the questions initially raised.

Given the nature of this exploratory study, it has been chosen a qualitative methodology, based on five semi-structured interviews to the CEO's of five Portuguese footwear brands that were successful in the process of internationalization.

Analyzes of the results was base on the technique "Content Analyzes", through which was possible to identify a number of common features to the different brands, considered essential in their internationalization process.

These results allowed to develop the guide for internationalization, that integrates four essential stages, subdivided into thirteen steps.

Besides the recognized limitations, regarding the number of the interviewees and time, the elaboration of this dissertation is considered as a first approach to the theme, acknowledging the importance of continue the studies with brands that allow collection of statistical indicators on their performance through the internationalization process; comparing the Portuguese model with the Spanish and Italian; specific studies on the main destination markets and emerging markets.

**Key- words:** Branding; Internationalization; Internationalization Strategy

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>3</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES .....</b>	<b>8</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Domínio e foco da dissertação.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. Problema e questões da pesquisa .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3. Campo de aplicação.....</b>	<b>11</b>
<b>1.4. Justificação da dissertação .....</b>	<b>12</b>
<b>1.5. Principais opções metodológicas.....</b>	<b>12</b>
<b>1.6. Estrutura geral da dissertação .....</b>	<b>13</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1. Introdução .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2. Quadro Teórico .....</b>	<b>15</b>
2.2.1. Marca.....	15
2.2.2. Internacionalização.....	18
2.2.3. Estratégias de Internacionalização.....	20
<b>2.3. O Mercado do Calçado e a Internacionalização .....</b>	<b>21</b>
<b>2.4. Estado da Arte .....</b>	<b>27</b>
<b>2.5. Modelo de Análise e Proposições .....</b>	<b>32</b>
<b>2.6. Conclusões.....</b>	<b>34</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1. Introdução .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2. Paradigma e Metodologia da Pesquisa .....</b>	<b>35</b>

3.3.	Amostra e Procedimentos de Amostragem.....	40
3.4.	Métodos e Técnicas de Análise dos Dados .....	41
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS E GUIA PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO .....	44
4.1.	Caracterização das marcas em estudo .....	44
4.2.	Análise das entrevistas.....	45
4.3.	Síntese das principais ocorrências e conclusões.....	51
4.4.	Guião para a internacionalização .....	57
4.5.	Conclusão.....	61
5.	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	62
5.1.	Contributo académico e empresarial .....	62
5.2.	Limitações .....	64
5.3.	Recomendações.....	64
	REFERÊNCIAS .....	66
	ANEXOS.....	72

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

1 Tabela síntese de definições de Marca.....	18
2 Gráfico do Nº de empresas produtoras de calçado entre 2006 e 2013 (Fonte: APICCAPS)22	
3 Gráfico de Importações vs Exportações entre 2006 e 2013 em milhares de pares (Fonte: APICCAPS).....	23
4 Gráfico de Importações vs Exportações entre 2006 e 2013 em milhares de euros (Fonte: APICCAPS).....	24
5 Gráfico relativo aos mercados de exportação por tipo de calçado (Fonte: APICCAPS)25	
6 Tabela relativa ao preço médio do par de calçado em 2013 (Fonte: APICCAPS).....	26
7 Tabela resumo das Questões de Pesquisa, Proposições e Autores.....	33
8 Modelo Conceptual .....	34
9 Tabela resumo de questões e proposições.....	40
10 Tabela explicativa de relação entre Dimensões, Categorias, Proposições e Questões	43
11Tabela síntese das entrevistas vs categorias pré definidas.....	49
12Tabela síntese das entrevistas vs categorias pré definidas 2 .....	51
13Tabela de resumo de validação ou rejeição das proposições.....	57

## **1. INTRODUÇÃO**

O tema central desta dissertação é “Marcas de calçado português – Guia para a internacionalização” e vem na sequência da constatação da importância desta área de negócio e da existência de poucos trabalhos/estudos desenvolvidos que abordem este sector numa perspectiva das marcas. Este facto foi confirmado no questionário aberto realizado ao Dr. Carlos Silva, director do Gabinete de Estudos da APICCAPS, (Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos) que serviu de ponto de partida e de exploração do tema desta dissertação e que se encontra em anexo.

O objectivo principal da realização desta dissertação é compreender como actuam as marcas portuguesas de calçado, bem-sucedidas, nos mercados internacionais, criando um guia de boas práticas para a internacionalização.

O calçado produzido em Portugal é reconhecido a nível internacional e por isso o sector é de extrema importância para o país, com um grande peso nas taxas de empregabilidade nos dois polos de empresas existentes (S. João da Madeira e Felgueiras). O seu peso nas exportações é bastante relevante, sendo estas a base do sector, pois mais de metade do calçado produzido é para exportação. É também um sector da economia que continua a crescer, apesar da crise económica, como será evidenciado durante a presente dissertação.

Neste sentido o presente estudo pretende contribuir para alavancar este sector da economia, encontrando padrões de sucesso na internacionalização das marcas de calçado e potenciando um maior crescimento das exportações. Outro dos objectos é preencher uma lacuna existente no sector, relacionada com o facto de existirem poucos estudos publicados relacionados com as marcas de calçado português.

### **1.1. Domínio e foco da dissertação**

O domínio desta investigação é o Branding sendo abordadas algumas marcas internacionais portuguesas de calçado masculino. Esta temática do Branding

tem sido já investigada e discutida ao longo de diversos anos por autores como Ambler & Styles (1996); Chernatony, McDonald e Wallace (2011), Kapferer (2003), Kavaratizis e Ashworth (2005), Kotler (1991), Lencastre (2005), Ruão & Farhangmehr (2000), Schultz e Schultz (2003), Simeon (2006), Vásquez (2007).

O foco desta investigação é a internacionalização das marcas de calçado e resultará na construção de um guião/manual para a internacionalização de marcas portuguesas de calçado, de acordo com a abordagem já feita por autores como Calof & Beamish (1995), Cavusgil (1980), Dicken (2003), Johanson e Vahlne (1990), Melin (1992), Meyer (1996), Simões (1997), Turnbull (1987), Vasconcellos et al. (2008).

## **1.2. Problema e questões da pesquisa**

O problema central adjacente à realização desta dissertação é a inexistência de dados ou estudos que abordem a internacionalização de marcas de calçado em Portugal e que possam orientar e ajudar as empresas e profissionais do sector do calçado português no processo de internacionalização. Desta forma este trabalho visa responder a algumas questões.

Essas questões são:

Q1 – As empresas que tiveram sucesso na sua internacionalização recorreram ao apoio de alguma entidade externa?

Q2 – Quais as características ou perfis das empresas que tiveram sucesso internacionalmente com as suas marcas?

Q3 – Perceber se a situação/posição das marcas em Portugal influenciou o seu processo de internacionalização?

Q4 – Quais os Factores Críticos de Sucesso para a internacionalização das marcas?

Q5 – Qual o modelo de internacionalização que seguiram?

Q6 – Quais as Principais estratégias adoptadas e acções desencadeadas?

Q7 – Quais os mercados de entrada e forma de entrada?

Q8 – Em que áreas é prioritário investir?

Q9 – Quais as maiores dificuldades sentidas pelas marcas?

Q10 – O que levou as empresas a internacionalizarem-se?

Q11 – O que recomendam as marcas de sucesso como boas práticas para a internacionalização?

### **1.3. Campo de aplicação**

O campo de aplicação desta dissertação são as empresas portuguesas de calçado que actuam ou pretendem actuar em mercados internacionais.

É então importante perceber a importância que o sector do calçado tem para a economia portuguesa. Este sector emprega aproximadamente 35 mil pessoas (APICCAPS 2014) e com destaque na região norte do país ao nível de empregabilidade e exportações. O seu crescimento é comprovado pelo significativo aumento do emprego nos últimos 3 anos, em 7,7%, e da produção, em 19,6%, ultrapassando em definitivo, as dificuldades provocadas pela eclosão da crise económica e financeira internacional de 2008. (APICCAPS 2014). Ainda segundo os dados do mesmo estudo da APICCAPS, é possível confirmar um aumento do número de pares exportados, que em 2012, foi de 70 974 milhares de pares, em 2013, de 74 301 milhares de pares. Verificou-se também um aumento no valor total das exportações, que é de 1 734 219 milhares de Euros em 2013, fruto do aumento do preço médio do par exportado. Este facto deve-se principalmente à penetração das empresas portuguesas em mercados mais exigentes onde a qualidade do produto é valorizada (APICCAPS 2014).

A unidade de análise desta dissertação são as empresas deste sector, mais precisamente seis marcas portuguesas de calçado que já estão internacionalizadas com sucesso.

A unidade de observação utilizada para esta análise são os CEO das empresas que detêm estas seis marcas. Desta forma será possível recolher informação sobre o posicionamento e estratégias de internacionalização utilizadas pelos gestores.

#### **1.4. Justificação da dissertação**

Este tema foi escolhido por três razões essenciais. Uma delas é o facto de este sector ser de vital interesse para a economia portuguesa, como já foi demonstrado anteriormente, merecendo ser explorado e potenciado. É um sector em crescimento e por isso este crescimento deve ser sustentado.

Outra das razões que levaram à sua realização é o facto de o número de estudos realizados na área sobre marcas ser reduzido e por isso pretende-se deixar um contributo não só para as empresas do sector como também para a academia.

A nível pessoal este estudo é uma forma de reforçar a ligação ao sector do calçado, que é uma das paixões do autor, e com o qual já teve contacto durante o seu percurso académico.

O trabalho e as conclusões a que este estudo visa chegar podem ser aplicadas a este tipo de marcas e visam contribuir para o desenvolvimento sustentável da exportação do calçado português.

Adicionalmente a escolha deste tema está também relacionada com um gosto e fascínio que o aluno tem sobre a temática da Moda e, mais especificamente, a ligação da Moda ao Calçado.

#### **1.5. Principais opções metodológicas**

Relativamente ao tipo de estudo, ele será de natureza Exploratória com uma abordagem Qualitativa.

Existem algumas características básicas que definem os estudos qualitativos. Para Godoy (1995) os estudos qualitativos permitem compreender de uma melhor forma um determinado fenómeno, pois o mesmo é estudado no ambiente em que ocorre. Neste tipo de estudo, o investigador, procura captar um fenómeno a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Para isso são recolhidos dados que são previamente analisados para que se entenda a dinâmica do fenómeno. (Godoy 1995)

Entende-se por Pesquisa Exploratória, um estudo cujo objectivo é conhecer um determinado fenómeno que se decidiu investigar para que, no futuro, outros estudos maiores sejam desenvolvidos com maior dimensão e representatividade. Este tipo de estudo pode utilizar uma grande variedade de técnicas mas sempre com pequenas amostras. Permite ao investigador escolher a técnica mais ajustada à sua investigação e decidir a que questões pretende dar mais ênfase. (Theodorson e Theodorson 1970)

Para a análise dos dados obtidos durante as entrevistas será utilizada a Análise de Conteúdo segundo os estudos de Bardin (2006).

### **1.6. Estrutura geral da dissertação**

No capítulo um é feita uma introdução ao estudo, dando um panorama geral do domínio e foco, campo de aplicação, problemática e questões de pesquisa, principais justificações para a sua realização e as principais opções metodológicas.

No capítulo dois é feita a revisão da literatura incluindo inicialmente uma abordagem aos temas das palavras-chave da investigação, e do seu domínio e foco. Posteriormente é feita uma abordagem ao estado da arte de onde resulta o modelo de análise da investigação.

Posteriormente no capítulo três é apresentada a metodologia sendo abordados temas como o paradigma e técnicas da pesquisa, a amostra e os procedimentos de amostragem e métodos e técnicas de recolha e de análise dos dados.

No capítulo quatro, denominado Análise de resultados e proposta para o “Guia para a Internacionalização”, são analisados e discutidos os resultados das entrevistas e feito um diagnóstico que conduza à elaboração do guia de internacionalização.

O quinto e último capítulo da dissertação é previsivelmente o das conclusões e implicações do estudo. Como tal, o mesmo divide-se em pontos, tais como conclusões sobre as questões e sobre as proposições e objectivos da pesquisa,

o problema da pesquisa, contributos para a teoria e para a gestão, limitações e recomendações para pesquisas futuras.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Introdução**

Neste capítulo são abordados conceitos que se consideram pertinentes para uma melhor compreensão do tema desta dissertação.

Numa primeira fase são abordados os temas a Marca, a Internacionalização e suas estratégias segundo alguns autores de referência nestas áreas. Numa segunda fase são formalizadas as proposições deste trabalho com base no estado de arte. A formalização das mesmas tem em conta as questões da pesquisa, descritas anteriormente, e alguns trabalhos realizados nesta área que, por essa razão, dão um importante contributo para a realização da presente dissertação.

### **2.2. Quadro Teórico**

#### **2.2.1. Marca**

Lencastre (2005) afirma que o conceito de marca existe desde os primórdios da História. O autor completa dizendo que a única diferença é que nos tempos modernos este conceito é regulamentado pelo Direito e é analisado pela Semiótica, assumindo-se assim como o elemento aglutinador da gestão de marketing. Já anteriormente outros autores tinham definido marca através das dimensões do Direito. Neste sentido Schultz e Schultz (2003) apontaram três perspectivas para a definição da marca: (1) A marca como activo legal e registrado; (2) A marca como activo de construção de relacionamentos; (3) A marca como activo financeiro e gerador de fluxo de caixa.

Existem no entanto autores que definem marca seguindo caminhos e perspectivas completamente diferentes e menos redutores. Este grupo de autores define marca tendo por base o facto de ela ser um produto ou serviço. Exemplo disso é a definição de Kotler (1991) que define marca como um nome, termo, sinal, símbolo ou design ou combinação deste tipo de elementos que visam identificar produtos ou serviços de uma empresa ou grupo e que a diferencia dos seus

concorrentes. Desta maneira podemos concluir que Kotler (1991) vê a marca como uma variável da diferenciação de um produto ou serviço face aos concorrentes.

Mais recentemente alguns autores definiram marca seguindo a visão de Kotler mas acrescentando o que pode diferenciar uma marca dos concorrentes. Nessa óptica, Ruão & Farhangmehr (2000) dizem que o que torna um produto numa marca é o facto de o produto ser combinado com algo mais, como símbolos, imagens, sentimentos. Esta definição fala não só no produto ou serviço como acrescenta o factor sentimentos. Mas existem mais autores que partilham desta opinião. Segundo Vásquez (2007) uma marca é identificada não só através de uma característica visual, como também por outras que estão implícitas. Para este autor o consumidor relaciona uma marca não só com uma qualidade física do produto, mas com uma serie de associações emocionais e sociais que ela transmite.

Este tipo de abordagens não era algo de todo inovador. Prova disso é a definição de pesquisas anteriores elaborada por Ambler & Styles (1996) que definiram marca como uma promessa de um conjunto de atributos que alguém compra, sendo que os atributos que constituem uma marca podem ser reais ou ilusórios, racionais ou emocionais, tangíveis ou invisíveis.

Numa perspectiva que não se afasta da dos autores visados nos parágrafos anteriores e que sintetiza as mesmas, Kavaratizs e Ashwoth (2005) dizem que marca é um conjunto de factores físicos, sociais e psicológicos que os consumidores associam a um produto que, pela sua personalidade, atributos e valores, o fazem destacar em relação à concorrência, acrescentando-lhe valor. Os autores vêem marca como um factor diferenciador e que pode acrescentar valor a um produto ou serviço. Concluímos ainda que para os autores a marca é um conjunto de associações realizado pelos consumidores e que resulta na visão dos mesmos sobre a marca. As marcas na opinião de muitos autores são vistas como um conjunto de associações de várias características podendo elas ser palpáveis ou não. Existem também outras definições que se cruzam com as anteriores. Simeon (2006) diz que uma marca é um grupo consistente de caracteres, imagens ou emoções que os consumidores vivenciam ou experimentam e que associam a um produto, a um serviço, a uma organização ou a uma localização.

No mesmo sentido que as definições anteriores, começa então a ser desenvolvido algum trabalho por outros autores. Assim Chernatony, McDonald e Wallace (2011) continuam a ver a marca como um conjunto de valores funcionais e emocionais mas exploram outra dimensão e dizem que esta permite às organizações/empresas fazerem promessas e de provocar no consumidor uma experiência única e agradável.

Kapferer (2003) define marca, como já o tinha feito em anos anteriores, segundo uma óptica de experiências e emoções e como tal podem ser entendidas de varias maneiras. Desta forma Kapferer (2003) define a marca como ponto de referência de impressões positivas e negativas formadas pelo consumidor ao longo do tempo, a respeito de todos os atributos e associações do produto. Mais recentemente Kapferer (2012) completa a sua definição anterior, dizendo que marca é uma ideia exclusiva e desejável por todos e que é combinada nos produtos, serviços, lugares e experiência que a mesma possui.

Apresenta-se em seguida um quadro com as definições de marca abordadas anteriormente, ordenadas por ordem cronológica.

Autor	Definição
Kotler (1991)	Kotler (1991) que define marca como um nome, termo, sinal, símbolo ou design ou combinação deste tipo de elementos que visam identificar produtos ou serviços de uma empresa ou grupo e que a diferencia a dos seus concorrentes.
Ambler & Styles (1996)	Ambler & Styles (1996) definiram marca como uma promessa de um conjunto de atributos que alguém compra, sendo que os atributos que constituem uma marca podem ser reais ou ilusórios, racionais ou emocionais, tangíveis ou invisíveis.
Ruão & Farhangmehr (2000)	Ruão & Farhangmehr (2000) dizem que o que torna um produto numa marca é o facto de o produto ser combinado com algo mais, como símbolos, imagens, sentimentos.
Kapferer (2003)	Kapferer (2003) define a marca como ponto de referência de impressões positivas e negativas formadas pelo consumidor ao longo do tempo, a respeito de todos os atributos e associações do produto
Schultz e Schultz (2003)	Schultz e Schultz (2003) abordam a marca de 3 formas: como activo legal e registado; como activo de construção de relacionamentos; como activo financeiro e gerador de fluxo de caixa.
Kavaratiz e Ashwoth (2005)	Kavaratiz e Ashwoth (2005) dizem que marca é um conjunto de factores físicos, sociais e psicológicos que os consumidores associam a um produto que, pela sua personalidade, atributos e valores, o fazem destacar em relação à concorrência, acrescentando-lhe valor.
Lencastre (2005)	Lencastre (2005) afirma que o conceito de marca existe desde os primórdios da História e que a única diferença é que nos tempos modernos este conceito é regulamentado pelo Direito e é analisado pela Semiótica, assumindo-se assim como o elemento aglutinador da gestão de marketing.
Simeon (2006)	Simeon (2006) diz que uma marca é um grupo consistente de caracteres, imagens ou emoções que os consumidores vivenciam ou experimentam e que associam a um produto, a um serviço, a uma organização ou a uma localização.

Vásquez (2007)	Segundo Vásquez (2007) uma marca é identificada não só através de uma característica visual, como também por outras que estão implícitas. Para este autor o consumidor relaciona uma marca não só com uma qualidade física do produto, mas com uma serie de associações emocionais e sociais que ela transmite.
Chernatony, McDonald e Wallace (2011)	Chernatony, McDonald e Wallace (2011) definem a marca como um conjunto de valores funcionais e emocionais mas exploram outra dimensão e dizem que esta permite às organizações/empresas fazerem promessas e de provocar no consumidor uma experiência única e agradável.
Kapferer (2012)	Kapferer (2012) define marca dizendo que marca é uma ideia exclusiva e desejável por todos e que é combinada nos produtos, serviços, lugares e experiência que a mesma possui.

### 1 Tabela síntese de definições de Marca

A tabela apresentada anteriormente faz uma síntese sobre algumas definições de marca defendidas por autores de referência. Esta tabela permite verificar a evolução do conceito bem como diferentes abordagens ao mesmo e que já tinham sido verificadas na Revisão da literatura apresentada.

#### 2.2.2. Internacionalização

O tema da internacionalização era visto já nos anos 80 como um processo ordenado e sequencial que as empresas desenvolviam para alcançarem um maior envolvimento internacional. (Cavusgil 1980). Na mesma óptica foram Welch e Luostarinen (1988) que para além de verem a internacionalização das empresas como um processo de maior envolvimento em actividades internacionais, definindo as operações como *outward*, acrescentaram que já no final dos anos 80, era apontado como um dos grandes desafios, à competitividade das empresas.

Uma visão mais redutora de internacionalização tinham outros autores, que viam a internacionalização como o movimento para o exterior de operações internacionais de uma empresa (Turnbull, 1987).

O conceito começava a ganhar alguma importância para as empresas e também para os académicos daquela época. Prova disso é o caminho seguido por um conjunto de académicos de uma universidade Sueca que desenvolveram um modelo que apelidaram de modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne 1990). Segundo este modelo elaborado por estes investigadores, a internacionalização é um processo de aprendizagem que passa por várias etapas, ao longo das quais se vão acumulando

experiências e conhecimento relativos aos mercados externos (Johanson e Vahlne 1990).

A internacionalização ganha nesta época uma dimensão diferente e passa a ser vista como parte do plano estratégico de negócios de muitas empresas (Melin 1992).

Outros autores vão mais longe do que o plano estratégico e referem que a internacionalização é o processo de adaptação das operações da empresa aos ambientes internacionais. Estas operações podem envolver, para além da estratégia, a estrutura e recursos da mesma. (Calof & Beamish 1995)

Nesta altura Meyer (1996) define a internacionalização como o processo pelo qual uma empresa aumenta o nível dos seus negócios mais valiosos fora do país de origem. Este autor não acredita que um negócio mal sucedido no país origem tenha sucesso em mercados externos.

Simões (1997) alerta para a existência de diferentes definições de internacionalização assentes em duas dicotomias. A primeira está relacionada com a oposição micro-macro, que confronta a óptica da economia nacional com a da empresa, e a segunda a polarização *inward outward*, que opõe as operações “de dentro para fora” designadamente exportações, licenciamentos no exterior, investimento no estrangeiro, com as operações “de fora para dentro”, no que concerne a importações, aquisições de tecnologia e investimento no estrangeiro.

Existem contudo autores que consideram a internacionalização de uma empresa, como uma extensão das suas estratégias de negócio para outros países. Desta extensão resulta uma replicação total ou parcial dos processos operacionais das empresas (Freire 1997).

Mais recentemente Dicken (2003) entendem o processo de internacionalização simplesmente como a extensão ou aumento do alcance geográfico das actividades económicas de uma empresa além das fronteiras.

Existem contudo alguns autores que definem o conceito de internacionalização pela óptica do marketing. Neste sentido a internacionalização refere-se às trocas realizadas além dos limites de uma nação, tendo como principal estratégia a expansão de suas operações (Vasconcellos et al. 2008). Esta definição

aborda, segundo o autor, o conceito de internacionalização numa perspectiva do marketing. Apesar disso a mesma não acrescenta nada de novo a outras definições elaboradas anteriormente e que foram escritas em épocas bem diferentes e por isso com conjunturas económicas também completamente diferentes.

### **2.2.3. Estratégias de Internacionalização**

A internacionalização continua a ser um tema onde se procura identificar qual a estratégia mais eficaz e adequada para ser possível exportar em maior quantidade e melhor qualidade, alcançando, desta forma uma maximização de lucros para a marca ou produto que se pretende internacionalizar. Aquando da tomada de decisão de internacionalizar a empresa deve, portanto ter em conta uma diversidade de factores internos e externos, que diagnostiquem a empresa, o meio envolvente e o mercado alvo, para então ser capaz de proceder à escolha dos modos de entrada mais eficazes no mercado que pretendem explorar. A escolha adequada do modo de entrada no mercado alvo é fundamental e determinante, dado que uma má decisão pode conduzir a prejuízos e pode dar uma imagem prejudicial aos potenciais consumidores, lesando assim o potencial de vendas da empresa.

Quanto aos modos de entrada há várias propostas de diferentes autores. Cateora e Graham (1996) propõem a seguinte classificação: exportação/importação; licenciamento; joint-venture; consórcio; subsidiária detida parcialmente; subsidiária detida a 100%.

Outra perspectiva de agrupamentos dos modos de entrada é sugerida por Freire (1997) e consiste em dividi-los em transacções, investimento directo e projecto.

#### **Exportação**

A forma de internacionalização através da exportação consiste essencialmente na planificação da produção de um qualquer produto e/ou serviço, de um determinado país, que será exportado e vendido noutra país. É um dos métodos de internacionalização menos audaz, sendo este também o modelo de atuação implementado pela generalidade das empresas para acesso ao mercado externo (Hill 2011).

As exportações também se podem subdividir por directas e indirectas. Directas quando os intermediários, da empresa exportadora, estão no país de origem, ou indirectas quando são realizados por agentes intermediários da empresa no país para onde exportam. (Root 1987),

### **Acordos Contratuais**

Outra forma de internacionalização pode ser implementada através de acordos contratuais. Esses contractos são elementos simplificadores que favorecem as empresas que se querem internacionalizar.

O Franchising é um acordo mais abrangente em que a empresa autoriza um certo número de potenciais revendedores para comercializarem ou produzirem um produto ou serviço, utilizando o nome, a marca registada, o seu know-how e respectivas políticas de actuação. À qualidade de franchisado está associado o pagamento de uma verba correspondente aos direitos de entrada e respectivos Royalties. (Viana e Hortina 2005).

Quanto ao licenciamento, este tipo de acordo consiste na celebração de um contracto entre duas empresas, em que o licenciado é autorizado a utilizar patentes, marcas registadas e tecnologia, em contrapartida de pagar ao licenciador um royalty durante um determinado período de tempo (Holt e Wigginton 2002; Hill 2009).

### **Joint Venture e Alianças Estratégicas**

Outra forma de internacionalização, pode ser através de Joint Venture e Alianças Estratégicas, e consiste na junção de uma empresa a outra num mercado externo, partilhando investimentos e lucros, bem como os riscos (Root 1987).

### **Investimento Directo**

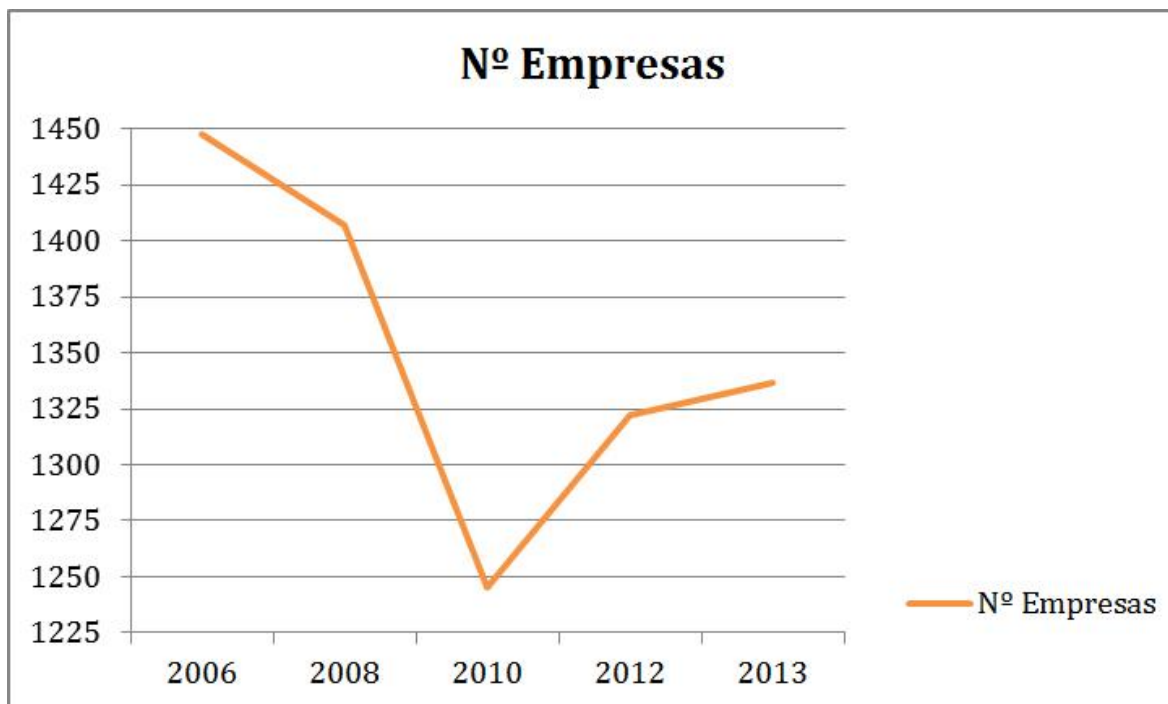
Segundo Hill (2011) a Internacionalização através de investimento directo estrangeiro (IDE) implica um elevado envolvimento nos mercados internacionais, na qual a empresa investe em instalações para produzir ou comercializar um produto.

## **2.3. O Mercado do Calçado e a Internacionalização**

O Sector do calçado português é um dos mais fortes sectores da nossa economia e um dos mais reconhecidos a nível internacional. Tal como todos os

sectores atravessou um período de alguma dificuldade consequência da crise económica de 2008. Apesar disso tem-se verificado uma enorme tendência de crescimento e o sector está já estável e é um dos mais fortes da nossa economia. É então importante analisar alguns números que mostram isto mesmo e que servirão de enquadramento à presente dissertação.

O gráfico apresentado em seguida permite verificar a variação existente no número de empresas que operavam em Portugal no período que vai desde o ano de 2006 até ao ano 2013. É possível então verificar uma quebra no número de empresas entre os anos 2006 e 2010, o que prova que o sector sofreu um pouco com a crise económica. Em 2006 operavam, segundo números da APICCAPS, 1448 empresa que produziram 71 643 milhares de pares de calçado. No ano de 2010, antes do aumento do número de empresas que os dados da APICCAPS apresentados no gráfico permitem verificar, o número de empresas tinha caído para as 1245 que produziam 62 012 milhares de pares de calçado. Foi uma quebra significativa que prova a dificuldade que o sector atravessou.

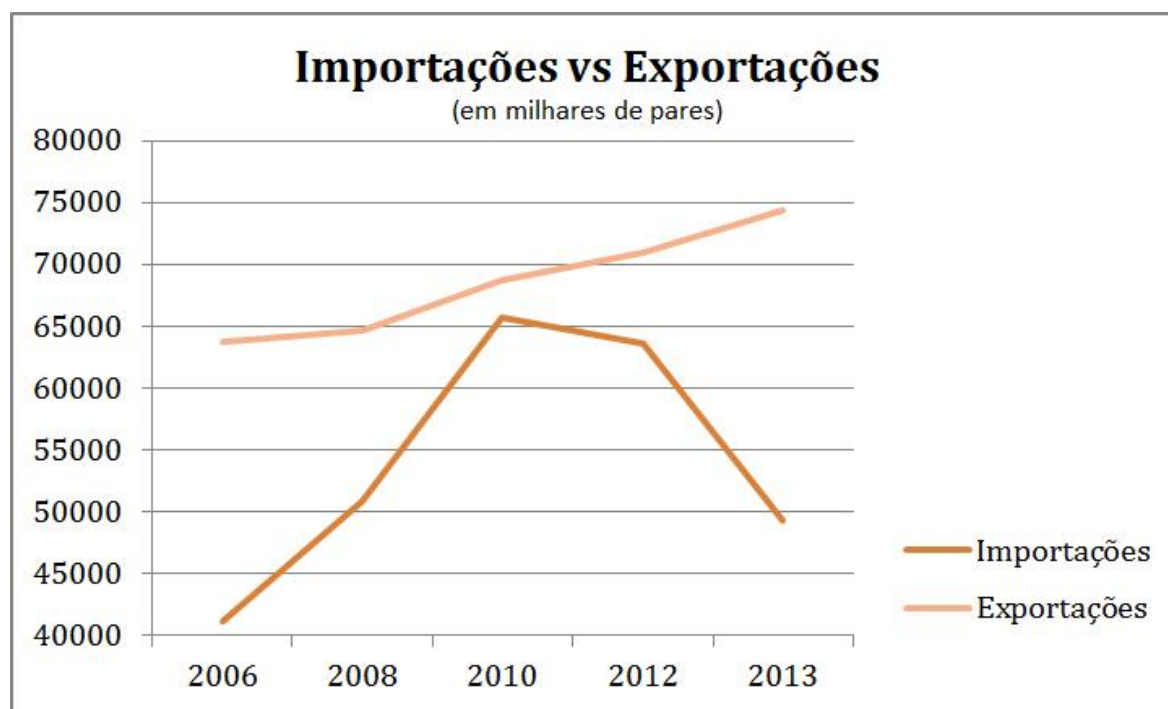


**2 Gráfico do Nº de empresas produtoras de calçado entre 2006 e 2013 (Fonte: APICCAPS)**

Como sinal da recuperação do sector é ainda importante realçar o aumento do número de empresas, e consequentemente do número de pares produzidos, que

foi verificado no período entre os anos 2010 e 2013. O número de empresas é menor do que aquele que existia antes da crise mas produz um número de pares significativamente maior do que aquele que se verificava antes desse difícil período. Segundo os dados da APICCAPS, existiram no ano de 2013 1337 empresa que produziram 75 524 milhares de pares de calçado.

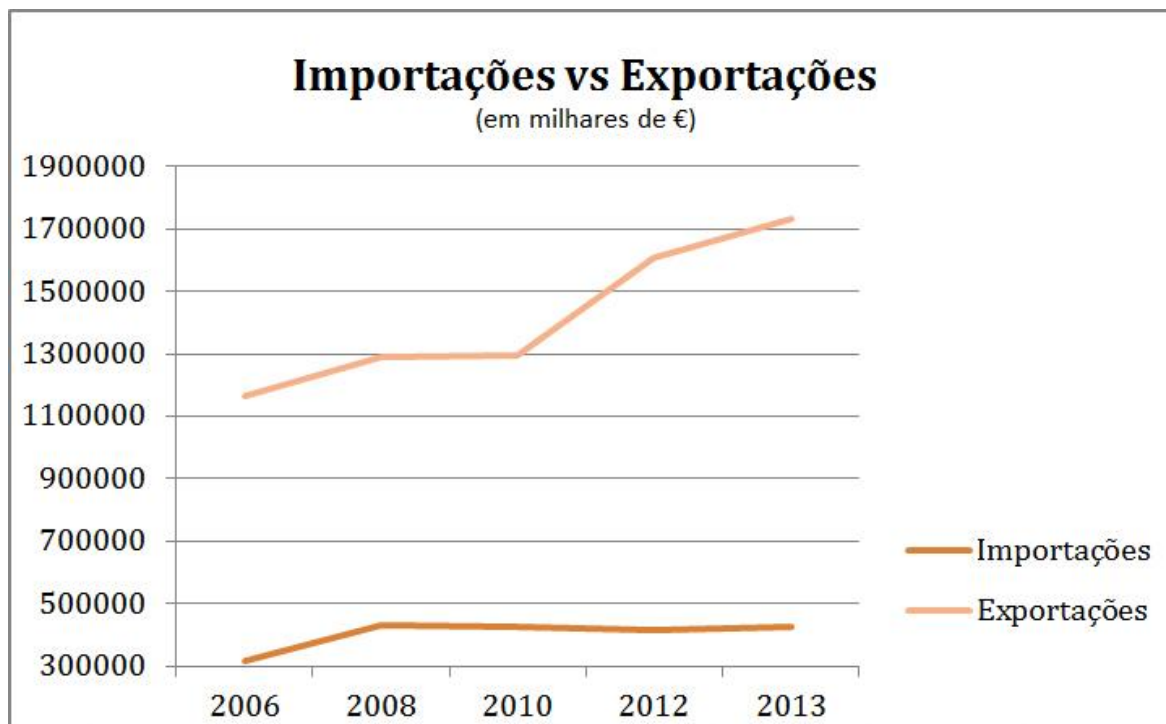
Outros dos indicadores que é importante analisar, para um melhor enquadramento do tema da presente dissertação, são as Importações e Exportações verificadas no sector. Deste modo propõe-se a análise do gráfico apresentado em seguida.



**3 Gráfico de Importações vs Exportações entre 2006 e 2013 em milhares de pares (Fonte: APICCAPS)**

Como o gráfico permite verificar, o número de pares exportados foi sempre crescendo desde o ano de 2006 até ao ano de 2013 apesar da crise económica. Outro dos factos que o gráfico permite constatar é que o número de pares importados sofreu uma variação entre 2006 e 2013. O número de pares de calçado importados aumentou de forma acentuada entre 2006 e 2010, ano em que atingiu o valor máximo. Desde 2010 até 2013 houve um decréscimo, também ele acentuado, no número de pares de calçado importados.

Continuando a análise entre Importações vs Exportações, é importante perceber se existiram grandes variações nos milhares de euros Importados e Exportados no período em 2006 e 2013.



**4 Gráfico de Importações vs Exportações entre 2006 e 2013 em milhares de euros (Fonte: APICCAPS)**

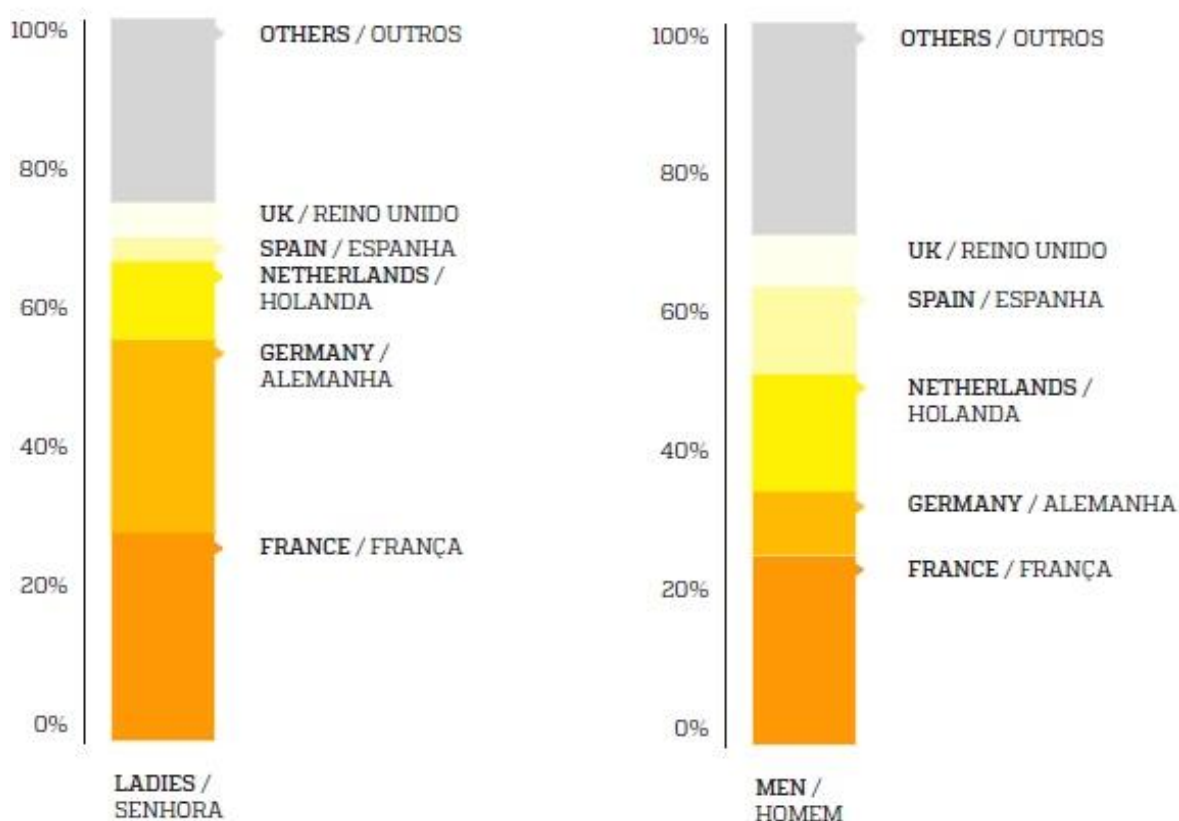
Após a análise dos dados é possível perceber que também aqui o valor das exportações do sector é bastante superior ao valor das importações. Podemos também verificar que ao contrário do número de pares, apresentado no gráfico anterior, o valor das exportações manteve sempre uma tendência crescente apesar do número de pares ter variado. Após a comparação entre os dois gráficos apresentados é possível perceber que o valor do par importado e exportado foi aumentando ao longo dos anos. Este facto é perceptível porque as variações do número de pares não coincidem com as variações no valor total dos pares importados.

Também através destes dados é possível perceber que o sector está em crescimento porque o número de exportações verificou um aumento significativo no período em análise.

Estando o tema desta dissertação relacionado com os mercados externos das marcas portuguesas de calçado, é pertinente perceber quais são os principais mercados das empresas portuguesas.

É então proposta análise da seguinte ilustração relativa aos cinco principais mercados de exportação, em valor, por tipo de calçado.

### Cinco principais mercados de exportação por tipo de calçado



#### 5 Gráfico relativo aos mercados de exportação por tipo de calçado (Fonte: APICCAPS)

Pela análise do gráfico é possível perceber que tanto para o calçado de Senhora como para o calçado de Homem, os mercados principais são o Francês, Alemão, Holandês, Espanhol e do Reino Unido. É possível também perceber que no calçado de senhora o mercado Francês e Alemão são os principais mercados e que no calçado de Homem os principais mercados são o Francês e Holandês. Outra das principais diferenças entre o mercados de homem e senhora é o facto de os mercados mais fortes do calçado de senhora, representarem mais de 50% do valor total das exportações. Ainda no calçado de senhora, os outros mercados

representam menos de 25% facto que não se verifica no calçado masculino. Estes factores permitem concluir que o mercado do calçado de homem é mais diversificado que o do calçado de mulher, pois os países mais fortes assumem uma menor representatividade e os outros mercados representam mais no total do valor das exportações.

Por fim analisemos a tabela em baixo relativa ao preço do par de calçado verificado no ano de 2013 segundo dados da APICCAPS.

<b>Preço médio do par calçado</b>	
Produzido	24,47€
Exportado	23,34€
Importado	8,59€
Consumido	10,86€

**6 Tabela relativa ao preço médio do par de calçado em 2013 (Fonte: APICCAPS)**

Depois da análise da tabela podemos concluir que o par de sapatos produzido em Portugal tem um valor médio de 24,47€. Podemos também verificar que o preço médio do par exportado anda muito próximo desse valor, sendo 23,34€ e que o importado é de 8,59€. Por fim podemos verificar que o preço médio do calçado consumido em Portugal é de 10.86€.

Estes números permitem concluir que Portugal exporta quase tudo que produz visto que o preço médio de produção é muito acima do preço médio do calçado consumido.

Outra das conclusões que a tabela nos permite chegar, é de que uma parte do calçado produzido com um custo de produção mais elevado, é consumido em Portugal. Podemos afirmar isto porque só desta forma o preço médio do par exportado é menor que o produzido.

Face a análise efectuada podemos concluir que a evolução do sector do calçado em Portugal passa por aumentar o valor ao produto aumentando o preço por par para exportação. Desta forma a aposta na qualidade e inovação, como factores de diferenciação, e na eficiência das linhas de produção, como factores de

redução de custos permitirão tornar o calçado português mais competitivo em termos internacionais

## **2.4. Estado da Arte**

Efectuada a revisão da literatura e analisado o mercado do calçado português numa perspectiva de internacionalização, foi possível identificar um conjunto de critérios relevantes para o sucesso das marcas que será importante verificar qual a percepção dos gestores das marcas portuguesas com sucesso internacional. Isto constitui a base de sustentação das proposições que a seguir serão apresentadas.

Para além do acima referido foram também analisados alguns estudos que reforçam e justificam as proposições desta pesquisa e que passamos a apresentar.

Num estudo realizado em 2010 sobre o tema “Factores determinantes para a internacionalização no sector do calçado português de luxo: Um estudo exploratório.” O autor Pedro Marcos chegou a um conjunto de conclusões que permitem uma melhor definição da presente investigação. Uma dessas conclusões é que os apoios externos, são de facto importantes em toda a manobra de internacionalização das empresas. (Marcos 2010). Outro estudo com contributos para a presente dissertação é o realizado no ano de 2013 por João Carlos Campos Queirós com o tema “A internacionalização de empresas de construção: o caso Cluster AFCM”. Queiros (2013) conclui no seu estudo que o modelo de cooperação empresarial é muito eficaz e importante no processo de internacionalização das empresas. Nesta linha de pensamento propõe-se a seguinte proposição:

**P1: Os apoios externos são um factor importante para a internacionalização das marcas.**

Outra das conclusões a que este investigador chegou foi de que o espírito empreendedor dos empresários é determinante em todo o processo. (Marcos 2010) Entenda-se processo como processo de internacionalização. Por espírito empreendedor refere-se a visão do empresário. Outro dos estudos com conclusões que contribuíram para a presente dissertação foi o realizado pela autora Ana Simões

no ano de 2010 cujo tema é: “Internacionalização das empresas portuguesas: Processos e Destinos.” (Simões 2010). Simões (2010) conclui no seu estudo que a causa para a inércia da maioria das empresas é o espelho da falta de visão dos seus administradores e o facto de os mesmos terem pouca capacidade para lidar com as dificuldades que um processo de internacionalização pode trazer. Justifica-se então formular a seguinte proposição:

**P2: A visão/mentalidade do empresário é fundamental para a internacionalização da empresa.**

Outro dos contributos do estudo de Marcos (2010) foi o facto de referir que o mercado nacional não é representativo, nem prioritário para estas empresas, não sendo por isso necessário conquistar uma posição relevante no mercado doméstico, (Marcos 2010). Com esta conclusão e de forma a responder às questões desta investigação, justifica-se formular a proposição apresentada em seguida:

**P3: A posição de uma marca no mercado português não influencia o seu processo de internacionalização.**

O último contributo de Marcos para este estudo está relacionado com as feiras internacionais de calçado. O autor afirma que na sua investigação não foi possível chegar a um consenso relativamente à importância das feiras internacionais de negócios para o desenvolvimento e divulgação da marca própria e consequentemente o alavancar dos negócios em mercados internacionais. (Marcos 2010). Neste sentido justifica-se avaliar no presente estudo essa relação propondo-se a seguinte proposição:

**P4: A presença em feiras internacionais ajuda a alavancar os negócios em mercados internacionais.**

Ana Rocha no ano de 2012 elaborou uma dissertação com o tema: “A internacionalização de uma recém-criada marca de calçado: o caso da Amigluf e a sua entrada nos mercados espanhol, alemão e dinamarquês.” (Rocha 2012). As conclusões a que a investigadora chegou foram fundamentais para a definição das proposições da presente investigação. A autora concluiu que muitas das empresas que atuam neste sector de actividade continuam a não planear e a não delinear estratégias no médio/longo prazo, (Rocha 2012). Simões (2010) chegou a

conclusões em tudo similares às de Rocha (2012) afirmando que a falta de estratégia e de visão internacional é algo que ficou patente no seu estudo. O autor conclui ainda que este facto revela que estas empresas têm um longo caminho a percorrer no campo do planeamento estratégico. Estas conclusões permitem elaborar a seguinte proposição:

**P5: As empresas de calçado não fazem um planeamento estratégico adequado às suas necessidades de internacionalização.**

Outro dos contributos de Rocha (2012) foi concluir que falta também, e essencialmente, a este sector, a capacidade de atrair ‘cérebros’, colaboradores que, com formação em áreas tão fundamentais como o marketing ou a gestão, permitissem impulsionar as empresas. (Rocha 2012). Em alinhamento com esta autora justifica-se elaborar a seguinte proposição:

**P6: Existe um défice de pessoas qualificadas em áreas específicas nos quadros das empresas de calçado.**

Outra das investigações que contribuiu para a presente dissertação foi a realizada por Manuel Macedo, no ano de 2010, e que tem como tema “Estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal” (Macedo 2010). Uma das conclusões a que a investigação chegou foi a de que a análise dos dados recolhidos permitiu concluir que as empresas nortenhas iniciam a sua actividade internacional através da exportação e que usam meios próprios para iniciar as suas exportações. (Macedo 2010). Neste seguimento é possível formular a seguinte proposição:

**P7: As empresas do norte de Portugal usam os seus meios próprios para começarem a exportar os seus produtos.**

Macedo (2010) afirma ainda que a necessidade de conhecimento condiciona a escolha dos destinos geográficos, levando as empresas a iniciarem a sua internacionalização por países que conhecem melhor, movendo-se gradualmente para outros de maior distância psicológica. Outro estudo com contributos para a presente dissertação foi o de Alfredo José Machado Neto e Fernando Carvalho de Almeida com o tema “A internacionalização da indústria calçadista Francana” e que foi realizado no Brasil no ano de 2008. Almeida & Neto (2008) concluem que as

empresas procuram iniciar as suas vendas no exterior, em países mais próximos psicologicamente dos seus países de origem. É então possível formular a seguinte proposição:

**P8: As empresas escolhem os países mais próximos da realidade do país de origem para iniciarem a exportação dos seus produtos.**

Outro dos estudos com conclusões que contribuíram para a elaboração das proposições deste estudo foi o realizado pela autora Ana Simões em 2010. Esta autora afirmou que as empresas portuguesas concretizam a sua internacionalização primordialmente pelo processo de exportação, sendo os destinos preferenciais os países comunitários.” (Simões 2010). Em alinhamento com a conclusão de Simões (2010) é possível apresentar a seguinte proposição:

**P9: As empresas portuguesas iniciam o seu processo de internacionalização através da exportação para países comunitários.**

Simões (2010) concluiu também que, no que respeita às entidades de apoio à internacionalização, apesar de se verificar uma melhoria nos apoios prestados, os mesmos ainda não estão totalmente adequados às necessidades e certamente a falta de colaboração entre as várias entidades (públicas e privadas) promove este facto. (Simões 2010). Após a leitura desta conclusão de Simões (2010) justifica-se elaborar a seguinte proposição:

**P10: Os apoios das entidades públicas à internacionalização não são adequados.**

Outro estudo com contributos para a presente dissertação foi o de Alfredo José Machado Neto e Fernando Carvalho de Almeida realizado no ano de 2008. Os autores afirmam neste estudo que as empresas, do sector em análise, seguiram uma estratégia gradual de internacionalização. (Almeida & Neto 2008) Podemos então segundo esta conclusão elaborar a seguinte proposição:

**P11: As empresas do sector do calçado iniciam a sua internacionalização seguindo uma estratégia gradual de inserção nos mercados.**

Outro estudo com contributos para a presente dissertação é o realizado no ano de 2013 por João Carlos Campos Queirós. O autor conclui que o facto de as empresas estarem estagnadas nos mercados domésticos é uma das razões que leva

as mesmas a decidirem internacionalizarem-se. (Queirós 2013) Podemos então, segundo a conclusão do autor, formalizar a seguinte proposição:

**P12: Uma das razões que leva as empresas a internacionalizarem-se é o facto de estarem estagnadas nos mercados domésticos.**

Os mesmos autores concluem também que o facto da internacionalização poder potenciar o crescimento da empresa é fundamental para a tomada da decisão. (Queirós 2013) É então oportuno elaborar a seguinte proposição:

**P13: Potenciar o crescimento da empresa é um dos factores que leva os gestores a decidir internacionalizar as suas empresas.**

No questionário aberto, que consta em anexo, realizado ao Dr. Carlos Silva do Gabinete de Estudos da APICCAPS (Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos) foi também possível perceber um conjunto factos que permitem elaborar proposições para esta investigação. Silva (2014) afirma que um dos principais constrangimentos/dificuldades que as marcas portuguesas de calçado enfrentam é o facto de existir um défice de imagem de Portugal no exterior. Faz então sentido elaborar a seguinte proposição:

**P14: A principal dificuldade das marcas portuguesas de calçado é o défice de imagem que a marca Portugal (país) tem no exterior.**

Silva (2014) em resposta a pergunta “O que falta fazer pelas marcas?” responde que em termos genéricos era essencial aprofundar a comunicação das marcas e que, eventualmente, é necessário optar por novos suportes. É então oportuno formalizar a seguinte proposição.

**P15: As marcas portuguesas precisam aprofundar a sua comunicação e os meios por onde a mesma é realizada.**

Para Silva (2014) uma das competências fundamentais para o sucesso de uma marca são todos os vectores do marketing (Price, Product, Place, Promotion). Contudo o responsável pela área de estudos da APICCAPS afirma que, no caso da industria portuguesa de calçado, o vector do marketing com mais ênfase é o do Product. É então oportuno formalizar a seguinte proposição:

**P16: Possuir um produto de excelência é uma das competências fundamentais para que as empresas/marcas possam ambicionar o sucesso internacional.**

## 2.5. Modelo de Análise e Proposições

De seguida apresenta-se um quadro resumo onde constam as categorias pré-definidas e as proposições que as suportam e ainda os autores que contribuíram para a formulação das proposições apresentadas.

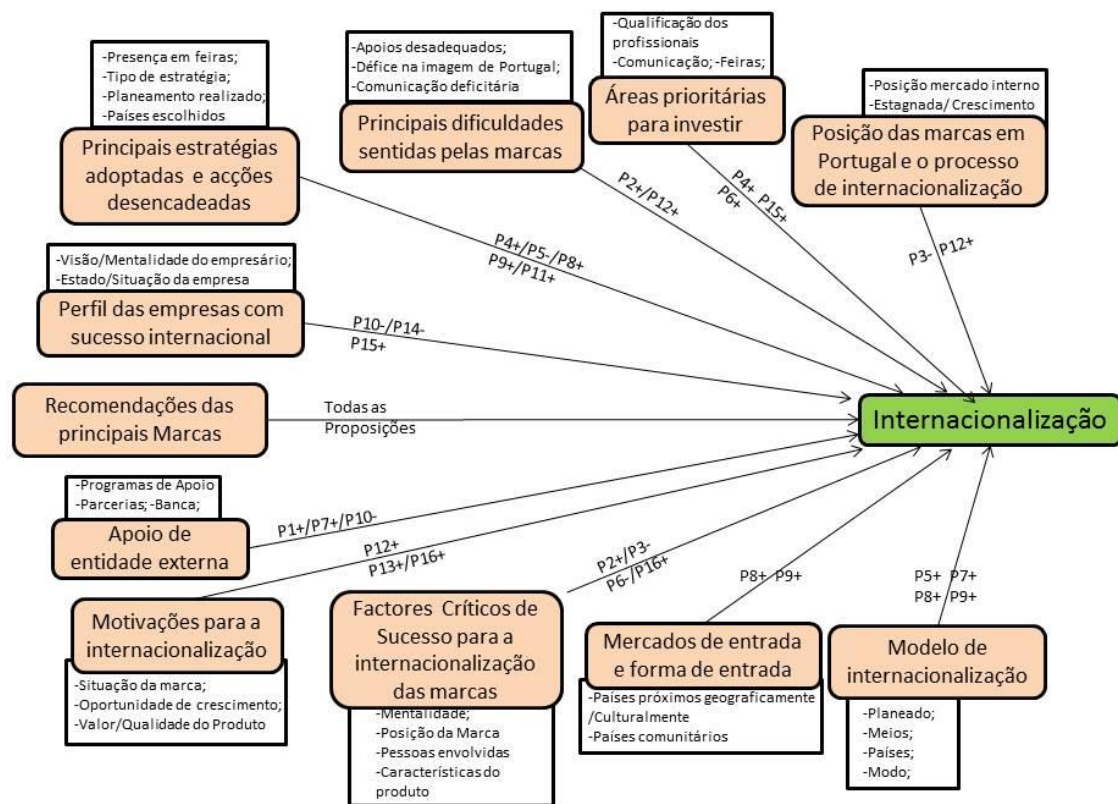
<b>Categorias</b>	<b>Proposições</b>	<b>Autores</b>
Apoio de entidade externa	P1: Os apoios externos são um factor importante para a internacionalização das marcas.	Marcos 2010 Queirós 2013
	P7: As empresas do norte de Portugal usam os seus meios próprios para começarem a exportar os seus produtos.	Macedo 2010
	P10: Os apoios das entidades públicas à internacionalização não são adequados.	Simões 2010
Perfil das empresas com sucesso internacional	P2: A visão/mentalidade do empresário é fundamental para a internacionalização da empresa.	Marcos 2010 Simões 2010
	P12: Uma das razões que leva as empresas a internacionalizarem-se é o facto de estarem estagnadas nos mercados domésticos.	Queirós 2013
Modelo de internacionalização	P5: As empresas de calçado não fazem um planeamento estratégico adequado às suas necessidades de internacionalização.	Simões 2010 Rocha 2012
	P7: As empresas do norte de Portugal usam os seus meios próprios para começarem a exportar os seus produtos.	Macedo 2010
	P8: As empresas escolhem os países mais próximos da realidade do país de origem para iniciarem a exportação dos seus produtos.	Macedo 2010 Almeida & Neto 2008
	P9: As empresas portuguesas iniciam o seu processo de internacionalização através da exportação para países comunitários.	Simões 2010
Posição das marcas em Portugal e o processo de internacionalização	P3: A posição de uma marca no mercado português não é influência o seu processo de internacionalização.	Marcos 2010
	P12: Uma das razões que leva as empresas a internacionalizarem-se é o facto de estarem estagnadas nos mercados domésticos.	Queirós 2013
Factores Críticos de Sucesso para a internacionalização das marcas.	P2: A visão/mentalidade do empresário é fundamental para a internacionalização da empresa.	Marcos 2010 Simões 2010
	P3: A posição de uma marca no mercado português não é influencia o seu processo de internacionalização.	Marcos 2010
	P6: Existe um défice de pessoas qualificadas em áreas específicas nos quadros das empresas de calçado.	Rocha 2012
	P16: Possuir um produto de excelência é uma das competências fundamentais para que as empresas/marcas possam ambicionar o sucesso internacional.	Silva 2014

Principais estratégias adoptadas e acções desencadeadas.	P4: A presença em feiras internacionais ajuda a alavancar os negócios em mercados internacionais.	Marcos 2010
	P5: As empresas de calçado não fazem um planeamento estratégico adequado às suas necessidades de internacionalização.	Simões 2010 Rocha 2012
	P8: As empresas escolhem os países mais próximos da realidade do país de origem para iniciarem a exportação dos seus produtos.	Macedo 2010 Almeida & Neto 2008
	P9: As empresas portuguesas iniciam o seu processo de internacionalização através da exportação para países comunitários.	Simões 2010
	P11: As empresas do sector do calçado iniciam a sua internacionalização seguindo uma estratégia gradual de inserção nos mercados.	Almeida & Neto 2008
Mercados de entrada e forma de entrada.	P8: As empresas escolhem os países mais próximos da realidade do país de origem para iniciarem a exportação dos seus produtos.	Macedo 2010 Almeida & Neto 2008
	P9: As empresas portuguesas iniciam o seu processo de internacionalização através da exportação para países comunitários.	Simões 2010
Áreas prioritárias para investir.	P4: A presença em feiras internacionais ajuda a alavancar os negócios em mercados internacionais.	Marco 2010
	P6: Existe um défice de pessoas qualificadas em áreas específicas nos quadros das empresas de calçado.	Rocha 2012
	P15: As marcas portuguesas precisam aprofundar a sua comunicação e os meios por onde a mesma é realizada.	Silva 2014
Principais dificuldades sentidas pelas marcas.	P10: Os apoios das entidades públicas à internacionalização não são adequados.	Simões 2010
	P14: A principal dificuldade das marcas portuguesas de calçado é o défice de imagem que a marca Portugal (país) tem no exterior.	Silva 2014
	P15: As marcas portuguesas precisam aprofundar a sua comunicação e os meios por onde a mesma é realizada.	Silva 2015
Motivações para a internacionalização.	P12: Uma das razões que leva as empresas a internacionalizarem-se é o facto de estarem estagnadas nos mercados domésticos.	Queirós 2013
	P13: Potenciar o crescimento da empresa é um dos factores que leva os gestores a decidir internacionalizar as suas empresas.	Queirós 2013
	P16: Possuir um produto de excelência é uma das competências fundamentais para que as empresas/marcas possam ambicionar o sucesso internacional.	Silva 2014
Recomendações das principais marcas	Todas as Proposições	Todos os Autores

### 7 Tabela resumo das Questões de Pesquisa, Proposições e Autores

No modelo conceptual apresentado as variáveis independentes estão nas caixas a laranja (Áreas de investimento; Apoio Externo; Mercados de entrada; Modelo de internacionalização; Recomendações das principais marcas; Perfil das empresas) e única variável dependente na caixa verde (internacionalização). Como o modelo esquematiza as proposições antes apresentadas, os autores que estão na sua

base são Almeida & Neto (2008), Macedo (2010), Marcos (2010), Queirós (2013) Simões (2010), Rocha (2012).



## 8 Modelo Conceptual

### 2.6. Conclusões

Neste capítulo são abordados, numa fase inicial, os conceitos que são a base deste trabalho. É realizada uma explicação teórica sobre o conceito de “marca”, “internacionalização” e “estratégias de internacionalização”. Este desenvolvimento é realizado tendo em conta autores de referência nos respectivos temas o que permite uma compreensão dos mesmos para dar sustentabilidade ao trabalho.

Numa segunda fase apresentam-se as proposições da investigação segundo alguns estudos de referência com ligação directa com ao tema da presente investigação. As proposições formuladas, vão também elas servir de base ao trabalho, contribuindo para a estruturação do Guia para a Internacionalização.

Os capítulos iniciais são o ponto de partida para a investigação que se pretende realizar. No próximo capítulo apresenta-se a metodologia desenvolvida.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Introdução**

Neste capítulo é descrita toda a metodologia aplicada a esta investigação. As opções metodológicas realizadas são devidamente justificadas por autores de referência e para o estudo que se pretende realizar.

São também abordados temas como o paradigma e a metodologia da pesquisa, é justificada a amostra seleccionada e os métodos e técnicas de recolha e análise de dados que se vai realizar.

#### **3.2. Paradigma e Metodologia da Pesquisa**

A metodologia escolhida para a presente investigação é uma Análise Qualitativa segundo um paradigma Interpretativista.

Para Gialdinho (1993) este paradigma está associado à compreensão priorizada das explicações, e tem como pressuposto a necessidade de compreensão do sentido da acção social no contexto do mundo e da vida dos participantes. Para a mesma autora a adopção desse paradigma significa a resistência à naturalização do mundo social e à generalização dos estudos sociais.

A metodologia qualitativa, segundo Malhotra (2001, p. 155), é definida como uma técnica de "...pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona inputs e compreensão de um contexto relacionado com um problema" que está sendo estudado.

Para outros autores, que procuram ser mais directos nas suas definições, consiste em compreender o que está na mente do consumidor ou interveniente no problema de investigação (Aaker; Kumar; Day, 2001). Existem ainda outros autores que definem pesquisa qualitativa como uma pesquisa de qualidade como Campomar (2006).

Quanto à recolha de dados, aplicou-se inicialmente um questionário com perguntas abertas ao Dr. Carlos Silva do Gabinete de Estudos da APICCAPS com o

objectivo de recolher informação relevante e uma primeira abordagem exploratória sobre o tema escolhido avaliando a pertinência da realização deste estudo, o que veio a ser confirmado.

A técnica central de recolha de dados utilizada será a entrevista estruturada efectuada aos CEO das marcas de calçado definidas no ponto seguinte.

A técnica da entrevista é um dos principais instrumentos usados nas pesquisas qualitativas em ciências sociais, desempenhando um papel importante nos estudos científicos. Para Notess (1996 cit in Vieira & Tibola 2005) a entrevista é definida como uma técnica em que um respondente é inquirido por um entrevistador qualificado para revelar motivações, crenças atitudes e sentimentos sobre determinado tema. Moreira (2002) define entrevista como uma conversa entre duas pessoas com um objectivo específico em mente. Para o mesmo autor uma entrevista é aplicada para que o investigador obtenha informações que os entrevistados possuem.

Esta técnica tem uma grande vantagem para Lüdke e André (1986) porque permite a captação imediata e corrente da informação desejada sobre os mais variados temas e de diversos indivíduos.

Quanto ao tipo de entrevista utilizado, Entrevista Estruturada, entende-se como um tipo de entrevista que é elaborada mediante um guião previamente estruturado. Isto significa que todas as questões são anteriormente formuladas e em que o entrevistador tem o cuidado de não fugir às mesmas. O principal motivo deste zelo é a possibilidade de comparação entre as várias respostas dos diferentes entrevistados e por isso as perguntas devem ser exactamente as mesmas para que as diferenças verificadas sejam nas respostas e não nas perguntas. (Lakatos & Marconi, 1996).

No anexo 2 encontra-se o guião de entrevista. Todas as perguntas estão suportadas em investigações anteriores que foram abordadas nos tópicos da revisão da literatura e que estiveram na base da formulação das proposições propostas. A seguir apresenta-se o protocolo de entrevista e o seu objectivo.

## **Protocolo da Entrevista**

Entrevistado: Um dos CEO's das marcas descritas em cima.

Questões éticas:

- Apresentação institucional;
- Apresentação do objecto de estudo;
- Solicitar autorização para gravar a entrevista;
- Questionar o entrevistado sobre a autorização para publicação da informação recolhida.

Nome:

Duração:

Data: A definir

Objectivo da entrevista: Efectuar um contacto para recolha de informação realizando uma abordagem exploratória sobre o tema “Marcas de Calçado Português – Guia para a Internacionalização.” Este contacto visa identificar questões e problemas por responder que possam levar a uma melhor compreensão do tema, bem como a validação das proposições formuladas.

Protocolo:

- Apresentação institucional
- Apresentação do objectivo da entrevista
- Colocação de algumas perguntas que surjam durante a entrevista
- Agradecer a disponibilidade e colaboração.

O guião propriamente dito que se encontra no anexo 2, integra um conjunto de 27 perguntas que permitem compreender e testar as proposições formuladas.

Como forma de melhor compreender a relação entre as proposições e as questões que constam no guião das entrevistas realizadas é apresentada uma tabela a seguir que estabelece as relações entre ambas.

Questão do Guião	Proposições
1 – A (nome da marca) recorreu algum tipo de parceria para iniciar o seu processo de internacionalização? Se sim que tipos de ajuda? Foram importantes? Porquê?	P1: Os apoios externos são um factor importante para a internacionalização das marcas.
2 – Considera que os apoios que existem as marcas portuguesas para a sua internacionalização são adequados? Porquê?	
3 – No processo de internacionalização fez algum tipo de parceria ou acordos de cooperação? Se sim quais?	
3.1 – Considera esse tipo de cooperação/ parceria importante para a internacionalização?	
25 – Que meio utilizou para financiar a internacionalização da sua marca e porquê? (ex: Banca; Capitais Proprios; Programas de apoio; Compete; Qren)	
26 – Que recomendações dá as marcas que pretender seguir o caminho da (nome da marca)?	
6 – Considera-se uma pessoa empreendedora? Se sim porquê?	P2: A visão/mentalidade do empresário é fundamental para a internacionalização da empresa.
26 – Que recomendações dá as marcas que pretender seguir o caminho da (nome da marca)?	
10 – Qual é a realidade da vossa marca no nosso país? Crescimento ou Estagnação?	P3: A posição de uma marca no mercado português não é influencia o seu processo de internacionalização.
11 – De que forma essa posição influenciou a internacionalização da vossa marca?	
26 – Que recomendações dá às marcas que pretender seguir o caminho da (nome da marca)?	
22 – Considera as feiras internacionais uma boa forma de uma marca iniciar ou desenvolver o processo de internacionalização?	P4: A presença em feiras internacionais ajuda a alavancar os negócios em mercados internacionais.
23 – Quais são para si as melhores feiras para se marcar presença? Tem estado presente nessas feiras? Se sim, Resultados? Se não porquê?	
26 – Que recomendações dá as marcas que pretender seguir o caminho da (nome da marca)?	
5 – Qual o papel da internacionalização na estratégia de médio/longo prazo?	P5: As empresas de calçado não fazem um planeamento estratégico adequado às suas necessidades de internacionalização.
8 – De que forma é que a (nome da marca) se internacionalizou?	
9 – Repetiu esse modelo em outros mercados?	
19 – A internacionalização foi inicialmente planeada como um investimento de longo prazo e estratégico ou foi fruto do acaso?	
20 – Foi um processo gradual ou radical em dado momento?	
26 – Que recomendações dá as marcas que pretender seguir o caminho da (nome da marca)?	
15 – Alguns estudos indicam que existe um défice de pessoas qualificadas em áreas específicas nas empresas de calçado. É essa uma realidade na vossa empresa? Se sim, esse factor é limitativo?	P6: Existe um défice de pessoas qualificadas em áreas específicas nos quadros das empresas de calçado.
15.1 – O que pensa que poderá fazer para minimizar esta falta de qualificação?	
26 – Que recomendações dá as marcas que pretender seguir o caminho da (nome da marca)?	

1 – A (nome da marca) recorreu algum tipo de parceria para iniciar o seu processo de internacionalização? Se sim que tipos de ajuda? Foram importantes? Porquê?	P7: As empresas do norte de Portugal usam os seus meios próprios para começarem a exportar os seus produtos.
3 – No processo de internacionalização fez algum tipo de parceria ou acordos de cooperação? Se sim quais?	
3.1 – Considera esse tipo de cooperação/ parceria importante para a internacionalização?	
25 – Que meio utilizou para financiar a internacionalização da sua marca e porquê? (ex: Banca; Capitais Proprios; Programas de apoio; Compete; Qren)	
26 – Que recomendações dá às marcas que pretendem seguir o caminho da (nome da marca)?	
18 – Quais foram as primeiras acções que realizaram nos mercados onde pretendiam entrar?	P8: As empresas escolhem os países mais próximos da realidade do país de origem para iniciarem a exportação dos seus produtos.
21 – Quais foram os primeiros 3 mercados em que entraram?	
26 – Que recomendações dá às marcas que pretendem seguir o caminho da (nome da marca)?	
18 – Quais foram as primeiras acções que realizaram nos mercados onde pretendiam entrar?	P9: As empresas portuguesas iniciam o seu processo de internacionalização através da exportação para países comunitários.
21 – Quais foram os primeiros 3 mercados em que entraram?	
26 – Que recomendações dá às marcas que pretendem seguir o caminho da (nome da marca)?	
1 – A (nome da marca) recorreu algum tipo de parceria para iniciar o seu processo de internacionalização? Se sim que tipos de ajuda? Foram importantes? Porquê?	P10: Os apoios das entidades públicas à internacionalização não são adequados.
2 – Considera que os apoios que existem as marcas portuguesas para a sua internacionalização são adequados? Porquê?	
3 – No processo de internacionalização fez algum tipo de parceria ou acordos de cooperação? Se sim quais?	
3.1 – Considera esse tipo de cooperação/ parceria importante para a internacionalização?	
25 – Que meio utilizou para financiar a internacionalização da sua marca e porquê? (ex: Banca; Capitais Proprios; Programas de apoio; Compete; Qren)	
26 – Que recomendações dá às marcas que pretendem seguir o caminho da (nome da marca)?	
5 – Qual o papel da internacionalização na estratégia de médio/longo prazo?	P11: As empresas do sector do calçado iniciam a sua internacionalização seguindo uma estratégia gradual de inserção nos mercados.
8 – De que forma é que a (nome da marca) se internacionalizou?	
20 – Foi um processo gradual ou radical em dado momento?	
26 – Que recomendações dá às marcas que pretendem seguir o caminho da (nome da marca)?	
7 – O que levou a (nome da marca) a internacionalizar-se?	P12: Uma das razões que leva as empresas a internacionalizarem-se é o facto de estarem estagnadas nos mercados domésticos.
10 – Qual é a realidade da vossa marca no nosso país? Crescimento ou Estagnação?	
11 – De que forma essa posição influenciou a internacionalização da vossa marca?	
19 – A internacionalização foi inicialmente planeada como um investimento de longo prazo e estratégico ou foi fruto do acaso?	
26 – Que recomendações dá às marcas que pretendem seguir o caminho da (nome da marca)?	

12 – A imagem do nosso país no exterior foi limitadora ou impulsionadora para a internacionalização da vossa marca?	P13: Potenciar o crescimento da empresa é um dos factores que leva os gestores a decidir internacionalizar as suas empresas.
26 – Que recomendações dá às marcas que pretender seguir o caminho da (nome da marca)?	
12 – A imagem do nosso país no exterior foi limitadora ou impulsionadora para a internacionalização da vossa marca?	P14: A principal dificuldade das marcas portuguesas de calçado é o défice de imagem que a marca Portugal (país) tem no exterior.
13 – Quais foram as vossas maiores dificuldades?	
26 – Que recomendações dá às marcas que pretender seguir o caminho da (nome da marca)?	P15: As marcas portuguesas precisam aprofundar a sua comunicação e os meios por onde a mesma é realizada.
16 – Existe da vossa parte uma aposta na comunicação da vossa marca? E quanto a internacionalização?	
17 – Em que meios ou suportes fazem essa comunicação?	
18 – Quais foram as primeiras acções que realizaram nos mercados onde pretendiam entrar?	
26 – Que recomendações dá às marcas que pretender seguir o caminho da (nome da marca)?	P16: Possuir um produto de excelência é uma das competências fundamentais para que as empresas/marcas possam ambicionar o sucesso internacional.
24 – No seu entender, quais são as principais vantagens competitivas da vossa marca? E do vosso produto?	
26 – Que recomendações dá às marcas que pretender seguir o caminho da (nome da marca)?	

## 9 Tabela resumo de questões e proposições

### 3.3. Amostra e Procedimentos de Amostragem

O tipo de amostra seleccionado é a Não Probabilística, propositada ou intencional. Foi escolhida por ser a mais adequada para este tipo de estudo. Entende-se por Amostragem não-probabilística uma amostra que tem como principal característica o facto de não usar qualquer tipo de forma aleatória na selecção dos indivíduos entrevistados/inquiridos. Neste tipo de amostra os indivíduos são seleccionados através de critérios subjectivos definidos pelo investigador. (Aribomi e Perito 2004). Isto significa que não existe nenhuma hipótese de um individuo qualquer da população fazer parte da amostra (Mattar, 2001).

O tipo mais comum de amostra não probabilística é a denominada intencional. A selecção de amostras intencionais é realizada de acordo com o julgamento do pesquisador. A abordagem da amostragem por julgamento pode ser útil quando é necessário incluir um pequeno número de unidades na amostra. Nesta, o pesquisador está interessado na opinião (acção, intenção etc.) de determinados elementos da população, mas não representativos dela. (Oliveira, 2001). Seria, por

exemplo, o caso de se desejar saber como pensam os líderes de opinião de determinada comunidade.

Para a realização desta investigação é fundamental seleccionar uma amostra adequada à mesma. Desta forma definiu-se um conjunto de critérios que as marcas devem cumprir para que do estudo se possam retirar conclusões que respondam aos objectivos da investigação. Foram então seleccionadas 5 marcas portuguesas de calçado que foram analisadas através do processo descrito no ponto anterior.

As empresas seleccionadas cumprem os seguintes três requisitos:

1 - São marcas sólidas a nível internacional. Entende-se por marcas sólidas a nível internacional empresas que vendem consistentemente os seus produtos em mais do que 4 países. Este rastreio é feito segundo a entrevista realizada ao doutor Carlos Silva da APICCAPS.

2 - Comercializam tanto calçado masculino como feminino sob a mesma marca.

3 - Estiveram presentes na MICAM (Feira Internacional de calçado de Milão, Itália) realizada entre 31 de Agosto e 3 de Setembro de 2014. São marcas que marcaram presença com um stand nesta feira e constam no livro das marcas presentes na feira elaborado pela APICCAPS.

De acordo com os critérios acima definidos, as marcas seleccionadas para o estudo são: **Cafeina Footwear, Dkode, Fly London, Goldmud, Norberto Costa**.

### **3.4. Métodos e Técnicas de Análise dos Dados**

A tipologia de análise de dados mais adequada para este tipo de investigação é a Análise de Conteúdo segundo a óptica de Bardin (2006).

Segundo Bardin (2006) a análise de conteúdo consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações utilizando processos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens. Podemos dizer que a análise de conteúdo consiste num conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objectivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados recolhidos.

Bardin (2006) divide então em três etapas o processo de Análise de Conteúdo. 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados e conclusões. A pré-análise é a etapa em que se organiza o material que vai ser analisado com o objectivo de o tornar operacional, sistematizando as ideias iniciais (Bardin 2006). A segunda fase, exploração do material, é uma etapa importante pois vai permitir retirar ou não conclusões ricas (Bardin 2006). A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados e conclusões. Esta etapa é destinada ao tratamento dos dados (Bardin, 2006).

Apesar de todas estas fases e regras que o processo de Análise de Conteúdo deve seguir, Bardin (2006) rejeita a ideia de rigidez da análise, deixando claro que, na sua óptica, a Análise de Conteúdo acaba por variar entre dois polos que envolvem a investigação científica: o rigor da objectividade e a riqueza da subjectividade.

No presente estudo foi efectuada a gravação das entrevistas, sua transcrição integral e, posteriormente, foi realizada uma leitura de pormenor. Esta leitura permite evidenciar os aspectos mais relevantes tendo em conta as questões iniciais do estudo e proposições da pesquisa.

Optou-se por uma análise Categrorial Temática, de acordo com Bardin (2006) por ser uma técnica que permite uma organização dos dados através categorização e uniformização dos mesmos. Este processo torna mais acessível a análise dos dados recolhidos e por consequência a sua interpretação. Desta forma considera-se esta análise como a mais adequada para a validação das proposições.

Neste enquadramento do processo de análise, foram definidas duas dimensões e dez categorias definidas a priori (Bardin 2006). As duas dimensões definidas distinguem-se pelo facto de uma agregar as categorias com um caris mais descritivo (D1) e a outra agregar as categorias de caris mais decisor (D2). A Dimensão mais descritiva (D1) agrupa as categorias que vão permitir descrever a realidade das empresas analisadas e assim perceber o contexto do seu processo de internacionalização. A segunda dimensão definida está relacionada com as decisões levadas a cabo pelas empresas e por isso o nome de Dimensão decisora (D2). As duas dimensões e a sua relação com as categorias, proposições e questões iniciais do

estudo são apresentadas em seguida. Esta opção metodológica enquadra-se no processo descrito por Bardin (2006).

Dimensões	Categorias	Proposições	Questões
D1:Descritiva	Apoio de entidade externa	P1; P7; P10	Q1
	Perfil das empresas com sucesso internacional	P2; P12	Q2
	Modelo de internacionalização	P5; P7; P8; P9	Q5
	Posição das marcas em Portugal e o processo de internacionalização	P3; P12	Q3
	Factores Críticos de Sucesso para a internacionalização das marcas.	P2; P3; P6; P16	Q4
	Principais dificuldades sentidas pelas marcas.	P10; P14; P15	Q9
D2:Decisora	Principais estratégias adoptadas e acções desencadeadas.	P4; P5; P8; P9; P11	Q6
	Mercados de entrada e forma de entrada.	P8; P9	Q7
	Áreas prioritárias para investir.	P4; P6; P15	Q8
	Motivações para a internacionalização.	P12; P13; P16	Q10
Recomendações		Todas as Proposições	Q11

#### 10 Tabela explicativa de relação entre Dimensões, Categorias, Proposições e Questões

Em conclusão, neste capítulo foi apresentado o paradigma de investigação, método adoptado e consequentes técnicas e instrumentos de recolha dos dados. Foi igualmente definida a amostra, justificando a opção tomada. Finalmente apresentou-se o método adoptado para a análise dos dados.

Desta forma, foram definidas as linhas de condução da pesquisa empírica, cuja análise e principais conclusões serão apresentadas no capítulo seguinte.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E GUIA PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO**

No presente capítulo efectua-se a análise de dados de acordo com a metodologia adoptada. Optou-se pela elaboração de tabelas de análise de entrevistas que sintetizam as principais conclusões retiradas das mesmas e relativamente as dimensões e categorias pré-definidas. De seguida identificaram-se aspectos comuns e divergentes aos entrevistados registados numa tabela de ocorrências e principais conclusões. Finalmente elaborou-se o Guião para a internacionalização que é o suporte mais objectivo desta tese e que se pretende poder contribuir, de uma forma muito objectiva, para facilitar o processo de internacionalização das empresas em Portugal, tendo por base os depoimentos recolhidos junto de empresas com sucesso no seu processo de internacionalização como é o caso das cinco empresas entrevistadas.

### **4.1. Caracterização das marcas em estudo**

Antes de analisar as entrevistas realizadas às marcas é importante perceber a sua dimensão e para que as conclusões sejam adaptadas à realidade de cada empresa.

Seguindo a ordem pelo qual as entrevistas são apresentadas, a primeira empresa em análise será a Cafeina Footwear. A Cafeina Footwear é uma empresa sem nenhuma expressão no mercado português e que factura aproximadamente 9 milhões de euros anuais e emprega cerca de 120 pessoas representando a marca cerca de 40% da facturação total da empresa.

Outra das empresas analisadas foi a Fly London que pertence ao Grupo Kiaya e que tem uma facturação anual de 56 milhões de euros. É uma empresa que emprega cerca de 620 pessoas nos dois polos de produção que possuem e a marca facturou no ultimo ano aproximadamente 34 milhões de euros.

Relativamente a Dkode, o grupo Sozé factura aproximadamente 11 milhões de euros e emprega 160 pessoas. A marca Dkode representa cerca de 50% da facturação do grupo o que significa aproximadamente 5,5 milhões.

No que diz respeito ao grupo Whywe Trading, detentor da marca Goldmud, a sua facturação anual é de 9 milhões de euros representando a marca aproximadamente 2,5 milhões desse valor. O grupo emprega actualmente 140 pessoas.

Por fim é importante contextualizar a marca Norberto Costa que pertence a empresa LCV Shoes e que teve uma facturação de oito milhões de euros no último ano. A empresa emprega cerca de 95 pessoas e a marca representa 1,5 milhões de euros na facturação total da empresa.

#### **4.2. Analise das entrevistas**

Em seguida apresentam-se duas tabelas com as conclusões retiradas das entrevistas realizadas junto das empresas Cafeina Footwear, Fly London, Dkode, Goldmud e Norberto Costa. As conclusões foram divididas em duas tabelas para que a leitura das mesmas seja mais fácil.

Optou-se também por assinalar a negrito os tópicos comparáveis entre os cinco entrevistados de modo a ser possível retirar conclusões conjuntas com maior facilidade.

É importante referir que foram atribuídos a cada entrevista uma letra do abecedário. Deste modo na primeira tabela constam as conclusões das entrevistas as seguintes marcas: A – Cafeina Footwear, B – Fly London; C – Dkode.

Optou-se também por assinalar a negrito os tópicos comparáveis entre os cinco entrevistados de modo a ser possível retirar conclusões conjuntas com maior facilidade.

Categorias	Entrevista-A	Entrevista-B	Entrevista-C
Apoio de entidade externa	<p>Recorreram a programas do <b>QREN através da APICCAPS. Consideram importantes</b> porque <b>ajudam</b> as empresas <b>suavizando o investimento.</b></p> <p>Acham <b>adequados</b> e consideram uma boa ajuda para o sector. Para além destes apoios <b>não recorreram a nenhuma outra parceria.</b></p> <p>Consideram as parcerias importantes dependendo das estratégias.</p>	<p><b>Internacionalizaram-se a 20 anos</b> quando tudo era diferente. Mas sim <b>recorreram a programas de apoio</b> existentes na altura que se comparam com os atuais.</p> <p>Actualmente <b>a empresa não é seleccionável</b> porque tem uma grande dimensão contudo pensam que são <b>adequados</b> para quem pretende internacionalizar-se.</p> <p><b>Recorreram e continuam a recorrer a parcerias</b> nos países onde querem entrar para ajudar no processo.</p>	<p><b>Não recorreram a apoio de entidades externas.</b> A marca surge a convite de um agente com quem já trabalhavam. Aceitaram o convite e <b>criaram a marca sem qualquer tipo de incentivo.</b></p> <p>Para a Dkode <b>os apoios são adequados em parte.</b> Os apoios as feiras e ao nível do <b>marketing digital</b> são <b>pertinentes</b> mas destacam uma <b>lacuna nos estudos realizados que são muito macro económicos</b> e para eles as empresas necessitam de estudos mais micro.</p> <p>As <b>únicas parcerias que efectuaram</b> durante a internacionalização foi <b>com agentes comerciais ou distribuidores</b> no caso de países mais distantes.</p>
Perfil das empresas com sucesso internacional	<p><b>Consideram-se empreendedores</b> justificando com as frequentes <b>pesquisas</b> realizadas e o número de <b>estilistas</b> que têm a trabalhar para eles. Consideram impossível sobreviver neste sector sem esse tipo de atitude.</p>	<p><b>Consideram-se empreendedores</b> porque nos <b>anos 90 tudo era mais difícil</b> e mesmo assim <b>decidiram internacionalizar-se</b></p>	<p><b>Consideram-se empreendedores</b> porque <b>poderiam ter confortavelmente a produzir private labels e decidiram a 12 anos arriscar a criação de uma marca orientada para mercados internacionais.</b> Foram das <b>primeiras marcas com loja online e apostam forte no design do produto</b> que já foi premiado.</p>
Modelo de internacionalização	<p>Recorreram a <b>incentivos</b> de instituição como <b>APICCAPS</b> através de <b>programas como o QREN.</b></p> <p><b>Não recorreram a nenhum parceiro</b> comercial. <b>Todo o processo se centrou em feiras</b> sendo este o único modo. <b>A internacionalização</b> foi vista como um <b>investimento de</b></p>	<p>Começaram nos anos 90 a sua internacionalização recorrendo a <b>incentivos existentes na altura similares ao QREN</b> dos dias de hoje. <b>Actualmente usam os capitais próprios</b> da empresa visto terem uma dimensão que não permite candidatarem-se a esse tipo de incentivos. <b>Estabelecem</b></p>	<p><b>Internacionalizaram-se</b> sem qualquer tipo de incentivo <b>recorrendo a parcerias com agentes comerciais e distribuidores.</b></p> <p>Internacionalizaram-se <b>através de investimento directo.</b> As <b>primeiras acções que desenvolvem são a presença em feiras e a contracção dos</b></p>

	<p><b>longo prazo e realizado de forma gradual.</b> Os três primeiros <b>mercados foram o Escandinavo, Alemão, Francês.</b></p>	<p><b>parcerias</b> com empresas nos países onde pretendem entrar para facilitar o processo. <b>A internacionalização foi planeada devido a reduzida dimensão do mercado português.</b></p> <p><b>Internacionalizaram-se de forma directa e indirecta</b> sendo adaptado ao mercado em questão. As <b>primeiras acções</b> que desencadeiam são normalmente <b>contactos ligados a área profissional através de gabinetes de imprensa.</b> Consideram a que a internacionalização foi um <b>processo gradual e lento</b> em alguns momentos. os três primeiros mercados foram o do <b>Reino Unido, Italiano e Alemão.</b></p>	<p><b>parceiros.</b></p> <p>O <b>processo foi gradual</b> mas sempre ambicioso.</p> <p>Os <b>primeiros mercados</b> foram o <b>Português/ Francês / Alemão.</b></p>
<p>Posição das marcas em Portugal e o processo de internacionalização</p>	<p><b>No nosso país é nula.</b> A Cafeina Footwear é uma <b>marca internacional apenas.</b> Esta <b>posição não influenciou</b> em nada a <b>internacionalização.</b></p>	<p>A <b>presença</b> da marca em <b>Portugal é muito forte.</b> São reconhecidos e a <b>marca é referida em vários contextos.</b></p> <p><b>Alcançamos primeiro sucesso a nível internacional</b> e depois <b>isso ajudou no mercado português.</b></p>	<p>A <b>marca está a recuperar</b> após passarem por um <b>processo de estagnação.</b> <b>Actualmente conquistam e recuperam clientes.</b></p> <p>A <b>internacionalização não foi influenciada</b> por esta estagnação.</p>
<p>Factores Críticos de Sucesso para a internacionalização das marcas.</p>	<p><b>Empresa empreendedora</b> e que <b>desenvolve</b> numerosas <b>pesquisas</b> de mercado.</p> <p>Procuram ter <b>pessoas qualificadas</b> na estrutura da <b>empresa.</b></p> <p><b>Produto com Design, Qualidade, com entregas “just on time”, excelente serviço pós-venda.</b></p>	<p><b>Possuem profissionais qualificados</b> para desempenhar cada função específica.</p> <p><b>Produto com Design, originalidade. Conforto e “praticalidade”. É um produto destinto.</b></p>	<p><b>Possuem profissionais qualificados e com conhecimento de comércio internacional.</b></p> <p>Têm um <b>Know-how enorme no que a produção de vários tipos de calçado</b> diz respeito. Fazem uma <b>aposta muito forte no design</b> dos produtos.</p>
<p>Principais dificuldades sentidas pelas marcas.</p>	<p>Consideram que a internacionalização <b>não é um processo fácil.</b> Por vezes os <b>resultados demoram a</b></p>	<p>Apontam o facto de os <b>mercados evoluírem de maneiras diferentes.</b> Referem também como dificuldade as</p>	<p>Uma das <b>maiores dificuldades</b> foi <b>tornar a marca conhecida, dar-lhe notoriedade.</b> Outras das dificuldades apontadas é</p>

	<p>aparecer e é preciso ser paciente e persistente.</p> <p>Afirmam que os seus recursos não são ilimitados.</p>	<p>legislações locais que diferem de país para país e também as diferentes culturas que encontramos. Outra das dificuldades é o facto de muitas vezes demorarem a encontrar a parceria certa para entrar nos mercados.</p>	<p>conseguir um produto que se adapte a um número maior de mercados. Conseguir uma estratégia de produto o mais transversal possível sem perder a génese da marca.</p> <p>Apontam também o facto de num mercado tão global ser difícil criar um produto diferenciador.</p>
Principais estratégias adoptadas e acções desencadeadas.	<p>A estratégia passou apenas por presença em feiras. Abertos a outro tipo de estratégias se perceberem que faz sem-tido.</p>	<p>Adaptaram o processo às necessidades do mercado em questão.</p> <p>Entram nos mercados de forma diferentes. Normalmente iniciam a comunicação na área profissional com gabinetes de imprensa.</p>	<p>Sempre que entram num novo mercado as primeiras acções passam pela contratação de agentes e presença em feiras com influência nesse mercado.</p>
Mercados de entrada e forma de entrada.	<p>Entram nos mercados participando em feiras.</p> <p>Os primeiros mercados em que entraram foi o Escandinavo, Alemão, Francês.</p>	<p>Entram de formas variadas dependendo da realidade do mercado. Normalmente iniciam a comunicação na área profissional com gabinetes de imprensa por exemplo.</p> <p>Os primeiros mercados foram o do Reino Unido, Itália e Alemanha.</p>	<p>Os primeiros mercados foram o português, francês e alemão. A abordagem aos mercados foi feita através da contratação de agentes e presença em feiras com influência nesse mercado.</p>
Áreas prioritárias para investir.	<p>Investem em comunicação através de todas as plataformas disponíveis. Consideram vital investir em comunicação para o consumidor final para além da comunicação a nível profissional e por isso tem alguém 100% dedicado a isso.</p> <p>Investem também em feiras e dizem alcançar óptimos resultados.</p>	<p>Investem em todo o tipo de meios e adaptando sempre a realidade dos países em questão.</p> <p>Investem em comunicação tanto a nível profissional como para o consumidor final usando uma estratégia transversal.</p> <p>Consideram as feiras um óptimo investimento.</p>	<p>Fazem um forte investimento em comunicação da marca porque para eles a marca faz toda a diferença na comercialização de um produto. Essa aposta é feita tanto online (com campanhas Google, redes sociais e bloggers), nos pontos de venda, através de agências de relações públicas.</p> <p>Investem também em comunicação na área profissional através de meios direccionados a esses públicos. Outra dos investimentos é realizado em feiras onde entendam valer a pena estar presentes.</p>

Motivações para a internacionalização.	Tiveram como <b>principal motivação</b> o facto de o <b>mercado português ser muito pequeno</b> tanto para as empresas como para as marcas e por isso a <b>internacionalização é a única e uma óptima oportunidade para se expandir.</b>	Tinham como <b>objectivo ter uma marca que criasse valor.</b> O <b>mercado nacional é pequeno</b> e por isso os <b>mercados internacionais são extremamente importantes quando se pretende ter marca forte.</b>	Sempre tiveram o <b>objectivo de ter uma marca internacional</b> de calçado.  Outra das razões é o facto de a <b>Dkode se direccionar a um nicho de mercado. Sendo o mercado português pequeno, quando se aposta num nicho mais pequeno se torna</b> sendo vital a internacionalização.
Recomendações das marcas	Afirmam que o <b>mercado português é muito pequeno para as marcas</b> e que a <b>única opção é crescer além-fronteiras.</b>  A <b>internacionalização é um processo difícil</b> e onde os resultados demoram e por isso é <b>preciso ser paciente e persistente.</b>  Vêm as <b>feiras como melhor sitio para iniciar a internacionalização</b> de uma marca.  Consideram que é <b>importante ter força de vontade e perseverança, não desistir</b> e lutar pelos <b>objectivos traçados.</b>	Consideram as <b>feiras uma boa forma de iniciar</b> o processo de <b>internacionalização</b> e para ganhar e manter a notoriedade de uma marca.  Para eles o <b>ideal</b> será ter uma <b>estratégia combinada entre presença em feiras e outros meios como o online.</b>  Para eles é <b>preciso ter atenção às tendências de consumo;</b>  Não basta ler casos de sucesso é <b>importante despender tempo e ser persistente.</b>  <b>Não basta ir às feiras é preciso batalhar</b> e estar muito atento.	<b>Recomendam que seja criada alguma massa crítica antes de se marcar presença em feiras</b> porque nos dias de hoje é fácil passar despercebido nas feiras. É importante saberem que a marca existe.  É <b>importante uma aposta forte no online e na diferenciação do produto</b> visto ser fácil existir algo muito parecido num mercado tão global como o de hoje.  Outra recomendação é <b>comunicar de forma clara.</b> Ter um bom conceito e produto não chega se depois não o conseguirmos fazer perceber.

**11 Tabela síntese das entrevistas vs categorias pré definidas**

Na segunda tabela as conclusões apresentadas correspondem as seguintes marcas: D – Goldmud; E – Norberto Costa.

Categorias	Entrevista-D	Entrevista-E
Apoio de entidade externa	<b>Recorreram e afirmam continuar a recorrer a parcerias com profissionais da área nos países onde estão e querem estar presentes. Para além disso as parcerias com a APICCAPS</b> do qual são associados e por isso beneficiam dos apoios e incentivos existentes para a <b>internacionalização e desenvolvimento. Consideram os apoios existentes</b>	<b>Efectuam dois tipos de parcerias. No início do processo recorrem a APICCAPS</b> e aos apoios que eles disponibilizam as empresas para iniciarem o internacionalização. <b>Numa segunda fase recorrem a agentes nos países</b> para que essas pessoas sejam a cara da marca no país.  <b>Consideram os apoios adequados e sem eles nunca seria possível iniciarem a</b>

	extremamente <b>adequados</b> .	<b>internacionalização</b> . Afirmam que <b>nos mercados onde estão é importante ter alguém que conheça a marca e o mercado</b> .
Perfil das empresas com sucesso internacional	<b>Empresa empreendedora</b> facto que afirmam ser comprovado pelas opções tomadas pelas 4 gerações. <b>Dizem-se ambiciosos</b> e a criação da Goldmud em 2007 está relacionada com esse <b>espírito empreendedor e ambicioso intrínseco a empresa</b> .	<b>Entendem ser empreendedores</b> porque <b>exportam a totalidade da produção e possui uma marca que quase unicamente actua em mercados externos</b> . Afirmam que <b>se não fossem empreendedores não conseguiriam estes resultados</b> .
Modelo de internacionalização	A <b>internacionalização sempre fez parte dos planos</b> da empresa e por isso <b>foi um processo planeado</b> .  <b>Realização da entrada nos mercados com a contratação de profissionais locais após a presença em feiras</b> . Para além deste tipo de <b>parcerias/investimentos</b> usufruíram dos apoios <b>disponibilizados pela APICCAPS e outras associações</b> do género que se traduzem em apoios financeiros e melhores condições de acesso a banca por exemplo. <b>Tem sido um processo de altos e baixos e com alternância de dinâmicas</b> .	Visto a <b>empresa LCV Shoes estar completamente internacionalizada</b> , a <b>internacionalização da marca fez sempre parte das intenções</b> da marca desde o seu início. Foi por isso <b>um processo planeado e que tem inicio com a presença em feiras do sector</b> . Numa segunda fase recorrem a <b>agentes nos países</b> . Beneficiaram ainda dos apoios da <b>APICCAPS e dos incentivos de estímulos como o QREN e COMPETE</b> . É um processo que <b>continua a ser gradual quer nos países onde estão como nos que pretendem estar</b> .
Posição das marcas em Portugal e o processo de internacionalização	No caso da Goldmud a <b>posição da marca em Portugal não influenciou o seu processo de internacionalização</b> . Pelo contrário, na <b>opinião deles o reconhecimento internacional é que impulsiona o crescimento da marca em Portugal</b> .	Expressão em Portugal é reduzida. Estão em crescimento embora muito lento. Esta <b>posição não teve influência nos mercados internacionais</b> porque felizmente para nós <b>os mercados são diferentes e os consumidores valorizam diferentes tipos de aspectos nos diferentes mercados</b> .
Factores Críticos de Sucesso para a internacionalização das marcas.	Os <b>factores críticos de sucesso</b> da goldmud foram o <b>espírito empreendedor intrínseco a empresa</b> e uma <b>equipa de profissionais qualificada</b> . <b>Design e qualidade do produto</b> é outra dos factores que contribuíram para o sucesso da marca.	<b>Apontam a qualidade do seu produto</b> como um dos factores para o seu sucesso. <b>Apontam também o facto de terem um bom serviço pós venda e da mentalidade empreendedora</b> de toda a empresa e por consequência marca.
Principais dificuldades sentidas pelas marcas.	Para eles a maior dificuldade foi <b>criar uma estratégia de produto</b> que seja <b>diferenciadora da concorrência</b> .	Indicam a <b>afirmação da marca como principal dificuldade</b> . O <b>produto tem qualidade mas o nome da marca ainda não é reconhecido</b> pelos consumidores.
Principais estratégias adoptadas e acções desencadeadas.	Até agora <b>optaram sempre pela presença em feiras</b> para realizar a <b>primeira abordagem ao mercado</b> . Após esta fase e <b>quando começam a desenvolver parcerias</b> e a contratar profissionais locais <b>desenham uma estratégia adaptada ao mercado</b> .	As principais <b>acções que desencadeiam quando pretendem estar num mercado é estar presente em feiras que tenham influência nesses mercados e posteriormente procurar parceiros locais para a uma entrada planeada no mercado</b> .

Mercados de entrada e forma de entrada.	Fazem a <b>primeira abordagem ao mercado através das feiras</b> porque pensam ser o início da “cadeia de negócios”. <b>França, Bélgica e Alemanha e Portugal</b> foram os <b>primeiros mercados de entrada</b> .	A <b>presença em feiras é a primeira acção que realizam</b> nos mercados. Só após o feedback das feiras decidem ou não avançar. <b>Primeiros mercados foram o Italiano, Dinamarquês e Britânico</b> .
Áreas prioritárias para investir.	Para eles é <b>prioritário investir em comunicação</b> para combater a falta de notoriedade das marcas. Consideram o <b>investimento em feiras um óptimo investimento</b> e acrescentam dizendo que é <b>preciso investir em áreas como o marketing gestão e comunicação</b> para suportar o know-how que as empresas possuem do sector.	É pertinente <b>continuar a investir em comunicação para tentar minimizar a dificuldade de afirmação da marca</b> . As feiras também são para eles uma das <b>áreas para onde deve ser canalizado investimento</b> .
Motivações para a internacionalização.	Para a empresa foi uma <b>opção estratégica e obrigatória</b> . <b>Sempre ambicionaram ter uma marca</b> e isso <b>só é possível com a internacionalização</b> . Completam dizendo que o <b>mercado português é pequeno e por isso foi um processo natural a aposta nos mercados externos</b> .	<b>Desde sempre foram uma empresa virada para a exportação</b> . Quando <b>decidiram criar a marca</b> e com o reconhecimento que já tinham de alguns profissionais do sector em outros países a <b>internacionalização foi vista como o presente e futuro da empresa</b> .
Recomendações das marcas	Recomendam às marcas que sejam <b>pacientes e que trabalhem muito</b> . Afirmam que é <b>importante acreditar naquilo que fazem e que devem aproveitar o know-how de produção que Portugal possui</b> . Terminam dizendo que é <b>preciso suportar esse conhecimento com áreas como a gestão, marketing ou comunicação</b> .	Acham <b>fulcral ter um óptimo produto</b> direccionado aos mercados e por isso entendem que se devem concentrar parte dos esforços nisso mesmo. <b>Recomendam que se seja paciente e que trabalhem</b> . Dizem que o mercado é extremamente competitivo e por isso é preciso <b>aproveitar todas as oportunidades da melhor forma possível</b> .

12Tabela síntese das entrevistas vs categorias pré definidas 2

### 4.3. Síntese das principais ocorrências e conclusões

De acordo com a análise anterior foi possível identificar alguns aspectos que se repetiram nas diversas entrevistas, representando as principais ocorrências e que são as seguintes:

#### Apoio de Entidades Externas

No que diz respeito aos “Apoios de Entidade Externa” verificou-se que 80% das empresas recorreram a programas de incentivo para internacionalizarem as suas marcas independentemente da altura em que essa internacionalização foi

realizada. Podemos então concluir que a proposição P7 proposta segundo Macedo (2010) é assim rejeitada.

Um facto que é consensual é o de acharem que os apoios são adequados nos mais variados campos. Todos os gestores (100%) indicam que os apoios a presença em feiras e marketing digital são bastante pertinentes e bem pensados. Contudo 20% das marcas consideram que os apoios não são adequados ao nível da informação que é disponibilizada às empresas. Indicam como lacuna o facto de os dados disponíveis serem todos de uma dimensão muito macro económica quando deveriam ser mais micro económicos indo assim ao encontro das necessidades dos mesmos. É então possível nesta fase concluir que a proposição P1 elaborada segundo Marcos (2010) e Queirós (2013) é validada enquanto que P10 justificada por Simões (2010) é rejeitada.

### **Modelo de Internacionalização**

Os únicos factores que são consensuais a todos os modelos prendem-se com o processo ter sido gradual em todas as marcas (100%) e de a presença em feiras desempenhar um papel de extrema importância no processo de internacionalização. Existem depois opções estratégicas que são maioritariamente adoptadas pelas marcas e que dizem respeito à forma como fazem negócios nesses países. Iniciam normalmente com contactos e comunicação na área profissional através da contratação de serviços de gabinetes de imprensa (40%%). Posteriormente seguem um modelo de investimento directo que como explicado no capítulo 2 se entende como um processo que requer um elevado envolvimento no mercado no qual a empresa investe em recursos próprios para a comercialização dos seus produtos (Hill 2001). Esse investimento das marcas (80%) é feito através da contratação de parceiros/agentes adaptando depois a sua estratégia comercial de acordo com as necessidades do mercado em questão. É então admissível neste momento a validação da proposição P5 justificada anteriormente por Rocha (2012).

O único mercado que é consensual a todas as marcas analisadas é o mercado alemão (100%) como um dos três primeiros mercados de entrada. Os restantes mercados mais importantes são Italiano, Francês, Reino Unido, Escandinavo,

Português. É então possível neste ponto validar a proposição P8 (Macedo 2010; Almeida & Neto 2008) e P9 (Simões 2010)

### **Posição das Marcas em Portugal e o Processo de Internacionalização**

Um dos factos que é importante destacar é o de a imagem das marcas e a sua posição não influenciarem o processo de internacionalização (100%). Das marcas analisadas, algumas tem pouca ou mesmo nenhuma presença em Portugal. Relativamente as fases em que se encontram no nosso país, 60% das marcas estão em Crescimento ou Recuperação e apenas 20% estão consolidadas no nosso país e são marcas reconhecidas em vários domínios. O facto que é comum a todas elas é o sucesso internacional que todas alcançaram, apesar do diferente posicionamento em Portugal. Com isto é então possível validar a proposição P3 justificada por Marcos (2010) e rejeitar P12 elaborada segundo Queirós (2013).

### **Principais Estratégias Adoptadas e Acções Desencadeadas**

No que às primeiras estratégias adoptadas diz respeito, é transversal a todas as marcas (100%) a presença em feiras que tenham influência nos mercados em questão. Podemos então com esta conclusão, validar a proposição P4 justificada por Marco (2010). Para além deste factor existe pouco mais em comum nas “Primeiras Estratégias Adoptadas” pelas marcas. Efectivamente 80% das marcas opta por realizar contactos na área profissional sejam eles através de comunicação ou da contratação de agentes e distribuidores para as suas marcas. Os mesmos 80% desenvolvem depois, em conjunto com os seus agentes, uma estratégia gradual adaptada as necessidades do mercado em questão. É então possível neste concluir que a proposição P11 proposta segundo Almeida & Neto (2008) é validada.

### **Motivações para a Internacionalização**

É importante também perceber o que motivou as empresas a optarem por internacionalizar as suas marcas. Neste campo todas (100%) referiram o facto de o mercado português ser reduzido e por isso ser vital para as mesmas procurarem a

expansão das suas marcas. É então pertinente nesta fase validar a proposição P13 justificada segundo Queirós (2013). Para além deste facto, 66,6% das empresas, referiram que sempre esteve na matriz da empresa a criação de uma marca internacional de calçado.

### **Principais Dificuldades Sentidas pelas Marcas**

Quando se analisa um processo com a importância da internacionalização é também pertinente perceber quais as “Principais Dificuldades Sentidas pelas Marcas”. Verificamos que existe um conjunto diversificado de dificuldades experienciadas pelas marcas. Todas elas (100%) tinham a noção que não é um processo fácil e que por isso é preciso ser paciente e persistente. Os resultados muitas vezes demoram a aparecer e como os recursos das marcas são limitados acaba por dificultar o processo. As marcas (60%) dizem também que muitas vezes é difícil encontrar os parceiros certos para a entrada nos países o que acaba por inviabilizar todo o processo. As mesmas empresas citam ainda as diferenças entre os mercados em vários níveis. Para além das diferenças culturais e legais, as marcas consideram extremamente difícil criar uma estratégia de produto que seja transversal ao maior número de mercados possíveis, sem em algum momento perderem a génese da marca. Este factor está relacionado ainda com outra dificuldade sentida pelas marcas (100%) que é a criação de produtos diferenciadores num mercado tão global e onde é fácil existir um produto bastante semelhante. Nesta categoria é possível rejeitar P14, proposta segundo Silva (2014), já que não é referida nas dificuldades sentidas pelas marcas.

Existem ainda factores que foram comuns a todas as marcas analisadas. Todos os gestores possuem um perfil empreendedor que os levou a procurar o crescimento das suas marcas e, conseqüentemente, das empresas através da internacionalização. Para decidirem arriscar é consensual (100%), a reduzida dimensão do mercado português. É então possível validar P2 proposta segundo Marcos (2010) e Simões (2010).

Outro dos factos que é unânime a todas as marcas está relacionado com os factores críticos de sucesso das mesmas. Todas elas (100%) fazem uma aposta muito forte na qualificação dos seus profissionais. Essa aposta é feita a todos os níveis, seja no sector produtivo seja nos cargos de caris mais administrativo. É então possível neste momento rejeitar P6 justificada segundo Rocha (2012). Neste domínio é também importante destacar o facto de todas em empresas possuírem produtos de elevada qualidade e onde o design é um factor diferenciador. Podemos nesta altura validar a proposição P16 elaborada segundo Silva (2014).

Também transversal a todas as marcas (100%) são as áreas onde os mesmos fazem os seus maiores investimentos. Todas elas fazem um forte investimento em comunicação, seja nos mais variados meios online (redes sociais, bloggers, sites etc...) seja em meios mais tradicionais, seja em contactos em áreas mais profissionais. Podemos então rejeitar P15 proposta segundo Silva (2014). Outro dos investimentos realizados pelas marcas são as feiras que, pelo número de vezes que foram citadas nesta análise, se consegue perceber a importância que ainda têm.

### **Recomendações das Marcas**

É também importante perceber as recomendações que as marcas analisadas deixam para as que pretendam enfrentar a internacionalização. Todas elas (100%) consideram importante ser paciente e persistente tendo força de vontade para lutar pelos objectivos traçados não sendo suficiente ler casos de sucesso. Existem depois um conjunto variado de recomendações que passam:

- Aposta numa comunicação bastante clara e objectiva;
- Atenção às tendências de consumo;
- A diferenciação do produto é algo de extrema importante;
- Importância da presença em feiras;
- Comunicação integrada através de uma estratégia combinada entre vários meios e áreas, diferentes plataformas existentes e para os clientes profissionais e finais.

Após a síntese das principais ocorrências, é possível chegar a algumas conclusões que é importante compilar:

- Os Apoios externos são adequados;
- Os estudos desenvolvidos são insuficientes. Este facto já tinha sido concluído no capítulo 1 da presente dissertação e é referido pelas marcas;
- A presença em Feiras é transversal a todas as estratégias e são consideradas de extrema importância sejam elas de maior ou menos dimensão;
- As empresas optam por investimento directo nos mercados e o mercado alemão é um dos primeiros onde as marcas portuguesas de calçado procuram internacionalizar-se;
- Todas as marcas afirmam que o mercado português é considerado muito pequeno;
- A posição das marcas no mercado português não influencia em nada o seu processo de internacionalização;
- É importante apostar em comunicação e as estratégias são diferentes de acordo com os diferentes mercados, mas a estratégia de produto é igual para todos os mercados;
- É extremamente importante possuir um produto de elevada qualidade e que essa qualidade seja reconhecida pelo mercado onde pretendem internacionalizar-se.

A tabela apresentada em seguida faz a síntese sobre a validação ou não das proposições elaboradas nos capítulos anteriores da presente dissertação.

<b>Proposições</b>	<b>Validação</b>
P1: Os apoios externos são um factor importante para a internacionalização das marcas.	<b>Validada</b>
P2: A visão/mentalidade do empresário é fundamental para a internacionalização da empresa.	<b>Validada</b>
P3: A posição de uma marca no mercado português não influencia o seu processo de internacionalização.	<b>Validada</b>

P4: A presença em feiras internacionais ajuda a alavancar os negócios em mercados internacionais.	<b>Validada</b>
P5: As empresas de calçado não fazem um planeamento estratégico adequado às suas necessidades de internacionalização.	<b>Validada</b>
P6: Existe um défice de pessoas qualificadas em áreas específicas nos quadros das empresas de calçado.	<b>Rejeitada</b>
P7: As empresas do norte de Portugal usam os seus meios próprios para começarem a exportar os seus produtos.	<b>Rejeitada</b>
P8: As empresas escolhem os países mais próximos da realidade do país de origem para iniciarem a exportação dos seus produtos.	<b>Validada</b>
P9: As empresas portuguesas iniciam o seu processo de internacionalização através da exportação para países comunitários.	<b>Validada</b>
P10: Os apoios das entidades públicas à internacionalização não são adequados.	<b>Rejeitada</b>
P11: As empresas do sector do calçado iniciam a sua internacionalização seguindo uma estratégia gradual de inserção nos mercados.	<b>Validade</b>
P12: Uma das razões que leva as empresas a internacionalizarem-se é o facto de estarem estagnadas nos mercados domésticos.	<b>Rejeitada</b>
P13: Potenciar o crescimento da empresa é um dos factores que leva os gestores a decidir internacionalizar as suas empresas.	<b>Validada</b>
P14: A principal dificuldade das marcas portuguesas de calçado é o défice de imagem que a marca Portugal (país) tem no exterior.	<b>Rejeitada</b>
P15: As marcas portuguesas precisam aprofundar a sua comunicação e os meios por onde a mesma é realizada.	<b>Rejeitada</b>
P16: Possuir um produto de excelência é uma das competências fundamentais para que as empresas/marcas possam ambicionar o sucesso internacional.	<b>Validada</b>

### **13Tabela de resumo de validação ou rejeição das proposições**

#### **4.4. Guião para a internacionalização**

Na sequência do trabalho realizado e das análises efectuadas, apresenta-se de seguida a proposta de guião para a internacionalização de empresas portuguesas na área do calçado.

Optou-se por criar uma imagem que permitisse compreender facilmente as várias fases do processo de internacionalização e que possa ser colocada online no site da APICCAPS, simples de compreender e apelativa. A sua impressão será também muito económica bastando um folheto tríplico, encontrando-se no interior

o guia propriamente dito e, no exterior, a capa, links uteis e contactos de ligação ao presente estudo.

Na elaboração do Guia consideraram-se quatro fases essenciais:

**1ª Fase** - Análise Interna – Etapas 1, 2 e 3 do infográfico a seguir e que corresponde a verificação dos pré requisitos internos para a internacionalização

**2ª Fase** – Análise estratégica - Etapas 4 a 7 que corresponde aos estudos de mercado, análise dos países de entrada, adequação dos produtos e procura de incentivos.

**3ª Fase** – Programa de Acções – Etapas 8 a 11 que corresponde ao desenvolvimento de acções de comunicação junto dos profissionais do sector, presença em feiras e contactos com agentes e parceiros nos países foco da internacionalização.

**4ª Fase** – Consolidação – Etapas 12 e 13 que dizem respeito à realização de investimentos para reforço do posicionamento nos países foco da internacionalização e comunicação B2C nesses países.

# 1ª FASE PRÉ-REQUISITOS

TER CONHECIMENTO SOBRE O SECTOR DO CALÇADO. SER UMA EMPRESA CONSOLIDADA E COM PROVAS DADAS NO MERCADO DE PRODUÇÃO DE PRIVATE-LABELS

## KNOW-HOW DO SECTOR

TER AS SEGUINTES CARACTERÍSTICAS: INICIATIVA, PERSEVERANÇA, CORAGEM PARA CORRER RISCOS, CAPACIDADE DE PLANEAMENTO, EFICIÊNCIA E QUALIDADE, LIDERANÇA

## SER EMPREENDEDOR

## INVESTIMENTO EM COMUNICAÇÃO B2C

A MARCA FAZ TODA A DIFERENÇA NO MOMENTO DA COMPRA. APÓS ESTE LONGO PROCESSO É IMPORTANTE INVESTIR EM COMUNICAÇÃO DIRIGIDA AOS CONSUMIDORES. O GANHO DE NOTORIEDADE DA MARCA É UM PROCESSO DIFÍCIL E DEVE SER UMA PREOCUPAÇÃO DOS GESTORES.

## REALIZAÇÃO DE INVESTIMENTO

APÓS A DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA É NECESSÁRIO CRIAR CONDIÇÕES PARA A MARCA COMERCIALIZAR OS SEUS PRODUTOS NO MERCADO EM QUESTÃO.

# 4ª FASE CONSOLIDAÇÃO

EQUIPA QUALIFICADA NAS MAIS DIVERSAS ÁREAS. COMERCIO/RELAÇÕES INTERNACIONAIS, MARKETING E COMUNICAÇÃO SÃO ÁREAS ONDE SE DEVE TER PROFISSIONAIS COMPETENTES E COM EXPERIÊNCIA.

## EQUIPA DE PROFISSIONAIS QUALIFICADOS

É IMPORTANTE FAZER UMA ANÁLISE DOS MERCADOS ONDE SE PRETENDEM INTERNACIONALIZAR. O CONHECIMENTO DOS FACTORES POLÍTICO-LEGAIS, SOCIO-CULTURAIS, ECONÓMICOS DEVE SER TOTAL.

## ANÁLISE CUIDADA DOS MERCADOS E ESPECIFICIDADES

EXISTEM PROGRAMAS QUE APOIAM E INCENTIVAM AS EMPRESAS A INTERNACIONALIZAÇÃO. SÃO APOIOS ADEQUADOS ÀS NECESSIDADES DAS EMPRESAS E QUE FACILITAM VÁRIAS FASES DO PROCESSO.

## PROCURA DE INCENTIVOS

OS PAÍSES DE ENTRADA SÃO UMA DECISÃO VITAL A TODO O PROCESSO E AO QUAL DEVE SER DADA A MAIOR IMPORTÂNCIA. ALEMANHA É ACTUALMENTE O PAÍS MAIS APETECÍVEL PARA AS MARCAS PORTUGUESAS.

## DECISÃO DOS PAÍSES DE ENTRADA

A DEFINIÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA É ENTÃO PERTINENTE NESTA FASE. DEVE SER ADEQUADA AS NECESSIDADES DOS MERCADOS E TRANSVERSAL A TODAS AS PLATAFORMAS DISPONÍVEIS. A INTERNACIONALIZAÇÃO É UM PROCESSO GRADUAL E UM PLANEAMENTO ACERTADO É UM DOS FACTORES CHAVE PARA O SUCESSO.

## criação de estratégia

## CONTRATAÇÃO DE AGENTES

É IMPORTANTE ENCONTRAR OS PARCEIROS LOCAIS CERTOS PARA DAR CONTINUIDADE AO PROCESSO. É UM PROCESSO DEMORADO MAS DE EXTREMA IMPORTÂNCIA PARA UM CONHECIMENTO TOTAL DA REALIDADE DO MERCADO.

## FEIRAS

## INVESTIMENTO EM COMUNICAÇÃO B2B

NESTA FASE DO PROCESSO É PERTINENTE O INVESTIMENTO EM COMUNICAÇÃO DIRECCIONADA A ÁREA PROFISSIONAL. É IMPORTANTE PREPARAR A CHEGADA AOS MERCADOS E POR CONSEQUÊNCIA AS ETAPAS SEGUINTE DO PROCESSO.

# 3ª FASE ACÇÃO

# 2ª FASE ANÁLISE ESTRATÉGICA

## PRODUTO FORTE

O PRODUTO DEVE SER DIFERENCIADOR E FORTE POIS FACILITARÁ A SUA ACEITAÇÃO NO MERCADO. CONFORTO QUALIDADE E DESIGN DEVEM SER FACTORES DECISIVOS NA IDEALIZAÇÃO DE TODA A ESTRATÉGIA DE PRODUTO.

**ENTIDADES DE APOIO:**

**APICCAPS**  
[www.apiccaps.pt](http://www.apiccaps.pt)

**IAPMEI**  
[www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt)

**AICEP**  
[www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt)

**PORTUGAL 2020**  
[www.portugal2020.pt](http://www.portugal2020.pt)

**COMPETE**  
[www.pofc.qren.pt](http://www.pofc.qren.pt)

**CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA**  
[www.aip.pt](http://www.aip.pt)

**FEIRAS:**

**BOLOGNA FIERE**  
[www.bolognafiere.it](http://www.bolognafiere.it)

**MICAM, MILÃO**  
[www.micamonline.com](http://www.micamonline.com)

**MOMAD, MADRID**  
[www.ifema.es/momadmetropolis\\_01](http://www.ifema.es/momadmetropolis_01)

**MESSE DUSSELDORF**  
[www.messe-duesseldorf.com](http://www.messe-duesseldorf.com)

**ESSENZ MUNICH**  
[www.essenz.co](http://www.essenz.co)

**FN PLATFORM, LAS VEGAS**  
[magiconline.com/fn-platform](http://magiconline.com/fn-platform)

**MODE FABRIEK, AMSTERDAM**  
[www.modefabriek.nl](http://www.modefabriek.nl)

**CRECENDO EXPO, PARIS**  
[www.crecendo-expo.com](http://www.crecendo-expo.com)

**CIFC COPENHAGEN**  
[www.ciff.dk](http://www.ciff.dk)

**FFANY, NEW YORK**  
[www.ffany.org](http://www.ffany.org)

**LINKS:**

**INCOTERMS**  
[www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org)

**SHOE INFO NET**  
[www.shoeinfonet.com](http://www.shoeinfonet.com)

**FEDERAL STATISTICAL OFFICE, ALEMANHA**  
[www.destatis.de](http://www.destatis.de)

**ISTITUTO NAZIONALE DI STATISTICA, ITÁLIA**  
[www.istat.it](http://www.istat.it)

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, ESPANHA**  
[www.ine.es](http://www.ine.es)

**NATIONAL STATISTIC, REINO UNIDO**  
[www.gov.uk](http://www.gov.uk)

**INTERNATIONAL UNION OF SHOE INDUSTRY TECHNICIANS**  
[www.uitic.org](http://www.uitic.org)

**INE, PORTUGAL**  
[www.ine.pt](http://www.ine.pt)

# PORTUGUESE SHOES

## GUIA PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO



O PRESENTE GUIA RESULTA DA DISSERTAÇÃO ELABORADA POR PEDRO SANTANA COM O TEMA MARCAS DE CALÇADO PORTUGUÊS - GUIA PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO.

E-MAIL: [PEDROLOPESSA@GMAIL.COM](mailto:PEDROLOPESSA@GMAIL.COM)

## **4.5. Conclusão**

No presente capítulo foi efectuada a análise das entrevistas o que permitiu sintetizar aspectos comuns com vista à elaboração do guia para a internacionalização apresentado anteriormente.

No próximo capítulo serão apresentadas as principais conclusões relativamente à problemática apresentada no Capítulo 1, bem como a relevância dos resultados obtidos relativamente a estudos anteriores.

## **5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES**

No presente capítulo serão apresentadas as principais conclusões deste estudo face às questões de partida desta dissertação e ao objectivo de construção de um Guia para a Internacionalização.

Finalmente apresentam-se algumas limitações e recomendações para estudos futuros.

### **5.1. Contributo académico e empresarial**

Este estudo veio confirmar alguns resultados de estudos anteriores nomeadamente quanto à importância dos apoios externos para a internacionalização das marcas, (Marcos 2010) (Queirós 2013) conceito este que foi confirmado por 4 dos 5 entrevistados. Também quanto ao modelo de internacionalização se verifica que, à semelhança de estudos anteriores, as empresas procuram essencialmente agentes comerciais/parceiros locais e distribuidores nos países mais distantes quer a nível geográfico quer a nível cultural e legal (Almeida & Neto 2008) (Macedo 2010) (Simões 2010). Outro aspecto relevante é o reconhecimento da importância não só do produto em si mas também do know-how e diferenciação do produto pós venda. Aspectos como design conforto e know-how são apontados como factores críticos de sucesso para a internacionalização. Verifica-se também que em termos de mercado de entrada a Alemanha é referida por todos os entrevistado como um dos primeiros países a investir.

Relativamente as motivações para a internacionalização salienta-se a reduzida dimensão do mercado português como sendo uma limitação ao desenvolvimento das marcas, levando as empresas a procurarem novos mercados para crescimento do negócio. Como forma de comunicação e prospecção de novos mercados, as marcas referiram usar preferencialmente a presença em feiras e as ferramentas online, como site e redes sociais, o que de certa forma vai também ao encontro da literatura (Marcos 2010) onde estes meios de comunicação são salientados.

Quanto ao perfil dos empresários são referidas qualidades como persistência empreendedora e resiliência como perfil crítico para superar as dificuldades do processo de internacionalização. Referem também os entrevistados ser muito importante a realização de mais estudos que ajudem as marcas no processo de internacionalização, visto que os existentes abordam essencialmente uma perspectiva mais macro económica, importante do ponto de vista contextual mas insuficiente no que se refere às transacções concretas e a natureza do negócio. Salientam também a importância de estar permanentemente atento às tendências do consumo a nível mundial, pelo que seria importante a realização de estudos neste âmbito que forneçam as marcas pistas para a diferenciação e valorização dos seus produtos junto do consumidor do futuro.

Neste aspecto reside uma das lacunas na área, ou seja, a necessidade da realização de estudos dirigidos às marcas, às características dos mercados e às tendências do comportamento dos consumidores.

Entendemos que a presente dissertação representou assim um primeiro passo exploratório no sentido de definir as principais linhas orientadoras e perfil de sucesso para as marcas de calçado em Portugal.

Quanto ao contributo empresarial, este presente estudo permitiu a elaboração de um guia para a internacionalização que sintetiza os principais aspectos referidos pelos entrevistados como sendo determinantes para o sucesso obtido pelas suas marcas.

Desta forma entendemos que o guia construído representa um instrumento de apoio para as marcas que pretendam internacionalizar-se apontando caminhos, estratégias e modelos de internacionalização e perfil dos gestores e das marcas.

Por este motivo o Guia para a Internacionalização será disponibilizado às marcas entrevistadas para disponibilização online a todos os associados e marcas portuguesas que procuram internacionalizar-se.

## **5.2. Limitações**

Neste ponto à que reconhecer diversas limitações deste estudo, não só a nível da sua abrangência limitada, marcas de calçado português com sucesso na internacionalização. Apesar das marcas identificadas como sendo relevantes serem nove, só foi possível realizar cinco entrevistas, por falta de disponibilidade das empresas, tendo em conta a limitação de tempo para as realizar, no âmbito desta dissertação.

Adicionalmente outra limitação desta dissertação é a falta de estudos sobre as marcas para uma maior sustentabilidade das proposições formuladas e conhecimento deste tema. Efectivamente, conforme já antes referido, a grande maioria dos estudos incide sobre o macro ambiente e sobre as empresas em si não tendo em conta as marcas propriamente ditas.

Considera-se agora também que ao guião das entrevistas poderiam ser adicionadas outras questões mais específicas que poderiam contribuir para o enriquecimento do estudo nomeadamente quando as tendências de evolução do mercado e das marcas bem como dos processo de inovação dos produtos e das marcas adoptado pelas empresas.

## **5.3. Recomendações**

A presente dissertação aponta claramente como principal recomendação a realização de estudos dirigidos às marcas que permitam a recolha de indicadores estatísticos de desempenho das mesmas e a comparação da evolução da sua performance ao longo do processo de internacionalização.

Importante também efectuar estudos mais abrangentes e âmbito internacional comparando os modelos de internacionalização das marcas portuguesas face aos modelos espanhóis e italianos de reconhecida notoriedade.

Sobre este último ponto, considera-se igualmente interessante o estudo da notoriedade das marcas portuguesas de calçado com sucesso na internacionalização.

Finalmente recomenda-se a realização de estudos específicos e dirigidos ao calçado sobre os principais mercados de destino e essencialmente mercados emergentes fora da Europa.

## REFERÊNCIAS

Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000). *Como construir marcas líderes*. São Paulo: Futura.

Aaker, D. A., Kumar, V. & Day, G. S. (2001). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas.

Almeida, F. C. & Neto, A. J. (2008). *A internacionalização da indústria calçadista Fracana*. Revista de administração Mackenzie, UPM. Edições Walter Bataglia.

Ambler, T. & Styles, C. (1996). *Brand development versus new product development: towards a process model of extension decision*. Marketing Intelligence & Planning,

APICCAPS. (2014). *Catálogo The Micam 31 august – 3 september, Portuguese Shoes design by the future*.

APICCAPS. (2014). *Calçado, Componentes e Artigos de Pele Monografia Estatística 2013*

Ariboni S & Perito R. (2004) *Guia Prático para um projeto de pesquisa exploratória, experimental, descritiva*. São Paulo: Unimarco.

Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.)*. Lisboa: Edições 70.

Calof, J. & Beamish, P. (1995), "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", International Business Review.

Campomar, M. C. (2006). *Pesquisa em Marketing e seus problemas versus Pesquisa de Marketing*, Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. Pernambuco.

Cateora, P. R. & Graham, J. L. (1996) *International Marketing*. New York, McGraw-Hill.

Cavugil, S. T. (1980) *On the Internationalization Process of Firms*. European Research.

Chernatony, L., McDonald, M. & Wallace, E. (2011). *Creating powerful brands*. Routledge.

Dicken, P. (2003) *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*. London, Sage.

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

Gialdino, I.V. (1993) *Metodos cualitativos: los problemas teorico metodologicos*. , Buenos Aires, Centro Editor de America Latina.

Godoy, A. S. (1995) *Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo.

Hill, C.(2011) *International Business – Competing in the Global Market place* 8ªed. New York McGraw Hill/Irwin.

Holt, D. & Wigginton, K. (2002) *International Management* 2ªed, Thomsom Learnin, Mason

Johanson, J. e Vahlne, J., 1990. *The Mechanism of Internationalization*. International Marketing Review.

Kapferer, J. (2003) *As marcas, capital da empresa*. Porto Alegre: Bookman.

Kapferer, J. N. (2004). *O que vai mudar as marcas*. Porto Alegre: Bookman.

Kapferer, J. N. (2012). *Pourquoi penser marque?*. France: Revue française de gestion.

Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2005). *City Branding: an Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick?*

Kotler, P (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning and control*. Prentice-Hall.

Lakatos, E. M. & Marconi, M. de A. (1996). *Técnicas de pesquisa*. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas.

Lencastre, P. (2005), *A Marca, O Sinal, A Missão e a Imagem*, in Lencastre, P. (coord.), *O Livro da Marca*. Lisboa, Publicações D. Quixote.

Ludke, M. & André, M. E. D. A. (1986) *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.

Macedo, M. (2010) *Estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal*. Porto, FEP.

Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3ªed. Porto Alegre: Bookman.

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas Ed.

Marcos, P (2010) *Factores determinantes para a internacionalização no sector do calçado português de luxo: Um estudo exploratório*. Porto, FEP.

Martins, J.(1999). *A natureza emocional da marca: como escolher a imagem que fortalece sua marca*. São Paulo: Negócio Editor.

Mattar F. N. (1996) *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas.

Melin, L. (1992) *Internationalization as a strategy process, Strategic Management Journal*.

Meyer, R. (1996), *"The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion, Management Report, 300*. Rotterdam, Erasmus University.

Moreira, D. A. (2002) *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson.

Oliveira T.M.V. (2001) *Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e cotas*. *Rev Adm On Line* 2001 jul/ago/set.

Queirós, J. C. C. (2013) *Internacionalização de empresas de construção: o caso do cluster AFCM*. Braga, UM

Rocha, A (2012) *A internacionalização de uma recém-criada marca de calçado : o caso da Amigluv e a sua entrada nos mercados espanhol, alemão e dinamarquês*. Braga,UM

Root, F (1987) *Strategies for International Markets*. Lexington, Lexington Books.

Ruão, T. & Farhangmer, M. (2000), “A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas”. Um estudo de caso. *Actas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento*. Braga, UM.

Schultz, D. E. & Schultz, H. (2003) *Integrated Marketing Communications – the next generation*. New York: McGraw-Hill Books.

Simeon, R. (2006), *A conceptual model linking brand building strategies and Japanese popular culture, Marketing Intelligence & Planning*.

Simões, A (2010) *Internacionalização das empresas portuguesas: Processos e Destinos*. Lisboa, UTL

Simões, V.C. (1997) *Estratégias de internacionalização das empresas Portuguesas*, ICEP.

Theodorson, G. A. & Theodorson, A. G. (1970) *A modern dictionary of sociology*. London, Methuen.

Turnbull, P. W.(1987) *A challenge to the stages theory of the internationalization process*. In: ROSSON, P.J.; REID, S.D. (coor). *Managing Export Entry and Expansion*, New York: Praeger.

Vasconcellos, E. et al. (2008) *Internacionalização, estratégia e estrutura*. São Paulo: Atlas.

Vásquez, R. P. (2007) *Identidade de Marca, Gestão e Comunicação*. Organicom.

Viana, C. & Hortinha, J. (2005) *Marketing Internacional*. Lisboa, Edições Sílabo.

Vieira, V. A. & Tibola, F. (2005) *Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: Trilhas para pesquisas futuras*. *Revista de Administração Contemporânea v.9 n.2 Curitiba*. Obtido em 7 de Fevereiro de 2015, de: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000200002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000200002&script=sci_arttext)

Welch, L. S. & Luostarinen, R. (1988) *Internationalization: evolution of a concept*. *Journal of General Management*.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Zanetti, E. (1998). *Difícil é construir*. Florianópolis, Expressão.

## **ANEXOS**

### Anexo 1

- Respondido por email

---

### **Guião da Entrevista Aberta**

**Entrevistado:** Dr. Carlos Silva – Gabinete de Estudos da APICCAPS (Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos)

**Data:** 30-12-2014

#### **Objectivo da entrevista:**

Efectuar um primeiro contacto com a associação, realizando uma primeira abordagem exploratória sobre o tema “A construção de uma marca internacional do calçado de luxo – O caso Português.”. Este contacto visa identificar questões e problemas por responder que justifiquem a realização do estudo.

#### **Protocolo da entrevista:**

- Apresentação institucional
- Apresentação do objectivo da entrevista
- Solicitar autorização para a gravar e tirar notas durante a entrevista
- Colocação de algumas perguntas que surjam durante a entrevista
- Agradecer a disponibilidade e colaboração.

## **Guião da entrevista**

### **- Existe algum acompanhamento para as marcas que se pretendem internacionalizar? De que forma o mesmo é feito?**

As entidades de apoio ao sector – APICCAPS, Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP) e Academia do Design e Calçado (CFPIC) – auxiliam as empresas a vários níveis no seu processo de internacionalização.

Começando pela última, dá um contributo ao nível da formação e da disponibilização de profissionais qualificados para o sector. O CTCP está mais especializado na área produtiva e de Investigação e Desenvolvimento, auxiliando as empresas a desenvolver os produtos mais adequados às necessidades dos clientes das nossas empresas.

Por fim, a APICCAPS ajuda as empresas no restante do processo de internacionalização, entre outros a participação em feiras e exposições, o desenvolvimento de catálogos, anúncios em revistas, Assessorias de Comunicação, entre outros dirigidos às empresas em específico. Para terminar, a APICCAPS apoia as empresas ainda de forma coletiva através da campanha de imagem que desenvolve, comunicando a indústria nos quatro cantos do mundo.

### **- Considera as marcas portuguesas competitivas a nível internacional?**

A competitividade não deve ser avaliada ao nível da marca mas ao nível do produto. Isto porque as empresas portuguesas de calçado são em média de dimensão muito reduzida, o que nunca possibilitaria um grande esforço de comunicação que, de per si, suprisse alguma eventual fragilidade do produto.

Não obstante, e a julgar pela performance da indústria, responderia que sim, senão vejamos: temos o 2º maior preço médio de exportação do mundo, temos aumentado as exportações a um ritmo elevado e contínuo (em especial nos últimos 5 anos cresceram a uma média de 11% ao ano).

### **- Quais são as principais marcas internacionais portuguesas e que pessoas contactar nessas marcas?**

Veja as principais que são as que expõem na MICAM – maior feira de Calçado do mundo. Remeto catálogo da última MICAM em anexo.

**- Quais as principais diferenças que existem nas estratégias das marcas portuguesas comparativamente com as marcas internacionais? Essas diferenças são vantajosas ou não para as marcas?**

A Indústria portuguesa tem uma vantagem forte que é a competência industrial: ao contrário de outros países, principalmente europeus, onde se assistiu a uma deslocalização das unidades produtivas para outros países de mão-de-obra mais barata, em Portugal manteve-se sempre a base produtiva que permite o controle de toda a cadeia produtiva – desde a produção de componentes para calçado até a montagem e acabamento do calçado.

**- As marcas portuguesas são reconhecidas a nível internacional?**

**- O seu posicionamento é forte?**

Respondendo a ambas as questões, poderemos obter um bom indicador que é o facto de termos o 2º maior preço médio de exportação.

**- Que competências são fundamentais para o sucesso das marcas?**

Todos os vetores do marketing são importantes: Price, Product, Place and Promotion (4 P's de Porter), com especial ênfase, no caso da indústria portuguesa de calçado, para o 'Product'.

**- Quais os principais constrangimentos/dificuldades que as marcas portuguesas enfrentam e como pode ser possível minimiza-los?**

Atualmente apontar-lhe-ia um que permanece, embora esteja a melhorar em resultado da campanha de imagem desenvolvida pelo sector: o défice de Imagem de Portugal no exterior.

**- Quais são os principais concorrentes das marcas portuguesas no mercado português e a nível internacional? (Países e/ou marcas)**

Em termos nacionais, quase nada do que é produzido se destina ao mercado nacional (menos de 2%), sendo este praticamente abastecido por importações.

Os concorrentes internacionais mais relevantes são Itália e Espanha.

## - Que tipo de calçado é mais forte, o Masculino ou Feminino?

Pode ver no quadro abaixo o detalhe das principais variáveis por tipo de calçado, para 2013.

### Portuguese Footwear Industry - General Data 2013

Indústria Portuguesa do Calçado - Dados Gerais 2013

Thousand Pairs   Milhares de Pares	Production	Exports	Imports	Consumption
	Produção	Exportações	Importações	Consumo
Ladies' Footwear   Calçado de Senhora	28.420	26.482	2.750	4.688
Men's Footwear   Calçado de Homem	21.702	20.102	1.803	3.403
Children's Footwear   Calçado de Criança	5.603	5.304	1.378	1.677
Unisex Footwear   Calçado Unisexo	1.635	1.609	1.010	1.036
Safety Footwear   Calçado de Segurança	1.081	1.087	899	893
Sports Footwear   Calçado de Desporto	660	676	800	784
Other Leather Footwear   Outro Calçado em Couro	683	693	624	614
<b>Sub-total Leather Footwear   Sub-total Calçado em Couro</b>	<b>59.784</b>	<b>55.953</b>	<b>9.264</b>	<b>13.095</b>
Textile Uppers Footwear   Calçado em Têxtil	3.013	4.147	13.743	12.609
Water Resistent Footwear   Calçado Impermeável	4.701	4.663	994	1.032
Other Plastic Footwear   Outro Calçado em Plástico	4.366	6.009	22.204	20.561
Other Materials Footwear   Calçado em outros materiais	3.661	3.530	3.066	3.198
<b>Total   Total</b>	<b>75.524</b>	<b>74.301</b>	<b>49.271</b>	<b>50.495</b>

Thousand Euro   Milhares de Euros	Production	Exports	Imports	Consumption
	Produção	Exportações	Importações	Consumo
Ladies' Footwear   Calçado de Senhora	826.022	758.063	64.256	133.822
Men's Footwear   Calçado de Homem	608.739	555.895	50.535	104.011
Children's Footwear   Calçado de Criança	124.339	115.316	19.321	28.828
Unisex Footwear   Calçado Unisexo	36.714	35.480	17.144	18.807
Safety Footwear   Calçado de Segurança	29.773	28.135	8.808	10.446
Sports Footwear   Calçado de Desporto	16.551	16.698	13.633	13.819
Other Leather Footwear   Outro Calçado em Couro	20.280	19.717	10.415	11.240
<b>Sub-total Leather Footwear   Sub-total Calçado em Couro</b>	<b>1.662.418</b>	<b>1.529.302</b>	<b>184.112</b>	<b>321.192</b>
Textile Uppers Footwear   Calçado em Têxtil	28.461	38.571	95.215	87.650
Water Resistent Footwear   Calçado Impermeável	31.499	32.098	8.477	8.578
Other Plastic Footwear   Outro Calçado em Plástico	41.306	55.979	108.288	97.310
Other Materials Footwear   Calçado em outros materiais	84.327	78.269	27.198	33.596
<b>Total   Total</b>	<b>1.848.010</b>	<b>1.734.219</b>	<b>423.289</b>	<b>548.325</b>

## - Nas Monografias Estatísticas da APICCAPS existem poucos dados sobre marcas incidindo a análise sobre as empresas. Porquê?

Por uma razão simples: falta de dados disponíveis. Se eventualmente durante a sua investigação descobrir alguma base de dados sobre este tema, agradecemos que nos possa remeter essa informação.

**- Existência de trabalhos já desenvolvidos neste campo, se sim onde é possível consultar?**

Admito que existam algumas teses que abordam as marcas, mas de forma genérica. Não dispomos de nenhuns, mas eventualmente uma pesquisa num motor de busca poderá ajudar.

**- O que faz falta fazer pelas marcas?**

Obviamente que neste tema cada marca é que tem de fazer o seu trabalho de diferenciação e amadurecimento. Diria, em genérico, que será essencial aprofundar a comunicação, eventualmente com base em novos suportes.

**- Como é que a APICCAPS categoriza/organiza as marcas portuguesas? Várias formas de as segmentar?**

Não temos capacidade de fazer qualquer segmentação pois a estratégia é procurar nichos, que procuram o máximo de diferenciação. Apenas desta forma é possível fugir ao *mass market* que é quase totalmente dominado por grandes cadeias.

**- É possível contar com a colaboração da APICCAPS neste estudo?**

Estamos à disposição para o que necessitar, dentro das nossas possibilidades.

---

### **Guião de entrevista Exploratória**

Entrevistado: Um dos CEO's das marcas descritas em cima.

Questões éticas:

- Apresentação institucional;
- Apresentação do objecto de estudo;
- Solicitar autorização para gravar a entrevista;
- Questionar o entrevistado sobre a autorização para publicação da informação recolhida.

**Nome:**

**Duração:**

**Data:** A definir

**Objectivo da entrevista:** Efectuar um contacto para recolha de informação realizando uma abordagem exploratória sobre o tema “Marcas de Calçado Português – Guia para a Internacionalização.” Este contacto visa identificar questões e problemas por responder que possam levar a uma melhor compreensão do tema, bem como a validação das proposições formuladas.

**Protocolo da entrevista:**

- Apresentação institucional
- Apresentação do objectivo da entrevista
- Colocação de algumas perguntas que surjam durante a entrevista
- Agradecer a disponibilidade e colaboração.

## **Guia da entrevista**

- 1 – A (nome da marca) recorreu algum tipo de parceria para iniciar o seu processo de internacionalização? Se sim, que tipos de ajuda? Foram importantes? Porquê?
- 2 – Considera que os apoios que existem às marcas portuguesas para a sua internacionalização são adequados? Porquê?
- 3 – No processo de internacionalização fez algum tipo de parceria ou acordos de cooperação? Se sim, quais?
  - 3.1 – Considera esse tipo de cooperação/ parceria importante para a internacionalização?
- 4 – Como vê a sua marca daqui por 10 anos?
- 5 – Qual o papel da internacionalização na estratégia de médio/longo prazo?
- 6 – Considera-se uma pessoa empreendedora? Se sim porquê?
- 7 – O que levou a (nome da marca) a internacionalizar-se?
- 8 – De que forma é que a (nome da marca) se internacionalizou?
- 9 – Repetiu esse modelo em outros mercados?
- 10 – Qual é a realidade da vossa marca no nosso país? Crescimento ou Estagnação?
- 11 – De que forma essa posição influenciou a internacionalização da vossa marca?
- 12 – A imagem do nosso país no exterior foi limitadora ou impulsionadora para a internacionalização da vossa marca?
- 13 – Quais foram as vossas maiores dificuldades?
- 14 – Quais os vossos pontos fortes e vantagens competitivas?
- 15 – Alguns estudos indicam que existe um défice de pessoas qualificadas em áreas específicas nas empresas de calçado. É essa uma realidade na vossa empresa? Se sim, esse factor é limitativo?
  - 15.1 – O que pensa que poderá fazer para minimizar esta falta de qualificação?
- 16 – Existe da vossa parte uma aposta na comunicação da vossa marca? E quanto a internacionalização?
- 17 – Em que meios ou suportes fazem essa comunicação?

18 – Quais foram as primeiras acções que realizaram nos mercados onde pretendiam entrar?

19 – A internacionalização foi inicialmente planeada como um investimento de longo prazo e estratégico ou foi fruto do acaso?

20 – Foi um processo gradual ou radical em dado momento?

21 – Quais foram os primeiros 3 mercados em que entraram?

22 – Considera as feiras internacionais uma boa forma de uma marca iniciar ou desenvolver o processo de internacionalização?

23 – Quais são para si as melhores feiras para se marcar presença? Tem estado presente nessas feiras? Se sim, Resultados? Se não porquê?

24 – No seu entender, quais são as principais vantagens competitivas da vossa marca? E do vosso produto?

25 – Que meio utilizou para financiar a internacionalização da sua marca e porquê?

(ex: Banca; Capitais Proprios; Programas de apoio; Compete; Qren)

26 – Que recomendações dá às marcas que pretender seguir o caminho da (nome da marca)?

---

### Anexo 3 – Transcrição da entrevista ao Dr. Eduardo Barbosa, CEO Cafeina Footwear

---

Entrevistado: Dr. Eduardo Barbosa, CEO Cafeina Footwear

Questões éticas:

- Apresentação institucional;
- Apresentação do objecto de estudo;
- Solicitar autorização para gravar a entrevista;
- Questionar o entrevistado sobre a autorização para publicação da informação recolhida.

Nome: Dr. Eduardo Barbosa

Duração: 15min

Data: 8/09/2015

Objectivo da entrevista: Efectuar um contacto para recolha de informação realizando uma abordagem exploratória sobre o tema “Marcas de Calçado Português – Guia para a Internacionalização.” Este contacto visa identificar questões e problemas por responder que possam levar a uma melhor compreensão do tema, bem como a validação das proposições formuladas.

Protocolo da entrevista:

- Apresentação institucional
- Apresentação do objectivo da entrevista
- Colocação de algumas perguntas que surjam durante a entrevista
- Agradecer a disponibilidade e colaboração.

Guia da entrevista

**1 – A Cafeína recorreu algum tipo de parceria para iniciar o seu processo de internacionalização? Se sim que, tipos de ajuda? Foram importantes? Porquê?**

Sim, os programas do QREN através da APICCAPS. São importantes porque ajudam as empresas suavizando o investimento que a empresa teria que fazer, caso não existissem apoios.

**2 – Considera que os apoios que existem às marcas portuguesas para a sua internacionalização são adequados? Porquê?**

Sim. São idealizados e projectados já com esse intuito e por isso são uma boa ajuda para o sector.

**3 – No processo de internacionalização fez algum tipo de parceria ou acordos de cooperação? Se sim, quais?**

Não, o processo de internacionalização que idealizamos era de completo controlo do processo e por isso não fazia sentido para nós qualquer tipo de parceria.

**3.1 – Considera esse tipo de cooperação/ parceria importante para a internacionalização?**

Dependendo das estratégias. No nosso caso optamos por não estabelecer nenhuma.

**4 – Como vê a sua marca daqui por 10 anos?**

É muito difícil implementar uma marca, daqui por 10 anos não será muito diferente da realidade actual. Infelizmente é tarefa difícil prever o futuro num horizonte tão longínquo.

**5 – Qual o papel da internacionalização na estratégia de médio/longo prazo?**

A internacionalização não serve somente para divulgar marcas, serve também para divulgar produtos e empresas e nesse sentido tem funcionado bem. Tem sido muito benéfico para nós não só através do crescimento da marca Cafeina como da própria empresa.

**6 – Considera-se uma pessoa empreendedora? Se sim porquê?**

Sim somos uma empresa bastante empreendedora, já que além das pesquisas de mercado que fazemos, temos 4 estilistas que trabalham nas nossas coleções. Seria impossível sobreviver neste sector sem esse tipo de atitude.

**7 – O que levou a Cafeína a internacionalizar-se?**

Portugal é muito pequeno tanto para as empresas como para as marcas. A única opção era crescer além fronteiras e é isso que procuramos fazer

**8 – De que forma é que a Cafeína se internacionalizou?**

Através dos certames/feiras internacionais principalmente. A nossa estratégia actualmente só contempla esse tipo de acções. No futuro e se percebermos que faz sentido outro tipo de estratégia é logico que poderemos mudar a nossa forma de actuar.

**9 – Repetiu esse modelo em outros mercados?**

Só utilizamos esse modelo.

**10 – Qual é a realidade da vossa marca no nosso país? Crescimento ou Estagnação?**

No nosso país é nula. A Cafeina Footwear é uma marca internacional apenas.

**11 – De que forma essa posição influenciou a internacionalização da vossa marca?**

Absolutamente nada. Os consumidores internacionais percebem que são mercados distintos e que a nossa filosofia é outra.

**12 – A imagem do nosso país no exterior foi limitadora ou impulsionadora para a internacionalização da vossa marca?**

Impulsionadora, Portugal tem muito boa imagem no exterior. A qualidade produtiva do nosso país é reconhecida a nível internacional e isso ajuda bastante.

**13 – Quais foram as vossas maiores dificuldades?**

A internacionalização não é um processo fácil. Por vezes os resultados demoram a aparecer e é preciso ser paciente e persistente.

**14 – Quais os vossos pontos fortes e vantagens competitivas?**

Design, Qualidade, Entregas “just on time”, serviço pós-venda.

**15 – Alguns estudos indicam que existe um défice de pessoas qualificadas em áreas específicas nas empresas de calçado. É essa uma realidade na vossa empresa? Se sim, esse factor é limitativo?**

Não de todo. Procuramos sempre ter profissionais o mais qualificados possível em todas as áreas. Procuramos ter sempre o melhor que está ao nosso alcance porque só assim as empresas se tornam melhores e prosperam.

**15.1 – O que pensa que poderá fazer para minimizar esta falta de qualificação?**

**16 – Existe da vossa parte uma aposta na comunicação da vossa marca? E quanto a internacionalização?**

Sim. Nos dias de hoje é vital comunicar tanto a nível profissional como com os consumidores finais. Temos por isso uma pessoa 100% dedicada à comunicação, que utiliza todas as “plataformas” disponíveis.

**17 – Em que meios ou suportes fazem essa comunicação?**

Email, Facebook, Pinterest, Instagram, LinkedIn etc...

**18 – Quais foram as primeiras acções que realizaram nos mercados onde pretendiam entrar?**

Só participamos em feiras. Os recursos infelizmente não são ilimitados e por isso tivemos que optar.

**19 – A internacionalização foi inicialmente planeada como um investimento de longo prazo e estratégico ou foi fruto do acaso?**

Investimento de longo prazo porque como já referi foi uma das formas encontradas para a empresa se poder expandir.

**20 – Foi um processo gradual ou radical em dado momento?**

Processo gradual e lento.

**21 – Quais foram os primeiros 3 mercados em que entraram?**

Escandinavo, Alemão, Francês.

**22 – Considera as feiras internacionais uma boa forma de uma marca iniciar ou desenvolver o processo de internacionalização?**

Julgo ser a melhor e daí o nosso investimento nesse tipo certames.

**23 – Quais são para si as melhores feiras para se marcar presença? Tem estado presente nessas feiras? Se sim, Resultados? Se não porquê?**

MICAM é sem dúvida a melhor, depois há uma série de feiras nos diferentes países que em princípio são os distribuidores que participam... Era humanamente impossível participar em todas. Óptimos resultados.

**24 – No seu entender, quais são as principais vantagens competitivas da vossa marca? E do vosso produto?**

Design, Qualidade, Entregas “just on time”, serviço pós-venda.

**25 – Que meio utilizou para financiar a internacionalização da sua marca e porquê?**

O QREN através da APICCAPS como já referi.

**26 – Que recomendações dá às marcas que pretender seguir o caminho da Cafeína?**

É muito difícil impor uma marca, todos os dias aparecem novos nomes no mercado a querer impor-se como mais uma marca, e como é óbvio não há lugar para todas.

É preciso ter força de vontade e perseverança, não desistir e lutar pelos objectivos traçados.

## Anexo 4 – Transcrição da entrevista ao Dr. António Alves, Dp. Relações Internacionais da Fly London

---

Entrevistado: Dr. António Alves, Dp. Relações Internacionais

Questões éticas:

- Apresentação institucional;
- Apresentação do objecto de estudo;
- Solicitar autorização para gravar a entrevista;
- Questionar o entrevistado sobre a autorização para publicação da informação recolhida.

Nome: Dr. António Alves

Duração: 27min

Data: 16/09/2015

Objectivo da entrevista: Efectuar um contacto para recolha de informação realizando uma abordagem exploratória sobre o tema “Marcas de Calçado Português – Guia para a Internacionalização.” Este contacto visa identificar questões e problemas por responder que possam levar a uma melhor compreensão do tema, bem como a validação das proposições formuladas.

Protocolo da entrevista:

- Apresentação institucional
- Apresentação do objectivo da entrevista
- Colocação de algumas perguntas que surjam durante a entrevista
- Agradecer a disponibilidade e colaboração.

**1 – A Fly London recorreu algum tipo de parceria para iniciar o seu processo de internacionalização? Se sim, que tipos de ajuda? Foram importantes? Porquê?**

Como sabe a Fly London é uma marca com duas décadas e nos anos 90 quando começou a sua internacionalização as coisas eram um pouco diferentes daquilo que são agora. Mas sim na altura recorremos a esse tipo de incentivos que são equiparados ao QREN, Compete e Portugal 2020 que existem nos dias de hoje.

**2 – Considera que os apoios que existem às marcas portuguesas para a sua internacionalização são adequados? Porquê?**

Neste momento e com a dimensão que a Fly London e a Kiaya têm, esse tipo de incentivos não são para nós. Já não nos podemos candidatar aos mesmos, não somos seleccionáveis. De qualquer maneira penso que os incentivos existentes são adequados e por isso é que cada vez mais marcas portuguesas se internacionalizam.

**3 – No processo de internacionalização fez algum tipo de parceria ou acordos de cooperação? Se sim, quais?**

Sim e continuamos a fazer. Para além das parcerias com instituições portuguesas de incentivo à internacionalização que já falei, consideramos importante ter o parceiro certo nos mercados onde procuramos entrar. É importante porque acaba por ser menos difícil, digamos assim, se estabelecermos uma parceria acertada com alguém que tem completo conhecimento do mercado em questão.

**3.1 – Considera esse tipo de cooperação/ parceria importante para a internacionalização?**

Sim, como já disse é importante ter a noção que nunca sabemos tudo e que normalmente juntos somos mais fortes e mais assertivos. Existe sempre a possibilidade de erros mas desta forma a probabilidade de eles acontecerem é menor.

**4 – Como vê a sua marca daqui por 10 anos?**

Actualmente a Fly London já é uma marca madura e que já está presente em aproximadamente 57 países. É uma marca reconhecida nos mercados internacionais

não só a nível profissional como pelos consumidores. No entanto existe sempre mais para fazer. O principal objectivo é estender a rede de lojas e conseguir ainda mais notoriedade.

**5 – Qual o papel da internacionalização na estratégia de médio/longo prazo?**

Somos completamente dependentes da internacionalização. O mercado nacional é extremamente importante para nós mas representa apenas +-6% e por isso os mercados internacionais são a base de tudo.

**6 – Considera-se uma pessoa empreendedora? Se sim, porquê?**

Sim penso que sim. Começar uma marca como começamos, nos anos 90, só nos podemos considerar empreendedores.

**7 – O que levou a Fly London a internacionalizar-se?**

Sempre foi objectivo da Kiaya ter uma marca que criasse valor. Como deve saber o mercado nacional é pequeno e por isso os mercados internacionais são extremamente importantes quando se pretende ter marca forte. Nesta óptica a internacionalização sempre fez parte do processo de gestão da nossa marca.

**8 – De que forma é que a Fly London se internacionalizou?**

De todas as formas. As realidades eram diferentes quando iniciamos esse processo à aproximadamente 20 anos. Podemos no entanto afirmar que a nossa internacionalização foi feita de forma directa e indirecta.

**9 – Repetiu esse modelo em outros mercados?**

Sim o processo foi sempre adaptado às necessidades do mercado onde estávamos a entrar.

**10 – Qual é a realidade da vossa marca no nosso país? Crescimento ou Estagnação?**

A presença da nossa marca em Portugal é muito forte. Somos reconhecidos e a nossa marca é referida em vários contextos. É referida a nível profissional e empresarial como caso de sucesso por exemplo e ao nível dos consumidores finais pelo reconhecimento que os nossos produtos alcançaram.

**11 - De que forma essa posição influenciou a internacionalização da vossa marca?**

No nosso caso a influência foi invertida. Alcançamos primeiro sucesso a nível internacional e depois isso ajudou no mercado português. Muita gente pensava que a Fly London vinha de Londres.

**12 - A imagem do nosso país no exterior foi limitadora ou impulsionadora para a internacionalização da vossa marca?**

Nem uma nem outra. Não fez nem faz parte da nossa estratégia de comunicação o comunicar Portugal. A nossa posição é privilegiada a nível geográfico mas nunca utilizamos o nosso país quando comunicamos.

**13 - Quais foram as vossas maiores dificuldades?**

Os mercados evoluem de maneiras diferentes. As principais dificuldades são as legislações locais que diferem de país para país e também as diferentes culturas que encontramos. A nossa estratégia de produto é transversal mas temos de alterar a forma como fazemos negócios e como vendemos o nosso produto. Outra das dificuldades que tivemos foi o facto de muitas vezes demorarmos a encontrar a parceria certa para entrar nos mercados.

**14 - Quais os vossos pontos fortes e vantagens competitivas?**

Claramente o nosso design que é próprio e pensamos que traz algo novo ao mercado. O facto de não dependermos de outros para produzir. O grupo Kiaya possui por exemplo um fabrica de solas e factos como estes dão nos uma agilidade de processo que é essencial para a forma como fazemos negócios.

**15 - Alguns estudos indicam que existe um défice de pessoas qualificadas em áreas específicas nas empresas de calçado. É essa uma realidade na vossa empresa? Se sim, esse factor é limitativo?**

Apesar de a kiaya ser uma empresa familiar esse é um factor que não nos afecta. Temos profissionais qualificados para desempenhar cada função especifica. Muitas vezes temos é falha de mão de obra devido aos picos de produção.

**15.1 - O que pensa que poderá fazer para minimizar esta falta de qualificação?**

**16 - Existe da vossa parte uma aposta na comunicação da vossa marca? E quanto à internacionalização?**

Claramente. Em todo o tipo de meios e adaptando sempre a realidade dos países e para quem queremos comunicar. Comunicamos tanto a nível profissional como para o consumidor final visando sempre o aumento de notoriedade da Fly London.

**17 - Em que meios ou suportes fazem essa comunicação?**

É uma estratégia transversal e por isso os meios são diversificados mas sempre adaptados as realidade de onde e para quem queremos comunicar.

**18 - Quais foram as primeiras acções que realizaram nos mercados onde pretendiam entrar?**

Depende dos mercados. Normalmente iniciamos a comunicação na área profissional com gabinetes de imprensa por exemplo.

**19 - A internacionalização foi inicialmente planeada como um investimento de longo prazo e estratégico ou foi fruto do acaso?**

Foi um investimento planeado, mas apesar de tudo tivemos momentos difíceis. Por vezes lidar com a falta de resultados na fase inicial não é fácil mas é claramente um investimento planeado e é parte integrante da estratégia da Kiaya.

**20 - Foi um processo gradual ou radical em dado momento?**

Foi gradual e lento em alguns momentos

**21 - Quais foram os primeiros 3 mercados em que entraram?**

Reino Unido, Itália e Alemanha.

**22 - Considera as feiras internacionais uma boa forma de uma marca iniciar ou desenvolver o processo de internacionalização?**

Sim são claramente uma boa forma de iniciar o processo. São importantes para ganhar e manter a notoriedade de uma marca a nível profissional principalmente. O público das feiras é quase na sua totalidade clientes multimarca que alimentam as lojas e por isso é importante estar presente. Nos dias de hoje já se conseguem alguns resultados no online, por isso o ideal será ter uma estratégia combinada.

**23 – Quais são para si as melhores feiras para se marcar presença? Tem estado presente nessas feiras? Se sim, Resultados? Se não porquê?**

As feiras estão a mudar mas Milão (Micam) continua a ser “A Feira”. Existem depois outras feiras mais regionais que interessam de acordo com a estratégia que as marcas tenham. No entanto a Micam como já disse é de longe a mais importante.

**24 – No seu entender, quais são as principais vantagens competitivas da vossa marca? E do vosso produto?**

Design, originalidade. Não é só um par de sapatos. Conforto e “practicalidade” combinada com o design tornam o produto destinto.

**25 – Que meio utilizou para financiar a internacionalização da sua marca e porquê?**

**(ex: Banca; Capitais Proprios; Programas de apoio; Compete; Qren)**

Actualmente Capitais Próprios porque a nossa dimensão já não permite outras formas.

**26 – Que recomendações dá as marcas que pretender seguir o caminho da (nome da marca)?**

Ter atenção as tendências de consumo;

Não basta ler casos de sucesso;

Hoje é importante despende tempo e ser persistente.

Não basta ir às feiras é preciso batalhar e estar muito atento.

## Anexo 5 – Transcrição da entrevista ao Dra. Carla Afonso, Marketing Manager da Dkode

---

Entrevistado: Dra. Carla Afonso – Marketing manager na Dkode

Questões éticas:

- Apresentação institucional;
- Apresentação do objecto de estudo;
- Solicitar autorização para gravar a entrevista;
- Questionar o entrevistado sobre a autorização para publicação da informação recolhida.

Nome: Dra. Carla Afonso

Duração: 32min

Data: 25/09/2015

Objectivo da entrevista: Efectuar um contacto para recolha de informação realizando uma abordagem exploratória sobre o tema “Marcas de Calçado Português – Guia para a Internacionalização.” Este contacto visa identificar questões e problemas por responder que possam levar a uma melhor compreensão do tema, bem como a validação das proposições formuladas.

Protocolo da entrevista:

- Apresentação institucional
- Apresentação do objectivo da entrevista
- Colocação de algumas perguntas que surjam durante a entrevista
- Agradecer a disponibilidade e colaboração.

## **Guia da entrevista**

**1 - A Dkode recorreu algum tipo de parceria para iniciar o seu processo de internacionalização? Se sim, que tipos de ajuda? Foram importantes? Porquê?**

Não, a génese da marca Dkode começa com agentes comerciais ou comissionistas. A marca foi criada porque um profissional com quem negociávamos era agente de outra marca que acabou. Essa mesma pessoa ficou sem marca e como já conhecia o trabalho na nossa empresa, abordou-nos no sentido de criarmos uma marca. Foi então que criamos a Dkode sem qualquer tipo de incentivo ou ajuda e que começamos a comercializar através de agentes.

**2 - Considera que os apoios que existem às marcas portuguesas para a sua internacionalização são adequados? Porquê?**

Uma parte sim, principalmente no apoio às feiras. Existem também apoios para o marketing digital que também são bastante adequados e bem pensados. Uma lacuna que penso existir é relativa ao apoio micro económico. Os estudos são todos numa óptica muito macro-económica o que acaba por ajudar as empresas e as marcas mas penso que também seria importante uma vertente mais micro económica. Ajudaria muito mais todo o sector e pouparia muito tempo, trabalho e recursos as empresas.

**3 - No processo de internacionalização fez algum tipo de parceria ou acordos de cooperação? Se sim, quais?**

Sim com os agentes comerciais que falei e distribuidores nos países mais distantes. Neste momento são o tipo de parcerias que fazem sentido para nós.

**3.1 - Considera esse tipo de cooperação/ parceria importante para a internacionalização?**

Penso serem mais importantes, principalmente em países mais distantes. Quando digo distantes digo geograficamente e também cultural e legalmente. Acabam por ser um braço da nossa empresa nesses países o que agiliza bastante todos os processos envolvidos neste negócio.

#### **4 – Como vê a sua marca daqui por 10 anos?**

A marca Dkode tem actualmente 12 anos e por isso foi na altura algo inovador. Procuramos sempre inovar quer em comunicação quer ao nível das plataformas de venda e produto. Neste sentido o futuro da Dkode só pode ser promissor

#### **5 – Qual o papel da internacionalização na estratégia de médio/longo prazo?**

Tem para nós um papel vital porque a marca não nasceu para ser uma marca nacional. O mercado português não é suficiente para sustentar a marca e por isso estamos constantemente a procurar novos países para continuarmos a crescer.

#### **6 – Considera-se uma pessoa empreendedora? Se sim, porquê?**

Sim considero. Podíamos ter ficado a produzir apenas private label e decidimos arriscar e criar a nossa própria marca. A criação de uma marca com a ambição de ela ser não só nacional mas internacional e global é o reflexo disso. Fomos das primeiras marcas com loja online o que prova o nosso empreendedorismo. Para além disso temos uma forte aposta no design dos nossos produtos e talvez por isso já fomos premiados nessa área.

#### **7 – O que levou a Dkode a internacionalizar-se?**

A principal razão foi o facto de o mercado português ser bastante pequeno. A nossa marca aposta num nicho específico de mercado e se o mercado português já é pequeno então para nós ainda é mais. Foi por isso vital para nós enfrentar este processo.

#### **8 – De que forma é que a Dkode se internacionalizou?**

Através da pesquisa de agentes e de distribuidores no caso de mercado mais longínquos de distribuidores. Foi por isso de forma directa.

#### **9 – Repetiu esse modelo em outros mercados?**

Sim a nossa estratégia passa um pouco por aí. Apenas alteramos, como já disse, quando é necessário procurar distribuidores no caso de países mais distantes.

**10 - Qual é a realidade da vossa marca no nosso país? Crescimento ou Estagnação?**

Neste momento estamos em recuperação. Passamos por um processo de estagnação nos últimos anos mas actualmente estamos a recuperar e a conquistar consumidores.

**11 - De que forma essa posição influenciou a internacionalização da vossa marca?**

A internacionalização não influenciou nada. Portugal para nós é um país “piloto”. A proximidade permite percebermos coisas que podemos transportar para outros países. O melhor exemplo disso é o serviço pós venda. Quando detectamos algum problema cá podemos antecipar e resolver mais rapidamente a questão nos mercados internacionais.

**12 - A imagem do nosso país no exterior foi limitadora ou impulsionadora para a internacionalização da vossa marca?**

O “Made in Portugal” e o “Handmade” é visto como algo premium, com qualidade. Alguns países ainda não conhecem Portugal e nesses é usado o “Made in Europe”. A imagem do nosso país tem melhorado bastante nos últimos anos e tem ganho mais credibilidade.

**13 - Quais foram as vossas maiores dificuldades?**

Tornar a marca conhecida, dar-lhe notoriedade. Outras das dificuldades é conseguir um produto que se adapte a um número maior de mercados. É muito complicado conseguir uma estratégia de produto o mais transversal possível sem perder a génese da marcar.

**14 - Quais os vossos pontos fortes e vantagens competitivas?**

O nosso “Know-how” que está relacionado com outro ponto forte que é a possibilidade de produzirmos vários tipos de calçado. Desde de sneakers até sapatos clássicos. Estas vantagens influenciam directamente a marca porque podemos responder a vários tipos de produtos. Quando decidiram internacionalizar a marca já tínhamos profissionais na empresa com conhecimentos do mercado e de comércio internacional.

**15 – Alguns estudos indicam que existe um défice de pessoas qualificadas em áreas específicas nas empresas de calçado. É essa uma realidade na vossa empresa? Se sim, esse factor é limitativo?**

No nosso caso não é uma realidade e por isso não é um factor limitativo. A única questão é nossa localização geográfica que torna mais difícil a contratação de quadros superiores. Se estivéssemos mais perto de uma grande cidade seria mais fácil mas não implica que não os contratemos.

**15.1 – O que pensa que poderá fazer para minimizar esta falta de qualificação?**

**16 – Existe da vossa parte uma aposta na comunicação da vossa marca? E quanto a internacionalização?**

Sim sempre. Apostamos constantemente em comunicação. Para nós a marca faz toda a diferença na comercialização do produto e na internacionalização não é diferente. A marca e a imagem são vitais e por isso a sua comunicação são uma das nossas apostas, seja online seja no ponto de venda etc.

**17 – Em que meios ou suportes fazem essa comunicação?**

No B2B apostamos em feiras e revistas direccionadas a esse tipo de público

No B2C anúncios de imprensa, temos uma também uma agência de relações públicas com quem trabalhamos. Apostamos também como já disse anteriormente no online através de bloggers , redes sociais e companhas Google por exemplo.

**18 – Quais foram as primeiras acções que realizaram nos mercados onde pretendiam entrar?**

Contratação de agentes e presença em feiras que tenham peso no mercado em questão

**19 – A internacionalização foi inicialmente planeada como um investimento de longo prazo e estratégico ou foi fruto do acaso?**

Foi um investimento de longo prazo e estratégico para nós. A Sozé sempre apostou em ter uma marca global. O foco foi sempre a marca nunca pensando de outra forma.

**20 – Foi um processo gradual ou radical em dado momento?**

Gradual mas ambicioso. A procura de mercados e agentes foi gradual até porque os recursos não são ilimitados. Como nem sempre é fácil encontrar esses mesmo agentes foi um processo que se foi desenvolvendo naturalmente.

**21 – Quais foram os primeiros 3 mercados em que entraram?**

França/Alemanha

**22 – Considera as feiras internacionais uma boa forma de uma marca iniciar ou desenvolver o processo de internacionalização?**

Existem outras formas. As feiras são a forma mais simples mas é fácil passar despercebido. Na nossa opinião será melhor criar alguma massa critica por exemplo online para depois ir ás feiras. É importante saberem que nós existimos porque de outra forma podemos passar despercebidos no certame como já disse. O retorno das feiras também é cada vez menor, contudo são incontornáveis e não é por isso que deixam de ser importantes no processo.

**23 – Quais são para si as melhores feiras para se marcar presença? Tem estado presente nessas feiras? Se sim, Resultados? Se não porquê?**

MICAM é claramente a melhor feira. É a maior e melhor feira da europa e apesar de cada vez menos tem óptimos resultados.

**24 – No seu entender, quais são as principais vantagens competitivas da vossa marca? E do vosso produto?**

Como já disse em cima o nosso “Know-how”. Começamos a nossa actividade enquanto empresa em 1976 e por isso temos perfeito conhecimento sobre o que é produzir calçado com qualidade. A nossa marca bebe desse conhecimento e por isso essa é uma das vantagens do nosso produto. Apostamos no design e é uma aposta certa porque, como também já disse, já foi reconhecido.

**25 – Que meio utilizou para financiar a internacionalização da sua marca e porquê?(ex: Banca; Capitais Proprios; Programas de apoio; Compete; Qren)**

Um pouco de todos. Decidimos o que fazer e o caminho que queremos seguir e depois tentamos reunir o budget para o concretizar. Nunca fomos a nada só por ter apoio.

**26 - Que recomendações dá as marcas que pretender seguir o caminho da (nome da marca)?**

Face ao mercado actual?

Aposta no online e diferenciação porque actualmente num mercado tão global é fácil existir algo igual.

Outra recomendação é comunicar de forma clara. Ter um bom conceito e produto não chega se depois não o conseguirmos fazer perceber.

## Anexo 6 – Transcrição da entrevista ao Dr. Miguel Abreu, CEO Goldmud

---

Entrevistado: Dr. Miguel Abreu - CEO Goldmud

Questões éticas:

- Apresentação institucional;
- Apresentação do objecto de estudo;
- Solicitar autorização para gravar a entrevista;
- Questionar o entrevistado sobre a autorização para publicação da informação recolhida.

Nome: Dr. Miguel Abreu

Duração: 32 min

Data: 28 /09/2015

Objectivo da entrevista: Efectuar um contacto para recolha de informação realizando uma abordagem exploratória sobre o tema “Marcas de Calçado Português – Guia para a Internacionalização.” Este contacto visa identificar questões e problemas por responder que possam levar a uma melhor compreensão do tema, bem como a validação das proposições formuladas.

Protocolo da entrevista:

- Apresentação institucional
- Apresentação do objectivo da entrevista
- Colocação de algumas perguntas que surjam durante a entrevista
- Agradecer a disponibilidade e colaboração.

## **Guia da entrevista**

### **1 – A Goldmud recorreu algum tipo de parceria para iniciar o seu processo de internacionalização? Se sim, que tipos de ajuda? Foram importantes? Porquê?**

Sim recorremos e continuamos a recorrer. É estratégico para nós fazer parcerias com profissionais da área nos países onde estamos e queremos estar presentes. Para além disso as parcerias com a APICCAPS do qual somos associados e por isso beneficiamos dos apoios e incentivos existentes para a internacionalização e desenvolvimento.

### **2 – Considera que os apoios que existem às marcas portuguesas para a sua internacionalização são adequados? Porquê?**

Penso que sim. A APICCAPS faz um trabalho que ajuda muito as empresas. Conhecem bem o sector e por isso percebem as nossas dificuldades. Os apoios vão de encontro as nossas necessidades e por isso são uma grande aliada nossa e de todas as empresas e marcas do sector.

### **3 – No processo de internacionalização fez algum tipo de parceria ou acordos de cooperação? Se sim, quais?**

Sim, como já disse anteriormente procuramos ter sempre alguém da nossa confiança nos mercados a fazer a representação da nossa marca. Os profissionais locais são a melhor ponte que podemos ter entre nós marca e o mercado real dos países.

#### **3.1 – Considera esse tipo de cooperação/ parceria importante para a internacionalização?**

Se é uma estratégia que adoptamos penso que fica claro que achamos importante. Na minha perspectiva é a melhor maneira de manter uma relação estreita e adequada com os mercados e por consequência com os consumidores. A experiência e conhecimento que os nossos parceiros locais nos dão é algo que demoraríamos anos a assimilar.

### **4 – Como vê a sua marca daqui por 10 anos?**

Tenho esperança que de uma forma muito boa, é para isso que trabalhamos. Queremos continuar a crescer sustentadamente porque todos os nossos esforços são nesse sentido. De outra maneira não valia apenas estarmos aqui.

## **5 – Qual o papel da internacionalização na estratégia de médio/longo prazo?**

Tem um papel muito importante. A Abreu e Abreu já é uma empresa internacionalizada na produção de calçado e só por ai conseguimos perceber a importância da internacionalização para a empresa. Relativamente a Goldmud não temos outra hipótese que não seja apostar nos mercados externos porque a dimensão do mercado português é muito reduzida e por isso o crescimento está nesses mercados.

## **6 – Considera-se uma pessoa empreendedora? Se sim, porquê?**

Penso que sim. A nossa empresa teve sempre esse espírito desde as primeiras gerações e por isso foi uma característica que foi passando tal como a empresa ao longo das gerações. Somos ambiciosos e a criação da Goldmud em 2007 está relacionada com esse espírito empreendedor que penso estar intrínseco à empresa.

## **7 – O que levou a Goldmud a internacionalizar-se?**

Foi uma opção estratégica e obrigatória. Sempre ambicionamos ter uma marca e isso só é possível com a internacionalização. Era algo que quando decidimos criar a marca era obrigatório planearmos. O mercado português é pequeno e por isso foi um processo natural a aposta nos mercados externos.

## **8 – De que forma é que a Goldmud se internacionalizou?**

Essencialmente com os apoios e incentivos da APICCAPS e Qren etc e da presença nos certames internacionais. Parte tudo daí basicamente passando depois para a fase das parcerias com os profissionais locais que já falei.

## **9 – Repetiu esse modelo em outros mercados?**

Como já disse basicamente é esse o nosso modelo de internacionalização.

## **10 – Qual é a realidade da vossa marca no nosso país? Crescimento ou Estagnação?**

Estamos em crescimento, temos um conjunto de lojas com o qual trabalhamos e que vai crescendo lentamente com a notoriedade que a marca vai ganhando. Acho que este é o caminho certo.

**11 - De que forma essa posição influenciou a internacionalização da vossa marca?**

Não teve qualquer tipo de influência. Penso que a influência vem da internacionalização para o mercado português. O reconhecimento que o nosso produto alcança lá fora é que acaba por impulsionar o crescimento da Goldmud.

**12 - A imagem do nosso país no exterior foi limitadora ou impulsionadora para a internacionalização da vossa marca?**

Essa questão pode ser dividida em duas dimensões. Penso que foi impulsionador nos contactos profissionais porque a produção nacional é reconhecida no exterior. Quanto aos consumidores penso que nem impulsionadora nem limitadora porque é algo que não faz parte da nossa comunicação e como tal no meu entender não teve qualquer tipo de interferência.

**13 - Quais foram as vossas maiores dificuldades?**

Num mercado tão competitivo e com tantas marcas é difícil ser ter um produto diferenciador. Contudo os nossos produtos são reconhecidos nas feiras mas muitas vezes a notoriedade da marca junto dos consumidores ainda não corresponde a esse reconhecimento que conseguimos ao nível dos profissionais do sector. É uma luta que continuamos a travar e que nem sempre é fácil porque os recursos não são ilimitados.

**14 - Quais os vossos pontos fortes e vantagens competitivas?**

Qualidade e design do produto. Os outros pontos fortes estão directamente com o nosso produto e são o know-how que a Abreu e Abreu possui.

**15 - Alguns estudos indicam que existe um défice de pessoas qualificadas em áreas específicas nas empresas de calçado. É essa uma realidade na vossa empresa? Se sim, esse factor é limitativo?**

No nosso caso isso não é de todo uma realidade. Procuramos ter sempre os melhores profissionais possíveis a desempenhar as mais variadas funções porque só com os melhores se pode fazer o melhor.

**15.1 - O que pensa que poderá fazer para minimizar esta falta de qualificação?**

**16 – Existe da vossa parte uma aposta na comunicação da vossa marca? E quanto à internacionalização?**

Como falei anteriormente a notoriedade da Goldmud foi uma das nossas maiores dificuldades. Uma das formas de combater essa falta de notoriedade é comunicar através das mais variadas formas e meios. Por isso a comunicação não só é como vai continuar a ser a médio prazo uma das nossa apostas.

**17 – Em que meios ou suportes fazem essa comunicação?**

Das mais variadas formas. Online em todas as plataformas que temos ao nosso alcance, em imprensa especializada, e obviamente nos pontos de venda.

**18 – Quais foram as primeiras acções que realizaram nos mercados onde pretendiam entrar?**

A presença em feiras é uma das principais estratégias que adoptamos. Penso que são o princípio de tudo, são o início da cadeia e de todo o processo antes da chegada aos consumidores. Depois disso surgem os agentes locais e outros contactos que dão seguimento a todo o processo.

**19 – A internacionalização foi inicialmente planeada como um investimento de longo prazo e estratégico ou foi fruto do acaso?**

Foi planeada. Ao longo das ultimas décadas surgiu na empresa a ambição de termos uma marca própria e a internacionalização vem junto com a marca como já disse antes.

**20 – Foi um processo gradual ou radical em dado momento?**

Foi um e é um processo de altos e baixos. É preciso ser paciente e trabalhar muito. Existem alturas em que as coisas vão evoluindo e outras em que custam mais um pouco mas nunca foi um processo radical.

**21 – Quais foram os primeiros 3 mercados em que entraram?**

França, Bélgica e Alemanha e Portugal onde procuramos estar presentes logo desde o início.

**22 – Considera as feiras internacionais uma boa forma de uma marca iniciar ou desenvolver o processo de internacionalização?**

Talvez até a melhor. Nós temos alcançado óptimos resultados. Penso que se forem abordadas com uma estratégia e com um conceito acertado podem ser talvez mesmo a melhor forma de uma marca se internacionalizar.

**23 – Quais são para si as melhores feiras para se marcar presença? Tem estado presente nessas feiras? Se sim, Resultados? Se não porquê?**

Milão (MICAM) é na minha opinião a melhor feira da Europa. É um excelente certame e onde não é fácil uma marca se destacar. Mas por ser tão difícil de o conseguirmos abre algumas portas que são preciosas se a marca se conseguir destacar.

**24 – No seu entender, quais são as principais vantagens competitivas da vossa marca? E do vosso produto?**

Design e qualidade. É onde concentramos todos os nossos esforços e são as características pelo qual somos reconhecidos.

**25 – Que meio utilizou para financiar a internacionalização da sua marca e porquê? (ex: Banca; Capitais Proprios; Programas de apoio; Compete; Qren)**

Um pouco de todos. As parcerias que a APICCAPS dispõe vão neste sentido e por isso um pouco de todos dependendo dos projectos.

**26 – Que recomendações dá às marcas que pretender seguir o caminho da Goldmud?**

Que trabalhem muito e que acreditem naquilo que fazem. Portugal tem um Know-how enorme neste sector e essa é a nossa força por isso temos de saber aproveitar isso. Esse conhecimento não é tudo mas quando bem suportado com áreas como a gestão, marketing ou comunicação podemos ser muito fortes.

Entrevistado: Dr. João Costa – CEO Norberto Costa

Questões éticas:

- Apresentação institucional;
- Apresentação do objecto de estudo;
- Solicitar autorização para gravar a entrevista;
- Questionar o entrevistado sobre a autorização para publicação da informação recolhida.

Nome: Dr. João Costa

Duração: 24min

Data: 28 /09/2015

Objectivo da entrevista: Efectuar um contacto para recolha de informação realizando uma abordagem exploratória sobre o tema “Marcas de Calçado Português – Guia para a Internacionalização.” Este contacto visa identificar questões e problemas por responder que possam levar a uma melhor compreensão do tema, bem como a validação das proposições formuladas.

Protocolo da entrevista:

- Apresentação institucional
- Apresentação do objectivo da entrevista
- Colocação de algumas perguntas que surjam durante a entrevista
- Agradecer a disponibilidade e colaboração.

## **Guia da entrevista**

**1 – A Norberto Costa recorreu algum tipo de parceria para iniciar o seu processo de internacionalização? Se sim, que tipos de ajuda? Foram importantes? Porquê?**

Só efectuamos dois tipos de parcerias. No início do processo recorremos a APICCAPS e aos apoios que eles disponibilizam às empresas para iniciarem a internacionalização e numa segunda fase recorremos a agentes nos países onde estamos para que essas pessoas sejam a nossa cara no país.

**2 – Considera que os apoios que existem às marcas portuguesas para a sua internacionalização são adequados? Porquê?**

Bastante adequados. Sem eles nunca seria possível iniciarmos todo o processo ou até mesmo dar continuidade ao mesmo. A associação faz tudo o que está ao alcance deles para que nós empresas tenhamos sucesso no exterior. Já estarem habituados a ajudar outras marcas e por isso criam incentivos e dão uma ajuda adequada visto e percebem as nossas necessidades.

**3 – No processo de internacionalização fez algum tipo de parceria ou acordos de cooperação? Se sim, quais?**

Como já disse os nossos acordos resumem-se a APICCAPS ou a agentes que nos representam nos países. Neste momento são os únicos acordos e parcerias que temos.

**3.1 – Considera esse tipo de cooperação/ parceria importante para a internacionalização?**

Sim, a APICCAPS como já disse anteriormente é uma ajuda preciosa a todos os níveis porque conseguimos ter acesso a condições que talvez não fosse fácil de ter sem eles. Nos mercados onde estamos é importante ter alguém que nos conheça a nós enquanto marca e ao mercado. Funcionam como intermediário e reduz bastante as distâncias.

**4 – Como vê a sua marca daqui por 10 anos?**

Somos uma marca relativamente recente e por isso a minha esperança é que consigamos crescer e estar presentes em mais países.

## **5 – Qual o papel da internacionalização na estratégia de médio/longo prazo?**

Actualmente toda a produção da LCV Shoes é exportada. A Norberto Costa como marca não tem expressão no mercado português e está presente em mercados internacionais e por aí consegue-se perceber a importância que a internacionalização tem para nós.

## **6 – Considera-se uma pessoa empreendedora? Se sim, porquê?**

Penso que sim, uma empresa com a nossa dimensão que apenas exporta e que possui uma marca que quase unicamente actua em mercados externos não podia ser de outra forma.

## **7 – O que levou a Norberto Costa a internacionalizar-se?**

Desde sempre somos uma empresa 100% exportadora e isso por si só acaba por responder a sua questão. Quando decidimos criar a marca e com o reconhecimento que já tínhamos de alguns profissionais do sector em outros países a internacionalização sempre foi o nosso objectivo. Desde a sua criação que a marca actua em mercados no exterior.

## **8 – De que forma é que a Norberto Costa se internacionalizou?**

Essencialmente através da presença em feiras e contactos que já tínhamos nos países fruto do reconhecimento do trabalho da LCV Shoes. Tínhamos um grupo de pessoas que gostavam do nosso trabalho e por isso quisemos aproveitar isso e criar a nossa própria marca.

## **9 – Repetiu esse modelo em outros mercados?**

Esse é basicamente o nosso modelo. Neste momento não queremos dar um passo maior que a perna. Os recursos da empresa esgotam-se e por isso temos de planear bem cada passo para não estarmos a desperdiçar recursos.

## **10 – Qual é a realidade da vossa marca no nosso país? Crescimento ou Estagnação?**

A nossa expressão em Portugal é reduzida. É difícil por isso classificar a nossa realidade cá. Penso que crescimento embora muito lento.

**11 - De que forma essa posição influenciou a internacionalização da vossa marca?**

De forma nenhuma. Felizmente para nós os mercados são diferentes e os consumidores valorizam diferentes tipos de aspectos nos mercados onde estamos presentes. Existe uma grande valorização da qualidade e acabamento do produto isso joga muito a favor da Norberto Costa.

**12 - A imagem do nosso país no exterior foi limitadora ou impulsionadora para a internacionalização da vossa marca?**

O calçado português é reconhecido internacionalmente e penso que acaba por impulsionar a internacionalização das marcas e empresas. No nosso caso impulsiona porque a marca surge muito apoiada nos contactos da empresa e é inevitável que uma coisa não esteja relacionada com a outra.

**13 - Quais foram as vossas maiores dificuldades?**

Penso que a afirmação da marca. A qualidade do nosso produto é reconhecida mas o nome Norberto Costa ainda não é reconhecido pelos consumidores. Esta é e continuará talvez a ser uma das nossas maiores dificuldades.

**14 - Quais os vossos pontos fortes e vantagens competitivas?**

Qualidade do produto e a relação com agentes internacionais que nos permitem abrir portas através da empresa (LCV Shoes) para a marca.

**15 - Alguns estudos indicam que existe um défice de pessoas qualificadas em áreas específicas nas empresas de calçado. É essa uma realidade na vossa empresa? Se sim, esse factor é limitativo?**

No nosso caso isso não se verifica. Temos profissionais qualificados tanto na produção como na administração e cargos à volta desses e por isso nunca se pôs essa questão.

**15.1 - O que pensa que poderá fazer para minimizar esta falta de qualificação?**

**16 - Existe da vossa parte uma aposta na comunicação da vossa marca? E quanto a internacionalização?**

Sim dentro dos possíveis sim. Essa é uma das nossas dificuldades e por isso temos de a tentar minimizar através da comunicação.

**17 - Em que meios ou suportes fazem essa comunicação?**

Internet, meios mais tradicionais, e com a APICCAPS através das campanhas do calçado português que ele fazem.

**18 - Quais foram as primeiras acções que realizaram nos mercados onde pretendiam entrar?**

A presença em feiras é a primeira acção que realizamos nos mercados. Só após o feedback que temos nas feiras é que tudo começa.

**19 - A internacionalização foi inicialmente planeada como um investimento de longo prazo e estratégico ou foi fruto do acaso?**

A internacionalização é sempre vista como o presente e futuro da empresa. nesse sentido e por estar fortemente relacionada com a empresa, a marca é influenciada por isso e a sua criação foi algo pensado como uma estratégia de crescimento futuro da empresa.

**20 - Foi um processo gradual ou radical em dado momento?**

Não só foi como é um processo gradual.

**21 - Quais foram os primeiros 3 mercados em que entraram?**

Itália, Dinamarca, Reino Unido

**22 - Considera as feiras internacionais uma boa forma de uma marca iniciar ou desenvolver o processo de internacionalização?**

Sim, penso que sim. De outra forma nem as empresas nem as associações concentrariam tantos esforços nas mesmas.

**23 - Quais são para si as melhores feiras para se marcar presença? Tem estado presente nessas feiras? Se sim, Resultados? Se não porquê?**

MICAM é claramente a melhor feira da Europa. Os resultados são óptimos e abre portas não só em Itália como em toda a Europa porque todas as empresas e pessoas envolvidas estão lá

**24 – No seu entender, quais são as principais vantagens competitivas da vossa marca? E do vosso produto?**

Penso que a Norberto Costa pela sua juventude ainda não pode ser vista dessa forma. Penso que o serviço pós venda da marca será talvez a maior força da marca. Ao nível do produto penso que a qualidade e design do produto.

**25 – Que meio utilizou para financiar a internacionalização da sua marca e porquê? (ex: Banca; Capitais Próprios; Programas de apoio; Compete; Qren)**

Um pouco de todos eles. A APICCAPS mais uma vez faz um trabalho fantástico e parte desse trabalho é criar condições para as marcas poderem estar nos mercados. Algum desse trabalho é relacionado com financiamento das empresas.

**26 – Que recomendações dá às marcas que pretenderem seguir o caminho da Norberto Costa?**

É fulcral ter um óptimo produto em alguns mercados internacionais e por isso devem concentrar parte dos seus esforços nisso mesmo.

Que sejam pacientes e que trabalhem. O mercado é extremamente competitivo e por isso é preciso aproveitar todas as oportunidades da melhor forma possível.