



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Internacionalização da *Tailors of Belonging*

Zaqueu Manuel da Silva Van Dune

Dissertação apresentada no Instituto Superior de
Gestão para obtenção do Grau de Mestre em
Estratégia de Investimento e Internacionalização .

Orientador: Professor Doutor Rui Moreira de
Carvalho
Professor Associado, Instituto Superior de Gestão

Lisboa

2017

Resumo

O objetivo desta dissertação é analisar o processo de internacionalização da marca *Tailors of Belonging* para mercado angolano.

Procede-se à análise da economia angolana assim como ao desenvolvimento do setor têxtil no país, e ao investimento português neste mercado. Observa-se, ainda a evolução do setor têxtil em Portugal.

A evolução socioeconómica portuguesa, e global, obriga às empresas a explorarem outros mercados. Angola é um destino muito competitivo.

As exportações de vestuário portuguesas estão concentradas no mercado europeu. Assim, é importante utilizar estes canais de distribuição para introduzir novas linhas *design* e de materiais, e adquirir capacidades e competências.

O principal criativo da marca *Tailors of Belonging* é angolano e intenta promover uma marca de acordo com o gosto africano.

As aplicações de *internet* mudaram o paradigma da oferta à medida que aumenta a diversidade de opções para os diversos *players* envolvidos.

As novas tecnologias viabilizam financeiramente a produção de pequenos volumes de produção e a Internet disponibiliza esses produtos para um mercado global de maneira eficiente e a baixo custo, transformando a economia de escala em economia de foco.

Neste contexto a empresa identifica a sua janela de oportunidade.

O estudo sugere a pertinência da promoção de parcerias para a otimização dos canais de distribuição.

Finalmente, o trabalho identifica a importância de promover a especificidade da marca na criação de valor.

Palavras – chave: Internacionalização, Vestuário, Têxtil, Setor, Exportação e Importação.

Abstract

The objective of this dissertation is to analyze the process of internationalization of the Tailors of Belonging brand for the Angolan market.

The analysis of the Angolan economy, its diversification, the development of the textile sector in the country, the Portuguese investment in this market. Also note the evolution of the textile sector in Portugal.

Portuguese and global socio-economic development forces companies to explore other markets. Angola is a very competitive destination.

Portuguese clothing exports are concentrated in the European market. Thus, it is important to use these distribution channels to introduce new design and materials lines, and acquire capabilities and competencies.

The main creative of the Tailors of Belonging brand is Angolan and try to promote a brand according to African taste.

Internet applications have changed the paradigm of supply as the diversity of options for the various players involved increases.

New technologies make the production of small production volumes financially viable and the Internet makes these products available to a global market in an efficient and low cost way, transforming economy of scale into economy of focus.

The study suggests the need for the brand in question to partner with local companies that have industry experience to achieve its goals.

Finally, the work identifies the importance of promoting brand specificity in value creation.

Keywords: Internationalization, clothing, Textile, Sector, Export and Import.

Agradecimentos

A concretização deste trabalho contou com a colaboração de diversas pessoas, sem os quais não seria possível tornar-se em realidade, sendo assim gostaria de expressar a minha gratidão pelo apoio que me foi dado ao longo desta jornada.

Em primeiro lugar agradeço a DEUS por tudo que tem feito na minha vida.

O meu agradecimento se estende ao meu orientador Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho pela paciência que sempre teve comigo, pelas críticas, pelos conselhos, pelo saber que me transmitiu, pelas palavras de incentivo e, também pela sua preocupação em disponibilizar os meios necessários à realização deste trabalho.

Agradecimento especial ao colega João Serra por todo o apoio e disponibilidade. Aos meus colegas do Mestrado no Instituto Superior de Gestão pelos momentos fantásticos e a troca de experiências que vivemos ao longo desta jornada.

Um especial agradecimento aos meus pais e irmãos pelas palavras de encorajamento e o apoio que me têm dado.

Agradeço também à minha querida namorada Jalusa Fernandes pelo apoio emocional, por estar sempre presente nos momentos mais difíceis e pelo carinho. O outro especial obrigado ao meu tio Lucas Francisco Gongga e à sua família pelos conselhos e apoio.

O meu muito obrigado aos meus amigos Sérgio Pereira, Tiago Reis, Nuno Campos de Oliveira, Nelson Nelembe por estarem sempre presentes, por me apoiarem em momentos difíceis, pelas palavras de apreço e pela vossa compreensão.

Por último agradeço todas aquelas pessoas que de uma forma direta ou indireta contribuíram para a realização desta dissertação.

Muito Obrigado

Abreviaturas

AICEP	Agência para o Investimento e o Comercio Externo de Portugal
AMF	Acordo Multifibras
ANIP	Agência Nacional de Investimento Privado
ANIVEC	Associação Nacional das Industrias de Vestuário e Confeção
ANGOP	Agência Nacional Press
ATP	Associação Têxtil e Vestuário
CAE	Classificação Portuguesa de Atividade Económica
IDE	Investimento Direito Estrangeiro
INE	Instituto Nacional de Estatística
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
ITV	Indústria têxtil e Vestuário
NIPC	Número de Identificação de Pessoa Coletiva
PIB	Produto Interno Bruto
PEST	Politica Económica, Social e Tecnologia
PT	Portugal Têxtil
UE	União Europeia
SEO	Otimização da procura

Índice

Resumo.....	ii
Agradecimentos.....	iv
Abreviaturas	v
Índice Figuras	vii
Índice Tabelas	vii
Índice Gráficos	vii
1. Introdução	1
1.1. Estrutura do trabalho	2
2. Revisão da Literatura.....	4
2.1. Modo de entrada no mercado	4
2.2. Teorias das Redes	6
2.3. O conceito de Competitividade	7
3. Setor Têxtil em Portugal.....	10
3.1. Exportação de vestuário.....	12
3.2. Importação do setor têxtil	13
3.3. Setor têxtil na UE	14
4. Mercado angolano	18
4.1. Comércio Internacional	19
4.2. Relações de Angola e Portugal.....	20
4.3. Setor Têxtil angolano	23
5. Metodologia de Investigação.....	24
5.1. Modelo de Investigação em ciências sociais	25
5.2. Metodologia aplicada ao presente estudo.....	26
5.3. Perguntas de partida.....	27
6. Enquadramento do Projeto	28
6.1. Promotores.....	30
6.2. Análise de Mercado	32
6.3. Análises PEST e SWOT	33
6.4. Posicionamento da Marca.....	35
6.5. O <i>target</i> da marca <i>Tailors of Belonging</i>	36
7. Conclusões.....	41
7.1. Limitações e sugestões para futuras investigações.....	43
8. Referências Bibliográficas.....	44
9. Anexo 1 – Fotos de Design <i>Tailors of Belonging</i>	52

Índice Figuras

Figura 1: Mapa de Angola	18
Figura 2: As etapas do proceso de investigação	25
Figura 3: Análise Pest Portugal	34
Figura 4: Análise SWOT	34
Figura 5: Marca <i>Tailors of Belonging</i>	36
Figura 6: <i>Tailors of Belonging</i>	37
Figura 7: Parceiros.....	37
Figura 8: O Marketing Mix da <i>Tailors of Belonging</i>	39

Índice Tabelas

Tabela 1: Tipos de cooperação empresarial	5
Tabela 2: Demonstração de criação de valor por parte das empresas	8
Tabela 3: Definição de competitividade nacional	9
Tabela 4: Caraterização do setor têxtil	10
Tabela 5: Principais clientes	12
Tabela 6: Exportações portuguesas de vestuário	12
Tabela 7: Principais fornecedores.....	13
Tabela 8: Exportações têxtil UE 28.....	15
Tabela 9: Importações têxtil UE.....	16
Tabela 10: Angola	18
Tabela 11: Países que mais investiram em Angola	21
Tabela 12: Portugal e Angola - Exportações Vs Importações	22
Tabela 13: Descrição da empresa	31
Tabela 14: Público-Alvo.....	32
Tabela 15: Níveis de Concorrência	35

Índice Gráficos

Gráfico 1: Principais destinos de exportações	19
Gráfico 2: Principais países importadores	20

1. Introdução

O tema a ser desenvolvido foi escolhido com o intuito de analisar o processo de internacionalização da marca de vestuário masculina *Tailors of Belonging* para o mercado angolano.

A *Tailors of Belonging*, criada em Lisboa, em 2014, tem como objetivo expandir as suas criações, em particular no mercado angolano.

Na estratégia da empresa será, o primeiro mercado externo a internacionalizar.

A internacionalização é de acordo com Johanson e Vahlne (1977), um processo contínuo e ordenado de crescimento da participação internacional por parte das empresas e das mudanças associadas na forma da organização. Este processo contínuo permite a participação ativa das empresas em mercados externos, aumentando assim a competitividade e a inovação.

Para que esta participação aconteça, é necessário que as empresas se adaptem às características locais do país de interesse, bem como analisar o modelo mais adequado de internacionalização. Na fase inicial é comum que as empresas invistam nos países mais próximos, de modo a minimizar o risco.

O plano de internacionalização, independentemente do modelo, deve ser detalhado e conter informação atualizada e real, relativamente, a dados estatísticos, visto que esta é crucial para qualquer empresa no momento de tomada de decisões. Atualmente no processo de internacionalização, destaca-se na procura do sucesso das empresas: i) a utilização de colaboradores com maior formação e ii) a utilização de meios tecnológicos mais evoluídos. Estas possibilitam a melhoria da eficácia da empresa no desenvolvimento das suas atividades, mas só possíveis pelo investimento das empresas.

Frazão (2016) sugere que a pressão pela internacionalização é sentida por todas as organizações empresariais independentemente da sua natureza, dimensão e maturidade, uma vez que a incerteza do mercado as obriga a empenharem-se com vista a responder às pressões e conquistar espaço no mercado.

O setor têxtil é uma atividade que em Portugal tem apresentado um crescimento sustentado em vendas nos mercados externos, como na América do Norte, na Escandinávia, África e Ásia, e que tem permitido abrir novos mercados de exportação, sendo “este crescimento (...) devido à cooperação entre universidades, empresas e administração pública” (ATP, 2016)

Para melhor contextualização da atual situação deste setor, procede-se à análise dos dados estatísticos disponíveis no site “pontosdevista.pt”. Segundo a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP), as exportações portuguesas de têxteis e vestuário estão a ter um "ótimo desempenho" em 2016:

- i) o setor cresceu 5% em janeiro, para 424 milhões de euros, constituindo o vestuário de malha “o principal responsável” para o crescimento (10%);
- ii) as exportações de tecidos especiais aumentaram 29%, as de tecidos impregnados, revestidos, recobertos ou estratificados e outros têxteis de uso técnico aumentaram 13% e as de tapetes e outros revestimentos têxteis cresceram 23%;
- iii) em termos percentuais, as exportações de têxteis e vestuário para Espanha aumentaram 13%, enquanto para a Alemanha subiram 8%, para Itália 17% e para a Holanda 10%. A ATP destacou ainda os “ótimos desempenhos” das exportações setoriais para a República Checa (34%), Finlândia (41%), Áustria (12%), Arábia Saudita e Canadá (23%);
- iv) em janeiro, o saldo da balança comercial do setor português de têxtil e vestuário foi de 118 milhões de euros, correspondendo a uma taxa de cobertura de 138%.
- v) A Espanha destaca-se como o mercado que mais cresceu em termos absolutos, reforçando a sua liderança no ‘ranking’ dos principais destinos. A Alemanha foi o segundo destino com maior crescimento absoluto, seguindo-se a Itália, a Holanda e Singapura.

A internacionalização das empresas portuguesas para Angola é um tema importante, graças a relevância que o investimento direto estrangeiro (IDE) tem para a economia dos países intervenientes. Além disso, o aumento da concorrência fruto da globalização sobre os mercados, exige às empresas um reforço da sua posição competitiva.

1.1. Estrutura do trabalho

A dissertação está estruturada em sete capítulos. O primeiro trata da introdução para apresentação da dissertação de forma resumida.

No segundo capítulo é feita a revisão da literatura, apresentando-se a argumentação teórica desenvolvida para a presente dissertação.

O terceiro capítulo descreve a importância do setor têxtil na economia portuguesa.

No capítulo quarto é efetuada a contextualização do mercado Angolano, descrevendo-se a relevância da diversificação da economia nacional.

No capítulo quinto descreve-se a metodologia de investigação, bem como o modelo de investigação escolhido para o desenvolvimento da presente dissertação.

O capítulo seis apresenta o projeto e a estratégia da marca “*Tailors of Belonging*”.

Finalmente, o capítulo sete apresenta as conclusões e as limitações e sugestões para futuros projetos de investigação.

2. Revisão da Literatura

As teorias de internacionalização tiveram um forte desenvolvimento na década de 1960 e 70 através dos estudos da Universidade de Uppsala, procurando abordar o processo de internacionalização das empresas (Frazão, 2016)

O conceito de Internacionalização é usado de um modo variado, conforme os propósitos e conteúdos de quem o define, o que faz com que existam várias definições (Thompson & Martin, 2010).

O estudo do processo de internacionalização, sugere que as empresas se envolvem gradualmente nos negócios internacionais e regra geral têm tendência a começar pela exportação (Bell, Crick, & Young, 2004).

A internacionalização é um ato de exportar e importar, produtos, serviços e também expandir as suas atividades para mercados tendencialmente mais globais (Shirani, 2009).

Segundo Hilal e Hemais (2003) o processo de internacionalização implica atravessar as fronteiras nacionais, o que cria incerteza para as empresas, com ausência de experiência em negócios locais. Neste sentido Carvalho (2010) afirma que a maioria das empresas começam por se internacionalizar *“pelos países geograficamente ou culturalmente próximos e desta forma começam com a exportação até a instalação de filiais produtivas”*.

A cooperação ou atuação conjunta, tanto entre empresas nacionais, como com parceiros estrangeiros, apresenta vantagens nos planos do conhecimento do mercado, das sinergias e da capacidade financeira (AICEP, 2013).

2.1. Modo de entrada no mercado

O modo de entrada nos mercados externos é para a grande maioria dos autores, uma das atitudes mais complexas na internacionalização (Carvalho, 2010).

As empresas precisam definir a sua forma de entrada no mercado internacional, de acordo com a sua estratégia, devendo analisar-se com cuidado as competências, capacidades e os recursos humanos disponíveis (Saen, 2011).

A entrada no mercado pela via da cooperação pode ser uma vantagem, desde logo pela redução do risco da atuação, pela aceleração do processo de internacionalização e pela antecipação de oportunidades até então não identificadas (AICEP, 2013).

Tabela 1: Tipos de cooperação empresarial

Perfil de Cooperação	Classificação <i>versus</i> Definições
<i>Franchising</i>	Trata-se de um acordo em que uma empresa concede a outra o direito de explorar, sob a imagem e num contexto e espaço claramente definidos, um determinado negócio.
Licenciamento	Situação contratual através da qual uma empresa fornece a outra um conjunto de conhecimentos tecnológicos e o direito de produzir comercializar produtos/serviços dentro de uma área fixada a troce de royalties
Contrato de Representação	Verifica-se quando uma empresa estabelece uma parceria com uma ou várias empresas, através da qual ela se torna a representante do produto e da marca para um determinado mercado.
Contrato de Distribuição	É um acordo que se estabelece geralmente entre uma empresa produtora de bens finais e outra empresa que possui domínio ou presença nas redes de distribuição do produto ou consumidor final.
Consórcio	Trata-se de uma acordo contratual entre várias empresas, geralmente poucas, para levar a cabo, de uma forma conjunta uma determinada atividade ou projeto perfeitamente definido.
Rede de Empresas (Network)	A teoria das <i>networkings</i> foi desenvolvida com o objetivo de entender o comportamento do mercado em geral, tendo, portanto, pouca força previsível, já que a internacionalização foi considerada uma variável que dependeria não só dos recursos, atividades e experiências da firma, mas dos recursos atividades e experiência de outros atores, bem como da interpretação subjetiva que os outros fariam da <i>network</i> .
<i>Joint Venture</i>	<i>Joint Venture</i> , é uma forma de aliança estratégica, formal que dá origem a uma nova entidade jurídica e financeiramente independente (criada ou adquirida) e cuja propriedade e gestão são partilhadas pelos parceiros.

Fonte: Adaptado de Carvalho, 2014

Como podemos verificar na tabela 1, existem diferentes formas de entrar no mercado externo, Tornando-se fundamental que as empresas apresentem planos de entrada nos mercados externos bem definidos para conseguirem alcançar os seus objetivos e mantenham uma relação forte com os seus parceiros.

2.2. Teorias das Redes

A teoria das redes tem vindo a demonstrar um papel importante na interpretação dos modelos de internacionalização das empresas. Na teoria das redes, a internacionalização é vista como um processo empresarial que pode envolver um conjunto de ligações e relações empresariais entre indivíduos (Falize & Coeurderoy, 2012).

As empresas desenvolvem um relacionamento forte e duradouro com os seus parceiros. No sentido de conseguirem alcançar uma posição em rede internacional tendem a começar as suas relações com parceiros locais (Dias, 2007).

Segundo (Garrido, 2012), a teoria de redes cria valor às empresas, pois permite-lhes o acesso a fontes de informação e conhecimento do mercado, que levaria tempo a interiorizar, quando não existem relacionamento nos mercados de destino.

A teoria das redes explica como as empresas entram no mercado externo, seguindo o movimento da rede, constituída por diferentes agentes económicos e que lhe possibilita a criação de contatos e parcerias com os empresários locais (Frazão, 2016).

Os principais motivos para a criação de uma parceria, é desenvolver uma nova vantagem competitiva, expandir a empresa para novos mercados e aumentar o portfólio de produtos\serviços (Carvalho, 2014).

Segundo Garrido (2012) as parcerias aumentam a competitividade e a partilha do custo, como também pela possibilidade do parceiro, aportar à empresa a sua experiência e conhecimento das variáveis de marketing dos novos mercados.

A decisão de formar parcerias surge pela necessidade de melhorar o diálogo, a comunicação intra e entre empresas. A parceria está também “ligada ao fator conhecimento”, consequentemente vai levar a uma partilha de conhecimentos, valores e experiências, que vão permitir-lhe melhorar as competências da empresa na otimização da gestão de conflitos permitindo assim a estabilidade da empresa (Barreiros, 2013).

Por norma a criação de parcerias, realiza-se com mais frequência “em mercados considerados como emergentes” ou quando se encontra um parceiro com origem no país destino do IDE (Carvalho, Pereira & Esperança, 2012).

2.3. O conceito de Competitividade

O conceito de Competitividade foi introduzido por Robson no ano de 1904 (Kogl, 2012). Michael Porter procurou demonstrar na sua obra “Vantagem Competitiva” o conceito e a ferramenta para criar e manter uma vantagem competitiva (Michael & Eduardo, 2010).

A competitividade é um processo com determinadas vertentes, tanto na política de uma comunidade como na pesquisa académica. Alguns autores comparam a competitividade com a habilidade de alcançar certos resultados gerais, como a capacidade de atingir um nível de vida mais alto e um crescimento económico. Assim, quando se fala de competitividade o objetivo está na capacidade de alcançar um resultado económico específico tal como a criação de postos de trabalho, exportações e IDE.

A competitividade (Porter, 1985) é um conceito complexo que se foca em indicadores e dinâmicas de uma região ou cidade com longo prazo de prosperidade, num mercado sem restrições. Para Carvalho (2010), o termo “competitividade” é normalmente associado a produtividade ou a eficiência em que os seus recursos são transformados em bens e serviços.

Segundo Carvalho (2010) *“a noção de competitividade é universal: é mais competitivo quem faz melhor”*. Contudo o autor entende que *“a maioria das análises, ou modelos de competitividade, baseia-se em experiências ocidentais.*

Barreiros (2013) afirma que a vantagem competitiva de uma empresa não tem como objetivo humilhar a concorrência mas sim aumentar o seu valor, sobre uma outra empresa do mesmo setor e tem, também, que alcançar sistematicamente, lucros mais elevados.

Como indica a tabela 2, existem fatores fundamentais para a criação de valor e que as empresas devem seguir: o investimento no seu capital humano, estimular a boa administração, a responsabilidade social, e ajudar no desenvolvimento da economia.

Tabela 2: Demonstração de criação de valor por parte das empresas

Área Criação de valor	Instrumentos
Fortalecimento de economias	➤ Criar empregos, gerar receitas e impostos com a exportação. ➤ Ampliar as infraestruturas locais. ➤ Transferir tecnologia e padrões internacionais ➤ Aplicar na economia as receitas disponíveis. ➤ Investir nos mercados financeiros locais. ➤ Formar redes de fornecedores e de distribuição. ➤ Apoiar a expansão dos negócios locais.
Estimulo à boa administração	➤ Adotar e compartilhar métodos de gestão com padrões reconhecidos internacional. ➤ Auxiliar o Governo local a melhorar a administração pública. ➤ Ter normais justas e evidentes. ➤ Respeitar os direitos humanos. ➤ Abolir o suborno e a corrupção.
Ajuda à coesão social	➤ Ajudar a aumentar a qualidade de vida e prestar serviços sociais em certos casos. ➤ Minimizar o conflito resultante das atividades das empresas e combater o crime. ➤ Apoiar empresários dedicados à comunidade e à sua qualificação. ➤ Encorajar a tolerância e a diversidade cultural, apoiar as artes e os projetos de conservação do património.
Formação de capital humano	➤ Investir em educação, formação, saúde e segurança dos empregados. ➤ Divulgar ao público os contactos e as práticas internacionais. ➤ Pagar impostos para que o Governo os aplique em serviços sociais

Fonte: Carvalho, 2010

Segundo Carvalho (2010) a compra de empresas no mercado externo é uma forma de “adquirir um conjunto de conhecimentos sobre o mercado, uma capacidade comercial e, muitas vezes uma marca de notoriedade positiva”.

A estratégia na procura de ganho da competitividade é o fator mais importante para os países, não apenas para reforçar a sua competitividade global mas também para alcançar um crescimento sustentável a longo prazo (Sener & Saridoğan, 2011). Temos como exemplo de um país competitivo, os Estados Unidos da América (EUA), na medida em que as empresas que operam nos EUA, são capazes de competir com sucesso na economia global ao produzirem prosperidade tanto para o cidadão americano como para as empresas (Porter & Rivkin, 2012).

Tabela 3: Definição de competitividade nacional

Definição	Fonte
Competitividade é a capacidade de uma nação produzir, sob condições de mercado livre e justo, bens e serviços que respondam ao teste dos mercados internacionais e, simultaneamente manter e expandir o verdadeiro rendimento da sua população ao longo prazo.	<i>Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)</i>
É uma área teórica da economia que analisa as políticas e os fatos de moldam a capacidade de uma nação gerar e manter um ambiente que encoraja as empresas a criar mais valor e prosperidade para a sua população.	<i>IMD-World Competitiveness Yearbook, 2003</i>
É a capacidade de alcançar sucesso em mercados internacionais a fim de aumentar o nível de vida de toda nação.	<i>National Competitiveness Council – Ireland</i>
É um conjunto de fatores, políticas e instituições que determinam o nível de competitividade de um país.	<i>World Economic Forum, Global Competitiveness Report, 2007</i>
É crescimento sustentável das condições de vida de uma nação ou região atingindo o nível mais baixo do desemprego	<i>European Competitiveness Report, 2007</i>

Fonte: Dimian e Danciu, 2011

A competitividade Nacional, como indica a tabela 3, é um conceito que tem diferentes definições para diferentes organizações, mas o que todas elas têm comum é a procura de gerar e criar valor em determinados tipos de mercados a fim de proporcionar melhores condições de vida para a população do país ou região. Deste modo, a competitividade de um país eleva a sua capacidade de gerar vantagem competitiva para quem quiser investir no país, e naturalmente para os seus cidadãos.

3. Setor Têxtil em Portugal

A indústria têxtil e do vestuário é considerada como um dos setores mais dinâmicos e importantes em Portugal. Para se manter competitivo e conquistar o mercado externo, este setor teve de passar a investir em *“capital humano, criatividade, branding, marketing e a diferenciação,”* (Koehler, 2016).

Deste modo a Indústria sentiu a necessidade de seguir um novo percurso para a criação de valor acrescentado nas aplicações do têxtil e vestuário, investindo em inovação, por forma a acelerar a *“contribuição sistémica para a sustentabilidade e crescimento dos negócios da fileira, continua a ter uma importância significativa nos setores empresariais nacionais e mantem-se como um dos maiores e mais importantes setores empresariais nacionais”* (Citeve, 2012).

O ano de 2001 foi marcado por um volume de negócio histórico, superior a 8.000 milhões euros, mas, a finalização do Acordo Multifibras de 1973 (AMF) concluído em 2004, trouxe consequências negativas no setor Têxtil e de Vestuário que levou a uma diminuição significativa do volume de negócios e do emprego (Citeve, 2012).

Em 2014, a Indústria Têxtil e Vestuário (ITV) representava 10% das exportações portuguesas; 19% do emprego da Indústria Transformadora; 8% do volume de Negócios da Indústria Transformadora e 8% da Produção da Indústria Transformadora (ATP, 2016)

Tabela 4: Caracterização do setor têxtil

Indicadores \ Anos	2010	2011	2012	2013	2014
Produção (milhões €)	5.640	5.770	5.647	6.028	6.407
Volume de Negócios (milhões €)	5.815	5.983	5.838	6.296	6.654
Exportações (milhões €)	3.844	4.167	4.127	4.288	4.620
Importações (milhões €)	3.419	3.467	3.116	3.343	3.608
Emprego	137.264	132.133	124.329	124.147	127.901

Fonte: ATP, 2015

Como se pode observar na tabela 4, o setor apresenta uma evolução significativa em todas as variáveis, exceção do emprego, que pretende decrescer. O emprego no setor representa 3,5% do emprego total em Portugal, sendo que o vestuário corresponde a 1,7%.

Associação Têxtil e Vestuário (ATV) portuguesa desenvolveu um plano estratégico para o ano de 2020, com intuito de alcançar três possíveis quadros: *Cenários de ouro*, *Cenário de prata* e *Cenário de chumbo*, o mais desejado é o *Cenário de Ouro*, que pretende alcançar até 2020 no setor 5 mil empresas, 100 mil trabalhadores diretos, 6,5 mil milhões de euros de volume de negócios, dos quais 5 mil milhões em exportações. Estudos mais recentes do setor indicam que este objetivo pode ser atingido antes do ano que se pretende (Cardoso,2014).

Em 2009 as exportações de têxteis e de vestuário recuaram cerca de 1.335 mil milhões de euros, constituindo o ano mais difícil desde 2000, que apresentou um crescimento de cerca de 38%. Esta resposta é o resultado da reestruturação que o setor realizou assente na inovação tecnológica, no *design* e na logística avançada, sustentada por um forte investimento na internacionalização (Vaz, 2016).

Segundo a Associação Têxtil e Vestuário (2016), no ano de 2015 assistiu-se a um crescimento de 5%, superando os 4,8 mil milhões de euros. As exportações de vestuário cresceram aproximadamente 4%, correspondendo a um aumento de 103 milhões de euros.

Em 2015, as exportações de matérias têxteis apresentam uma taxa de crescimento de 5% e um aumento de 64 milhões de euros. Quanto às exportações do têxtil lar e outros artigos têxteis também apresentaram um crescimento de 7% e um aumento de 49 milhões de euros. O saldo da Balança Comercial da ITV atingiu os 1.041 milhões de euros, contribuindo positivamente para o equilíbrio da balança de transações correntes do país, (Vaz, 2016).

Como indica a tabela 5, países como a França e a Espanha lideraram, em 2014, a lista dos principais clientes do mercado nacional nos dois anos consecutivos com 10,5% e 9,6% do total exportado, seguindo-se o Reino Unido aparece em terceiro lugar com uma quota de 8,0%.

Tabela 5: Principais clientes

Designação	2013	2014	Evolução
Espanha	1.316.067	1.454.725	10,5%
França	574.286	629.567	9,6%
Reino Unido	395.697	427.521	8,0%
Alemanha	381.264	394.533	3,5%
EUA	203.611	226.068	11,0%
Itália	197.545	201.537	2,0%
Países Baixos	144.253	152.606	5,8%
Bélgica	99.995	103.124	3,1%
Angola	89.338	97.561	9,2%
Suécia	80.886	93.227	15,3%
Outros	800.220	842.215	5,2%
UE27_Extra	763.091	810.661	6,2%
UE27_Intra	3.520.071	3.812.023	8,3%
Total	4.283.162	4.622.684	7,9%

Fonte: ATP, 2014

Os restantes países apresentam também uma evolução positiva. Do quadro infere-se que Portugal tem concentrado as suas exportações do setor têxtil e vestuário na União Europeia.

3.1. Exportação de vestuário

Relativamente às exportações de vestuário do ano de 2015, Portugal apresentou um crescimento de 3,7%, atingindo um total de 2,89 mil milhões de euros, confirmando a sua importância no comércio externo nacional (PT, 2016).

Tabela 6: Exportações portuguesas de vestuário

Destino	2014	2015	Evolução
Espanha	1.087.471.287	1.211.797.996	11,4%
França	413.015.313	403.823.844	-2,2%
Reino Unido	289.772.570	285.020.137	-1,6%
Países Baixos	100.529.897	104.562.510	4,0%
Itália	102.102.920	99.815.445	-2,2%
EUA	57.624.560	79.498.271	38,0%
Bélgica	62.474.121	56.763.866	-9,1%
Áustria	48.550.165	49.661.72	2,3%
Total	2.782.016.996	2.885.504.445	3,7%

Fonte: ANIVEC/APIV, 2016

Na análise da tabela 6, constata-se que as exportações portuguesas de vestuário apresentaram um crescimento, sendo o mercado europeu o principal destino dos produtos portugueses.

A Espanha lidera a lista como o maior comprador, na segunda e terceira posição encontram-se a França e o Reino Unido, apesar de apresentarem uma diminuição nas exportações (2,2% e 1,6%). Já os Países Baixos, EUA e a Áustria apresentam um crescimento da quota de mercado, respetivamente, de 4,0%, 38% e 2,3%. Relativamente aos restantes países, observou-se uma diminuição das exportações,

3.2. Importação do setor têxtil

No ano 2014 Portugal importou menos de 227 mil euros no setor têxtil e vestuário, o que se traduz numa diminuição de 8,2% comparando com o ano 2013. A Espanha continua a ser o principal fornecedor das empresas portuguesas do setor, seguindo-se, a Itália, a Alemanha, e a França, sendo que os países extra-UE estejam a reforçar a sua posição (ATP, 2015).

Tabela 7: Principais fornecedores

Designação	2013	2014	Evolução
Espanha	1.183.037	1.263.695	6,8%
Itália	425.254	446.255	4,9%
França	238.915	263.728	17,2%
Alemanha	225.500	264.291	8,3%
China	191.495	223.070	16,5%
Países Baixos	164.796	172.853	4,9%
Índia	156.994	164.667	4,9%
Bélgica	104.753	101.483	-3,1%
Irlanda	92.314	118.008	27,8%
Turquia	106.334	98.649	-7,2%
Total	3.343.753	3.116.699	8,2%

Fonte: ATP 2015

Na análise à tabela 7, verifica-se que os principais fornecedores de Portugal no setor têxtil pertencem à União Europeia: a Espanha, a Itália, a França e a Alemanha, registaram um crescimento de 6,9%, 4,9%, 17,2% e 8,3% no ano 2014. A China, Países Baixos, Índia, Bélgica, Irlanda, Turquia também apresentaram aumentos percentuais positivos face o ano anterior.

3.3. Setor têxtil na UE

A União Europeia tem cada vez mais, apoiado o desenvolvimento e o crescimento do setor têxtil, isto porque, este “constitui uma base fundamental da indústria transformadora europeia, desempenhando um papel crucial na economia e no bem-estar social em inúmeras regiões da União Europeia (UE), representando 3% do valor acrescentado da indústria transformadora na Europa” (Lutz, 2014).

A UE tem fornecido ferramentas para garantir este crescimento e desenvolvimento do setor têxtil através de acordos bilaterais com estados terceiros tendo como objetivo criar políticas industriais para incentivar investimentos dos países envolvidos e torná-los mais prósperos. Tal como o programa H2020, traz inúmeros benefícios para o setor, este programa está dividido em três vertentes: “desafios societais, excelência científica e liderança industrial”.

A plataforma Tecnológica Europeia foi criada no ano de 2004, considerada a maior ferramenta de investigação e inovação têxtil, a sua principal função é estimular a “competitividade a longo prazo” do setor têxtil e vestuário da União Europeia a partir da investigação em conjunto com toda Europa na esperança de se obter resultados imediatos no setor em questão (Lutz, 2014).

Este projeto vai procurar beneficiar do programa H2020 que tem disponível um orçamento superior a 70 mil milhões de euros para o período 2014 até 2020 de apoio à investigação e inovação na EU. A plataforma tecnológica tem como principal objetivo de unir e disponibilizar vários serviços de informação para empresas e centros de investigação que manifestem a vontade de colaborar a nível europeu, disponibilizando toda a informação sobre financiamento e como também ajudar as empresas parceiras a construir consórcios e exportarem com menos dificuldades (Lutz, 2014)

Segundo o Centro de Informação e Vestuário, as exportações de têxteis e vestuário da UE aumentaram 3,6% a sua quota de mercado em países extracomunitários. A União Europeia tem nos EUA o seu principal cliente e onde as suas vendas cresceram (EURATEX, 2016).

As exportações da UE de têxtil registam um crescimento no ano de 2015 e os EUA lideram a lista com uma taxa de crescimento de 16%, por outro lado observa-se o crescimento mais moderado das exportações para Hong Kong e China 7% e 6%, respetivamente. A Rússia e Ucrânia e Suíça seguem com uma tendência negativa. Já a Bósnia Herzegovina apresenta resultados positivos junto com outros países. Quanto ao vestuário os dados apontam para um crescimento significativo dos EUA, Hong Kong, Coreia do Sul, Canadá e China (com taxas

entre + 19% e + 22%). Os EUA constituem-se como o segundo maior cliente da EU e a China o sexto. As exportações para os mercados Árabes, do México e Arábia Saudita também demonstraram uma evolução significativa com + 17% e + 15%, respetivamente.

Tabela 8: Exportações têxtil UE 28

Têxtil			Vestuário		
Clientes	2015	Evol.	Clientes	2015	Evol.
EUA	2.731.910.583	16%	Suíça	3.436.696.809	2%
China	1.899.664.584	6%	EUA	3.092.718.750	21%
Turquia	1.757.108.224	4%	Rússia	2.102.451.293	- 29%
Suíça	1.406.583.085	- 1%	Hong Kong	1.935.502.228	20%
Marrocos	1.366.267.247	4%	Japão	1.337.519.318	3%
Tunísia	1.079.890.325	5%	China	1.274.848.261	19%
Rússia	824.615.570	-27%	Turquia	899.305.271	2%
Hong Hong	650.539.900	7%	Noruega	745.176.466	- 2%
Japão	552.257.059	2%	UAE	677.816.493	5%
Ucrânia	538.555.970	- 1%	Coreia do Sul	607.187.356	22%
Noruega	496.084.813	5%	Arábia Saudita	491.652.654	17%
Coreia do Sul	402.785.495	17%	Canada	474.228.748	19%
México	370.134.925	14%	México	428.429.554	15%
India	349.974.953	15%	Austrália	339.894.083	12%
Macedónia	329.936.084	2%	Ucrânia	302.584.083	-26%
UAE	321.071.115	8%	Israel	224.907.908	15%
Servia	312.430.834	11%	Marrocos	224.705.108	6%
Canadá	282.203.529	10%	Tunísia	221.051.439	- 3%
Austrália	272.071.007	11%	Líbano	216.099.256	13%
Bósnia Herzegovina	253.716.787	13%	Singapura	213.100.217	-8%

Fonte: EURATEX, 2016

As importações da União Europeia no setor têxtil e de vestuários cresceram 9,6% em 2015, porque a procura de produtos provenientes dos países asiáticos aumentou. Pelo contrário, as importações da área do Mediterrâneo países como Turquia, Egito, Marrocos e Tunísia registaram um ligeiro crescimento. Em 2015, a balança comercial global da UE-28 subiu o seu défice em 14% (EURATEX, 2016).

Analizadas as importações de têxteis da tabela 9 provenientes dos principais fornecedores subiram todas, com exceção do Egito, Tailândia e Austrália. Os EUA lideram a lista com um crescimento de 16%, seguindo-se a China, Paquistão e Vietnam (com + 11%).

Tabela 9: Importações têxtil UE

Têxtil			Vestuário		
Mercados	2015	Evol.	Marcados	2015	Evol.
China	9.578.024.130	11%	China	29.968.780.329	6%
Turquia	4.786.604.331	6%	Bangladesh	13.716.103.128	24%
India	2.597.390.052	5%	Turquia	9.437.223.481	2%
Paquistão	2.284.581.583	11%	India	5.138.586.991	11%
EUA	1.235.214.759	16%	Camboja	2.954.129.020	31%
Coreia do Sul	1.132.623.378	7%	Vietnam	2.804.473.453	26%
Suíça	817.368.238	1%	Marrocos	2.315.446.715	0%
Japão	591.950.351	8%	Paquistão	2.280.744.153	25%
Egito	478.414.403	- 1%	Tunísia	1.996.228.580	-4%
Taiwan	464.379.557	4%	Sri Lanka	1.587.828.026	8%
Indonésia	464.379.557	1%	Indonésia	1.286.212.052	5%
Bangladesh	373.104.701	4%	Suíça	680.791.763	12%
Vietnam	326.010.976	11%	Hong Kong	672.571.931	25%
Tailândia	317.859.769	- 1%	EUA	560.336.455	26%
Tunísia	270.507.432	7%	Tailândia	510.103.849	- 5%
Israel	224.515.983	9%	Macedónia	459.614.756	- 3%
Marrocos	222.505.987	17%	Birmânia	419.897.658	79%
Austrália	181.833.516	- 6%	Egito	405.277.796	4%
Nova Zelândia	146.497.935	39%	Servia	349.161.908	8%
Bielorrússia	122.528.011	2%	Madagáscar	303.187.285	9%

Fonte: EURATEX, 2016

Por outro lado Marrocos e Nova Zelândia registaram um aumento de 17% e 39%, respetivamente. As importações de vestuário provenientes de países asiáticos registaram taxas de crescimento de dois dígitos. A China apresentou um aumento de 6%, com 30 mil milhões de artigos de vestuário vendidos ao mercado da UE. Na segunda posição está o Bangladesh que registou um crescimento de 24%. Os restantes países também registaram crescimentos significativos: o Camboja (+ 31%), o Vietnam (+ 26%), Hong Kong (+ 25%) e os EUA (+ 26%).

Apresentado, de modo algo exaustivo, os mercados portugueses e europeus, vamos focar-nos na análise do principal mercado de destino da empresa em estudo, o mercado angolano.

4. Mercado angolano

Angola encontra-se situado na costa ocidental do sudoeste africano, e é banhado pelo Oceano Atlântico, cujo território principal é limitado a norte e a nordeste pela República Democrática do Congo, a leste pela Zâmbia, a sul pela Namíbia e a oeste pelo Oceano Atlântico. Inclui também o enclave de Cabinda, através do qual faz fronteira com a República do Congo, a norte.

Figura 1: Mapa de Angola



Fonte: Google maps 2016

Angola goza de estabilidade política desde 2002, e o seu Governo tem como principal objetivo promover o desenvolvimento económico.

Os principais indicadores do país são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10: Angola

Língua oficial	Português
Capital	Luanda
Área	Cerca de 7,4 milhões de hectares de terra arável e pastos, dos quais menos de 3% estão cultivados
Clima	As temperaturas raramente baixam dos 20°C à noite e geralmente não ultrapassam os 30°C durante o dia
Recursos Naturais	Diamantes, ferros, ouros, cobre, chumbos, zinco, mármore, granito, urânio, etc.
Moeda	Kwanza
População	Cerca de 24 milhões de habitantes

Fonte: ANIP, 2013

O governo angolano procura diversificar a sua economia para além do petróleo que representava, em 2015, mais de 95% das receitas de exportações e 52% das receitas do governo. Portanto nestes últimos anos o país está a viver momentos menos bons devido à quebra do preço do petróleo a nível mundial (Portugal Têxtil, 2016).

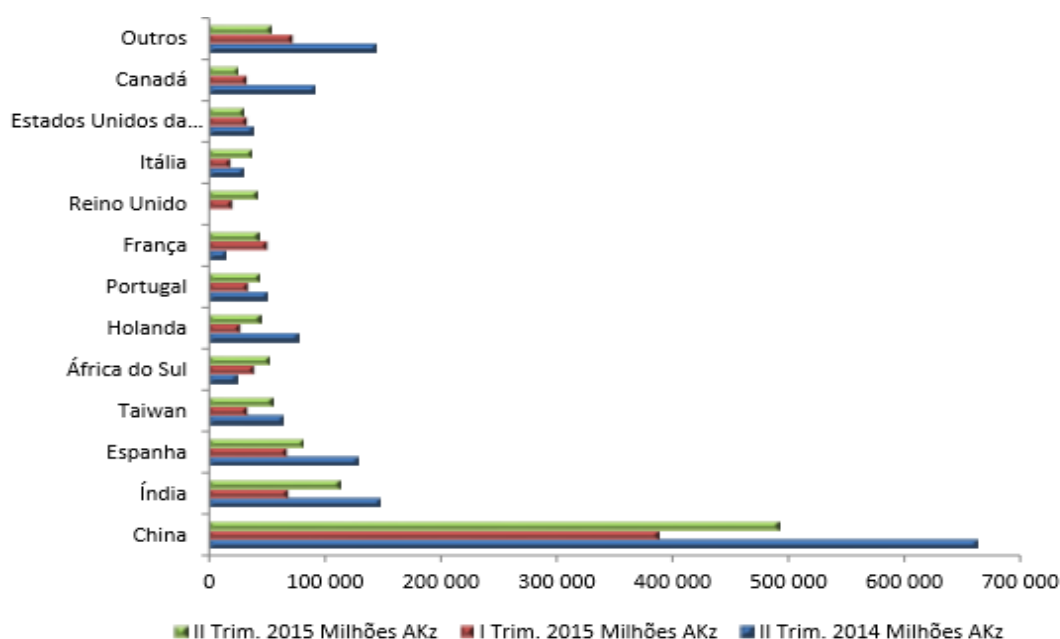
A economia angolana desacelerou nos últimos anos, tendo o Produto Interno Bruto apresentado em 2015 uma taxa de crescimento de 2,8% em 2015, em contraponto à de 2014 que foi de 4,8%. A baixa do preço do “petróleo bruto no mercado internacional teve um impacto considerável nos saldos orçamentais.” (Banco de Angola, 2016).

O petróleo bruto de Angola esteve cotado a USD 104 no terceiro trimestre de 2014, tendo atingido os USD 85 no quarto semestre do mesmo ano. A curva descendente do preço do petróleo bruto no mercados internacional acentuou-se em 2015, com a cotação a atingir os USD 52. A redução da cotação representa uma quebra de aproximadamente 48% em 12 meses. O ano de 2016 tornou-se ainda mais difícil para Angola, pois o barril de petróleo bruto chegou a ser comercializado nos USD 30, nos dois primeiros do ano corrente (World Bank, 2016).

4.1. Comércio Internacional

No segundo trimestre de 2015 a balança comercial de Angola apresentou um saldo de 735.548 milhões de kwanzas, o petróleo foi o produto com maior destaque.

Gráfico 1: Principais destinos de exportações

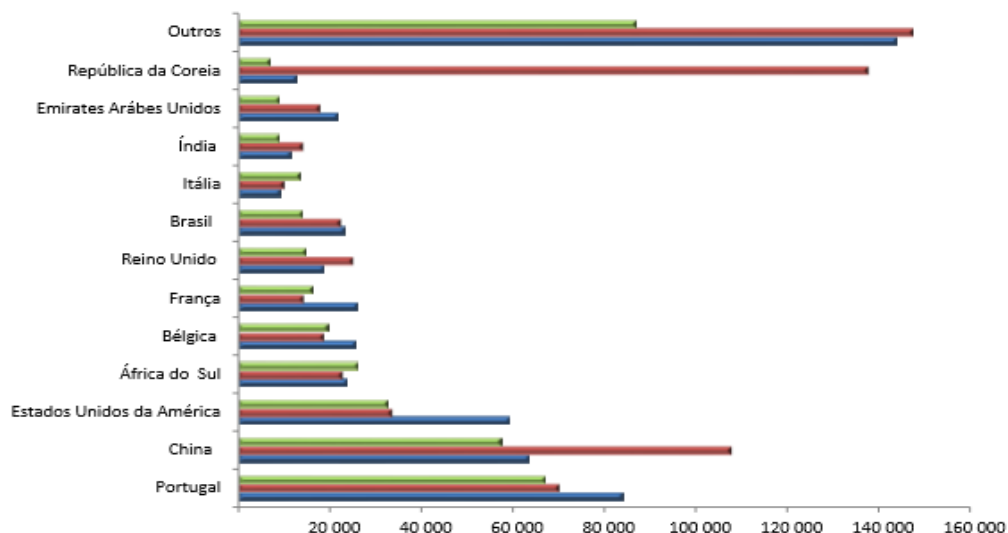


Fonte: Ceita, 2015

O Gráfico 1 sugere uma forte dependência da China ao nível das exportações (na quase totalidade são petróleo).

Assim, Como indica o gráfico 1, Angola tem exportado para vários países do mundo, nomeadamente, a China e Índia que lideram a lista dos principais destinos de exportações, seguindo-se a Espanha que aparece em terceiro lugar.

Gráfico 2: Principais países importadores



Fonte: Ceita, 2015

No gráfico 2 é possível verificar Angola importa principalmente da República da Coreia, China, Portugal e os EUA. Sendo que a África do Sul, Bélgica, Índia, França, Reino Unido, Brasil, Itália, Índia e outros países também apresentaram um aumento do volume de importação.

4.2. Relações de Angola e Portugal

As relações diplomáticas entre Angola e Portugal foram formalizadas em setembro de 1975 e três meses depois, Portugal abriu o seu primeiro consulado em Angola, na cidade de Luanda. Em 1978 a embaixada angolana é aberta em Lisboa, com o objetivo de fortalecer as comerciais, (Embaixada de Angola em Portugal, 2014).

A presença dos portugueses em Angola foi mais frequente em 2013, isto porque, o país ganhou mais estabilidade política e económica em comparação com o ano 2000. Refira-se que em 2000 os portugueses mostravam um frágil interesse em investir neste mercado (Marques, 2013).

Tabela 11: Países que mais investiram em Angola

Classificação	Países	Número de Propostas	Montante/USD
1º	Angola	29	1.615.959
2º	Portugal	24	488.661
3º	Holanda	2	105.555
4º	África do Sul	3	55.138
5º	China	16	42.038
6º	Bélgica	2	15.009
7º	Espanha	7	14.201
8º	Ilhas Maurícias	3	13.411
9º	Nigéria	2	10.950
10º	Inglaterra	4	7.634

Fonte: ANIP, 2013

Pela tabela 11 constata-se que em 2012 vários países têm investido em Angola, constituindo-se Portugal, como o segundo maior investidor.

Os investimentos portugueses são bem-vindos em Angola tal como os investimentos de outros países. Isto porque, Angola está numa fase de desenvolvimento e precisa de investimentos privados idóneos que permitam o aumento de oportunidade de emprego aos seus cidadãos (Lopes, 2013).

De acordo com a tabela 12, em 2013 o grupo de produtos com mais destaque exportados por Angola foram “Máquinas e aparelhos”, (506.685), “Produtos alimentares” (229.329), “Metais comuns” (245.311) e “Químicos”, (145.559). No que diz respeito às importações de Portugal provenientes de Angola os produtos com mais destaque são: “combustíveis minerais”, (2.068.305), “Máquinas e aparelhos”, (771), “Instrumentos de óticas e precisão” (639), “Madeira e cortiça” (543).

Tabela 12: Portugal e Angola - Exportações Vs Importações

Exportações			Importações		
Grupos de Produtos	2012	2013 Jan/Ago	Grupos de Produtos	2012	2013 Jan/ Ago
Máquinas e aparelhos	740.100	506.685	Combustíveis minerais	1.776.78	2.068.305
Alimentos	479.820	299.329	Máquinas e aparelhos	1.421	771
Metais comuns	439.756	245.311	Instrumentos de ótica e precisão	1.350	639
Químicos	206.646	145.559	Madeira e cortiça	336	543
Agrícolas	194.073	129.394	Veículos de outro mat. Transporte	400	362
Plásticos e borracha	144.292	95.969	Minerais e minérios	239	274
Veículos e outro mat. transporte	147.087	93.841	Agrícolas	756	246
Minerais e minérios	109.935	74.785	Alimentares	72	67
Pastas celulósicas e papel	94.704	58.663	Químicos	3	19
Instrumentos de ótica e precisão	62.507	48.442	Metais comuns	92	19
Vestuário	42.370	30.708	Matérias têxteis	50	6
Matérias têxteis	36.230	25.215	Vestuário	7	5
Combustíveis minerais	34.751	21.851	Plástico e borracha	8	5
Madeira e cortiça	28.131	19.448	Calçado	0	5
Calçado	14.738	17.269	Pastas celulósicas e papel	7	3
Peles e couros	6.710	5.372	Peles e couros	24	2
Outros produtos	208.995	133.487	Outros produtos	33	45
Valores confidenciais			Valores confidenciais		
Total	2.990.805	1.951.329	Total	1.780.876	2.071.318

Fonte: AICEP, 2013

Observa-se que os valores de importações de vestuário são insignificantes, em contraponto aos valores das exportações

Vamos, de seguida, introduzir o mercado têxtil angolano.

4.3. Setor Têxtil angolano

Angola é um país que viveu muitos anos de guerra civil e o seu negócio do algodão tem sido muito prejudicado. Nesta fase, em que o país está a diversificar a economia o governo angolano tem feito um esforço muito grande para reavivar a indústria têxtil do país e criar postos de trabalho no setor da agricultura, (Portugal Têxtil, 2016).

Nos últimos anos a indústria têxtil tem vivido grandes dificuldades na produção de matérias-primas devido a seca que se prolongou até 2015. O país vai abrir três indústrias no setor que preveem criar mais de três mil postos de trabalho. A contribuição do setor para o Produto Interno Bruto (PIB) nos últimos quatro anos foi de 6,25 % (Embaixada da Republica de Angola, 2016).

Estima-se que a recuperação da indústria têxtil nacional deve representar cerca de dois mil milhões de dólares ao Estado Angolano. Relativamente à matéria-prima, as fábricas terão de as importar até que a produção nacional consiga encontrar soluções para os problemas que o setor está a enfrentar (Macauhub, 2014)

A Industria têxtil vai importar cerca de vinte mil toneladas de algodão fino por ano para a produção dos tecidos. A importação deste produto servirá para acelerar o funcionamento do setor têxtil no país, sendo que mais tarde as importações serão reduzidas de forma gradual, tendo em conta o investimento que o país está a fazer na produção do algodão (Angop, 2016).

O governo angolano está a trabalhar em conjunto com o grupo japonês *Marubeni* e o grupo americano *Werner international* para reativar a unidade têxtil do Dondo. A unidade fabril está localizada no centro do país e custará cerca de 229 milhões de dólares ao governo. Após a reativação esta Unidade pretende-se produzir 2 milhões de t-shirts, 2 milhões de polos e cerca de 6 milhões de metros de *denim* (ganga) por ano. O programa Angola 2025 é um plano criado pelo governo angolano para dinamizar as exportações de têxteis e vestuários, especialmente, para os países vizinhos da África Austral (Portugal Têxtil, 2016)

A ausência de uma indústria têxtil eficaz e a falta de centros de formação em Angola, preocupa os criadores da moda nacional, sendo uma das razões para o custo elevado dos da moda nacional junto dos clientes angolanos. Um grupo de oito jovens angolanos promoveu a primeira edição do evento *Moda made in Angola*. O objetivo deste evento é juntar e promover marcas nacionais, estilistas, proprietários de fábricas locais e lojas distribuidoras de têxteis e acessórios para confeções (Azulay, 2015).

5. Metodologia de Investigação

De modo a construir um conhecimento relativamente à temática em questão, a opção de estudo recaiu num estudo de método qualitativo conduzido através do estudo de caso.

Este método de estudo é particularmente indicado para este trabalho na medida que permite dar respostas às questões de investigação propostas. Desta forma, as conclusões elaboradas com base nesta pesquisa não são generalizáveis, referem-se somente a este caso específico (Bell, 2008).

Uma investigação pode ser considerada qualitativa quando: a fonte de dados é o ambiente natural constituindo-se o investigador o instrumento principal. A investigação qualitativa é descritiva. Os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens e não de números.

Os resultados escritos da investigação contêm citações feitas com base nos dados para ilustrar e substanciar a apresentação (Oliveira, 2002).

E para melhor conclusão dos conceitos e princípios básicos da investigação científica, para o estudo de caso aqui desenvolvido, a cima sintetizados temos autores como Bogdan & Biklen, (1994) que descrevem a investigação qualitativa como a abordagem que *“permite pormenorizar o fenómeno em profundidade de apreender os significados e os estados subjetivos dos sujeitos, porém nos estudos por norma há tentativa de capturar e compreender com pormenor as perspetivas e os pontos de vista dos indivíduos sobre assunto que esta a ser desenvolvido”*.

Em contrapartida, segundo Chiquemba (2015) descreve a investigação Quantitativa como sendo o *“paradigma positivista tendo como objetivo a identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis”*.

A técnica que é utilizada, no estudo de caso, depende dos objetivos, do investigador, que pretendem ser alcançados. Por isso, os processos fundamentais são determinados de modo a que os procedimentos do estudo de caso sejam rigorosos, definidos e transmissíveis para serem aplicados nas mesmas condições e adaptados aos fenómenos em causa (Sousa & Batista 2011).

De acordo Yin (2009) o estudo de caso é *“uma da forma de se fazer pesquisa em ciências sociais”*.

O estudo de caso na avaliação detalhada sobre uma questão ou tema inicia-se a partir do momento em que surge uma situação não esclarecida, “*é uma análise completa e intensiva de um assunto que acontece no tempo e num determinado espaço geográfico*” (Carvalho, 2007).

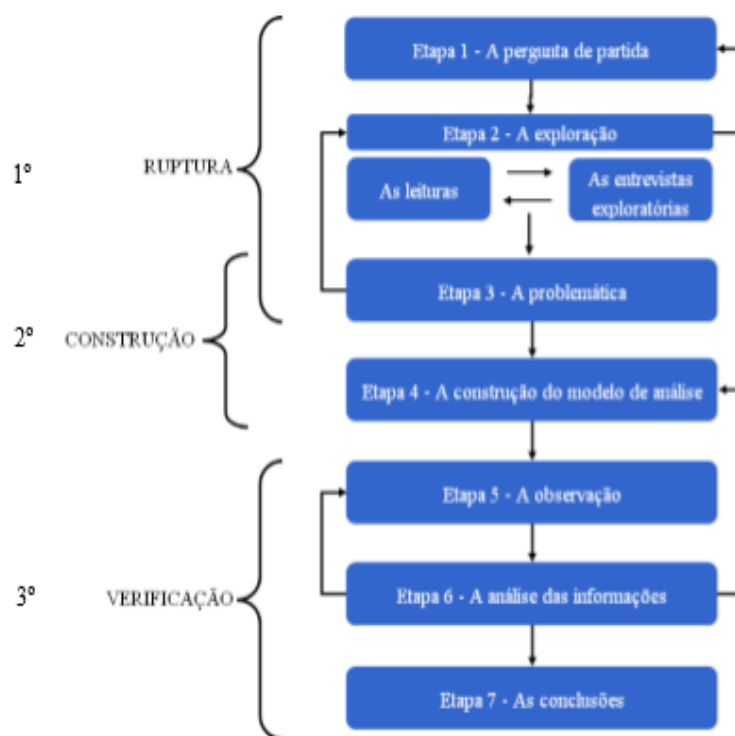
5.1. Modelo de Investigação em ciências sociais

A técnica para a investigação científica consiste num conjunto de operações e processos que são efetuados para alcançar um fim, “percursos diferentes concebidos para estarem mais adaptados aos fenómenos ou domínios estudados” (Sousa & Batista, 2011).

Deste modo, num trabalho de investigação, é importante determinar as perguntas de partida. O investigador deve focar-se desde o princípio e de forma explícita “de forma que a sua investigação possa começar sem atraso e estruturar-se de forma clara e prática” (Quivy & Campenhoudt, 2008). O apoio deve ser feito em várias bibliografias para reunir informação sobre a questão de partida (Sebastião, 2013).

Para a realização da presente investigação pretende-se aplicar uma metodologia qualitativa, através do modelo proposto descritas na Figura 2.

Figura 2: As etapas do proceso de investigação



Fonte: (Quivy & Campenhoudt, 2008)

A primeira consideração a ter num trabalho de investigação é a formulação da pergunta de partida, que dará o início ao processo de investigação ou seja constitui o “fio condutor”,

devendo ser compreensível e clara. A sua resposta será suportada pelas leituras e informações sobre o tema e feito um balanço dos conhecimentos sobre o mesmo (Quivy & Campenhoudt, 2008).

As leituras sobre o tema e ou entrevistas nos indivíduos chave, permitem solucionar a(s) pergunta(s) de partida da investigação. Tais entrevistas têm, sobretudo, como principal função despertar no investigador determinados pontos, aspetos e questões da investigação que jamais teria pensado por si mesmo, complementando assim o trabalho. Após a definição de todos os conceitos relativos ao tema da investigação, da pesquisa e dos dados obtidos em conjunto com a análise do modelo, tem-se a base necessária para a avaliação e validação das conclusões.

5.2. Metodologia aplicada ao presente estudo

Para o desenvolvimento do presente trabalho de investigação foi aplicada a metodologia qualitativa.

O caso de estudo abordado tem como finalidade avaliar o processo de internacionalização da marca *Tailors of Belonging*. A execução deste trabalho apoiou-se na utilização de fontes primárias e secundárias relacionadas com a internacionalização como: artigos; jornais; revistas; *Web Sites*; estudos exploratórios realizados pelas instituições credíveis; estudos de diversas instituições e estudos académicos.

As classificações dos tipos de pesquisa variam conforme a importância dada, aos interesses, os campos, as metodologias, as situações e o objeto de estudo (Freitas, 2013).

A investigação baseia-se na análise, pelos respetivos métodos, de diversas abordagens teóricas e não numa “conceção teórica e metodológica unitária”, existindo assim, um conjunto de perspetivas que resultaram de uma investigação qualitativa prévia “as quais se desenvolvem parcialmente em paralelo, e de forma sequencial” (Carvalho, 2009).

De acordo com a investigação qualitativa, “uma faceta essencial dos métodos de pesquisa qualitativos consiste no fato de as explicações consideradas satisfatórias das atividades sociais requererem uma apreciação das perspetivas culturais e visões do mundo dos autores envolvidos” (Pocinho, 2014).

5.3. Perguntas de partida

Durante a realização de um estudo, a pergunta de partida permite marcar um ponto de partida para a elaboração adequada do problema de investigação e assim, facilitar a avaliação crítica da informação quanto a sua aplicabilidade e viabilidade.

A pergunta de partida permite ao investigador expressar-se, como maior clareza, daquilo que procura saber, esclarecer, para um melhor entendimento. A pergunta de partida leva-nos a seguir num caminho adequado da investigação (Pocinho, 2014).

Assim, a pergunta de partida é:

Q1 Qual o processo de internacionalização da marca *Tailors of Belonging* para o mercado angolano?

Pretende-se com esta investigação analisar as estratégias de internacionalização da marca *Tailors Of Belonging*. Torna-se fundamental no processo de decisão de entrada em novos mercados porque existem vários fatores que devem ser considerados num plano de internacionalização de uma marca.

Para Torres (2016), as aplicações de *internet* também mudam o paradigma da concorrência à medida que aumenta a diversidade de opções para o consumidor. As novas tecnologias viabilizam financeiramente a produção de pequenos volumes de produção e a Internet disponibiliza esses produtos para um mercado global de maneira eficiente e a baixo custo, transformando a economia de escala em economia de foco.

A investigação é de teor qualitativo, uma vez que são analisados contextos empresariais, comportamentos e características, baseando-se em desenvolvimentos teóricos anteriores. O objetivo principal é entender o fenómeno do sucesso empresarial. A abordagem geral é indutiva e descritiva, sendo que a unidade de análise é a marca *Tailors Of Belonging*.

6. Enquadramento do Projeto

O projeto de constituição da empresa partir de dois colegas do mestrado, de 2013-2014, que decidiram criar um projeto empresarial que fizesse a diferença no mercado através de mistura de culturas, nomeadamente a portuguesa e a angolana.

Tudo começou com a vontade de usar padrões africanos num registo do dia-a-dia, tanto *business* como no casual.

Com o tempo observaram que existia uma oportunidade de negócio. Na análise ao mercado percebeu-se que as marcas africanas mostravam uma África muito intensa e as marcas ocidentais demasiado sóbrias.

Faltava um *design* que equilibrasse os dois universos com um estilo único e original: “*Tailors of Belonging*”:

- i) Constitui o desejo dos promotores levar África “com eles”, onde quer que se dirigissem;
- ii) A ambição dos promotores é a de marcar um *statement* na indústria da moda através da “promessa” de criar e partilhar a essência africana moderna, fazendo uma declaração de sofisticação em cada peça.

Foi com estas motivações que se criou a *THEDASHKIN* em setembro de 2014, uma marca de camisas masculinas com alma africana que propõe um casamento entre a moda internacional e os padrões e tecidos africanos.

O conceito de marca tem evoluído e ganho cada vez maior relevância, não só pela sua proliferação (demonstrado pela quantidade de marcas registadas) mas em parte também, devido às novas tendências que condicionam os hábitos de consumo, como por exemplo, o forte incremento da internet, a globalização, a responsabilidade social, a ecologia, entre outros (Solomon, Bomossy, Askegaard & Hogg, 2006).

Concomitantemente, existe, também, a própria necessidade de diferenciação que um qualquer produto ou serviço procura alcançar num mercado cada vez mais aberto e onde a facilidade em obter informação tem democratizado a acessibilidade à comunicação (Torres, 2016).

Desta forma, as marcas são muito diversas, constituídas por diferentes simbologias, diferentes abrangências geográficas, preços, entre outras características, mas assumem um papel cada

vez mais relevante não só pelo que são efetivamente, mas também pelo que representam (Olins, 2007).

Os promotores observaram que “sem qualquer publicidade vendeu-se 85% da produção a um preço médio de 80€, através do *site online* e venda direta”, inferindo, que com a entrada no mercado, havia “mercado” para introduzir outros produtos masculinos com inspiração africana.

Assim, os fundadores “entraram em contato com potenciais clientes, retalhistas, produtores e distribuidores, culminando com a identificação de uma oportunidade no mercado”.

Para uma estratégia de marketing de sucesso não é suficiente a empresa ter o melhor artigo, praticar o melhor preço ou ter o produto na melhor localização (Cunha, Duarte, O’Shaughnessy & Marcelino, 2004). As empresas devem ser capazes de comunicar de modo criativo, ou seja, de forma interessante, informativa e persuasiva para mostrar que irão satisfazer as necessidades e desejos do mercado-alvo.

Para Torres (2016), a estratégia de marketing deve incluir os objetivos de marketing a serem alcançados, a segmentação de mercado, a meta, o posicionamento e a alocação de recursos que é preparado pelas diversas ferramentas de marketing mix (Produto, Preço, Distribuição e Comunicação).

Com o reconhecimento da oportunidade de negócio, decidiram “repensar a comunicação e fazer um *rebranding*”.

A comunicação é um dos fatores mais importantes na política de uma empresa, tanto na imagem como na oportunidade de transmitir uma mensagem da empresa ao público em geral, e também, uma maior exposição e posicionamento no mercado (Viegas, 2015).

Para Torres (2016), a identificação e construção de marcas têm sido temas destacados no debate da moderna economia. As marcas deixaram de ser o domínio das grandes empresas e bens de consumo, para assumirem um papel diferenciador e capaz de criar, ou destruir valor.

A marca *THEDASHKIN* tinha sido escolhida “através da procura de uma sonoridade africana associada à palavra *DASHIKI* (um modelo de camisas típicas Africanas) e pela fusão com das palavras inglesas *DASH* (traço) e *Kin* (família) – Traço Familiar”.

A marca não só é definida pelo nome ou pela mescla de padrões visuais que fazem vibrar (Kapferer, 2012).

A marca, entretanto, foi reformulada na medida em que era “pretendido um posicionamento de *Haute-ethnique-couture* que fique ligada a um universo de moda *expertise*, exclusivo e de sofisticação para a transformar num objeto de desejo, de *status* e de pertença”.

Nas palavras dos promotores, “não queríamos que ficasse ligada unicamente a um modelo de camisa africana”.

Esta posição está de acordo com Olins (2005), quando refere que a gestão da marca tem a ver com a criação e a manutenção da confiança, o que implica o cumprimento das promessas. As melhores marcas, as de maior sucesso, são completamente coerentes. Cada aspeto do que são e do que fazem, reforça tudo o resto.

Assim, foi decidido alterar a marca para *TAILORS OF BELONGING* que recria um universo de expertise e qualidade fazendo o posicionamento automático no mundo da moda e inspira a um sentimento de pertença e com a transmissão de exclusividade e reconhecimento. Esta proposta de marca segue o proposto por Kapferer (2012) quando refere que uma marca é um nome com o poder de influenciar.

As marcas mais sofisticadas podem assumir designações mais complexas, tornando-se assim ainda mais exclusivas. A marca deve ter a capacidade de influenciar o consumidor no momento da tomada da decisão de compra, através de uma abordagem emocional, psicológica no comprador, para que este sinta a necessidade de viver a experiência e sinta a exclusividade, a partir do momento em que adquire o bem. Esta capacidade de influência pode ser feita através de meios de variadas naturezas (Viegas, 2015).

6.1. Promotores

Sérgio Pereira é licenciado em Ciência Política e Relações Internacionais. Tem experiência de 6 anos em funções na área administrativa e financeira na Direção de Finanças da Força Aérea Portuguesa. O Zaqueu da Silva é técnico de gestão de retalho formado em Amesterdão e licenciado em Comunicação Aplicada: Marketing Publicidade e Relações Públicas possuindo uma experiência de cerca de cinco anos em empresas de retalho em Amesterdão, a “*Albert hjin e halfords*”.

A definição das funções dos promotores dentro do projeto surge naturalmente tendo em conta a experiência de cada um. Assim, o Sérgio Pereira é responsável pela administração da empresa e o Zaqueu da Silva é o responsável operacional da mesma.

Tabela 13 - Descrição da empresa

FIRMA: BLOOMINGBIZ, LDA
NIPC: 513221476
NATUREZA JURÍDICA: Sociedade Por Quotas
SEDE: Ninho de Empresas DNA Cascais, Cruz da Popa
Distrito: Lisboa Concelho: Cascais Freguesia: Alcabideche 2645 - 449 Alcabideche
OBJETO: Comércio importação e exportação de vestuário, acessórios e calçado; Consultoria para os negócios e gestão.
CAE Principal: 47711-R3
CAE Secundário (1): 47721-R3
CAE Secundário (2): 70220-R3
MARCAS: THEDASHKIN; <i>TAILORS OF BELONGING</i>

Assim, a empresa aproveitou a oportunidade para se instalar na incubadora DNA Cascais, assumindo uma cultura de empreendedorismo e de cooperação com outras empresas na mesma fase do ciclo de vida do produto (Lendrevie, Lévy, Dionisio & Rodrigues, 2015)

A DNA Cascais é uma incubadora de empresas que tem em por objeto contribuir, por todos os meios considerados adequados, para a promoção, o incentivo e o desenvolvimento do empreendedorismo em geral, com especial incidência para a promoção do empreendedorismo jovem e social no Concelho de Cascais. Tem como principais eixos de atuação, o captar, o fixar e desenvolver competências e conhecimentos, através da promoção e estímulo da criatividade e inovação, num ambiente promotor de empreendedorismo (DNA Cascais, 2016).

O empreendedorismo consiste no desenvolvimento de uma ideia inovadora que estrategicamente é transformada num negócio com vantagens ao empreendedor, como por exemplo: demonstrarem ser lucrativas; capazes de serem internacionalizadas (Catessamo & Rua, 2015) ou mesmo de serem licenciadas e expandidas. Portanto o conceito de empreendedorismo, como se pode constatar não só é vasto como também tem por base beneficiar a 100% o empreendedor.

6.2. Análise de Mercado

A comercialização de roupa é impulsionada pelas condições econômicas, tendências demográficas, tendências internacionais do setor e pelos preços em vigor. Importa por isso, fazer uma correta análise do mercado para onde a empresa pretende ir, por forma a uma melhor definição da estratégia a delimitar.

Existe, assim, uma necessidade de diferenciação que um qualquer produto ou serviço procura alcançar num mercado cada vez mais aberto e onde a facilidade em obter informação tem democratizado a acessibilidade à comunicação.

Desta forma, as marcas são muito diversas, constituídas por diferentes simbologias, diferentes abrangências geográficas, preços, entre outras características, mas assumem um papel cada vez mais relevante não só pelo que são efetivamente mas também pelo que representam (Olins, 2007)

Neste contexto, o público-alvo deste projeto é o homem africano, pelo seu *look*, e o pelo facto de seguir as tendências internacionais. Acredita-se também que homens “não africanos” possam também procurar a nossa marca. A classe alta em África está a crescer. Esta questão levanta vários desafios e ensejos de negócios, que começam a ser percebidos pelas principais marcas internacionais que olham para o continente e público africano como uma oportunidade (África21, 2016)

Assim, os promotores intentam aproveitar a oportunidade de desenvolver uma marca para um público específico.

Tabela 14 - Público-Alvo

Homem com idade entre os 25 e os 45 anos, instruído, pertence à classe média-alta e vive nas grandes cidades.

Ambiciona o sucesso. Para além das qualificações técnicas necessárias, entende que a sua forma de vestir complementa as suas competências e aptidões pessoais.

Entende que a sua aparência deve inspirar e mobilizar quem convive com ele e deve estar ao nível da sua reputação e propósito na vida.

Identifica-se com a estética e tradição da moda africana e gosta de a partilhar com o mundo, em modelos que transmitam seriedade, descrição e competência.

Em 2013, visitaram Lisboa cerca de 1.136.769 passageiros africanos, mais 8,6% que em 2012. Em ambos os anos, os angolanos foram os turistas que mais visitaram Portugal, seguidos pelos oriundos de Cabo Verde e de Outros países como o Senegal, Moçambique e o Gana (Aeroporto, 2013).

Segundo os dados do turismo de Portugal, os turistas angolanos gastaram durante o ano de 2014 entre janeiro e novembro, mais dinheiro com estadias em hotéis portugueses, num total de 547,3 milhões de euros, o que representa um crescimento de 21,3%, em comparação com o mesmo período de 2013. Em cada compra despenderam em média 281 Euros. Estes valores representam um crescimento de 120% de gastos em relação ao ano anterior (Silva, 2015).

Os turistas angolanos vêm a Portugal com um propósito muito específico: “turismo de compra”. As compras estão relacionadas não só produtos de luxo, mas também outras marcas de vestuário de grande consumo e de preço elevado. Seguindo a premissa “Pensar global, agir localmente”, pretende-se estar atento à evolução das economias africanas e ao poder de compra dos seus habitantes pois será o foco de concentração do maior número de potenciais clientes. Mas, aproveitando a relação cultural e de proximidade que existe entre Portugal, Angola e Moçambique vamos posicionar a marca no mercado português para posteriormente desenvolvermos o plano de internacionalização

Apresentado o âmbito, e o foco de projeto, vamos de seguida apresentar análises de modelo de risco.

6.3. Análises PEST e SWOT

Esta nomenclatura, *PEST*, deriva da abreviatura dos fatores Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos. A sua avaliação permite adequar a estratégia empresarial as variações que ocorrem no ambiente empresarial, por forma a ponderar e a reduzir riscos. É um instrumento de grande valor para a implementação de um negócio num mercado sobre o qual se tem pouco conhecimento (Pereira, 2013).

É um instrumento de avaliação, análise interna e externa do ambiente empresarial, que permite compreender objetivamente um conjunto de fatores que envolvem a “macroeconomia” da empresa e também aborda as questões estratégicas da organização.

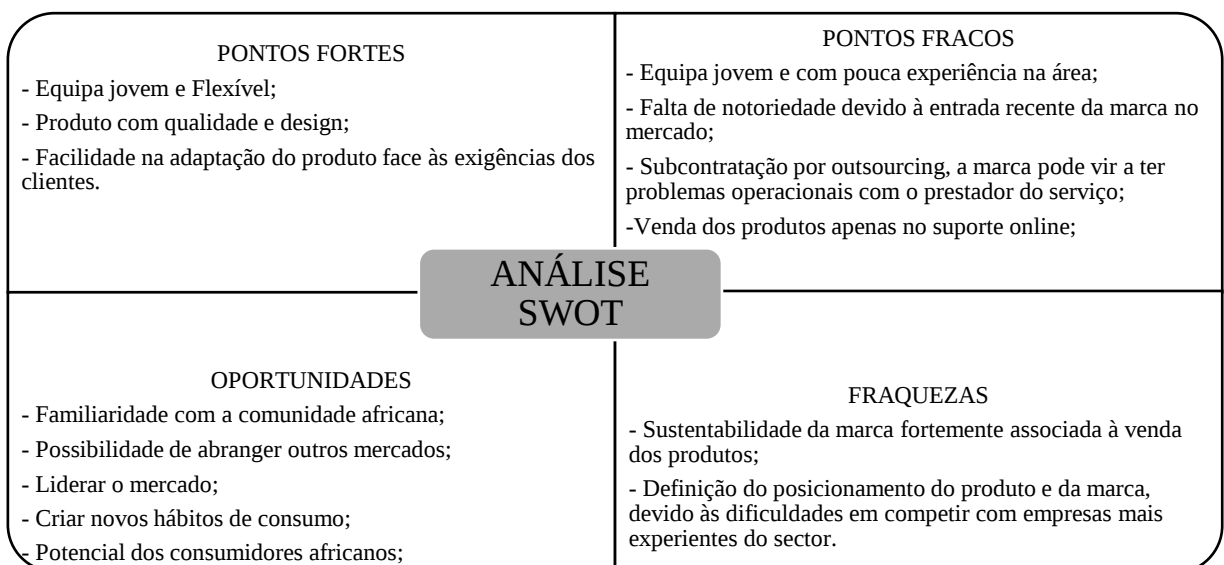
Figura 3: Análise Pest Portugal



A análise efetuada a Portugal (figura 3) sugere que Portugal é uma mercado com um clima de estabilidade social e um nível elevado de tecnologia por parte da sociedade..

Após a análise PEST apresenta-se a análise SWOT baseada numa avaliação interna que permite identificar os pontos fortes ou seja vantagem competitiva em relação aos concorrentes, pontos fracos-desvantagens em relação a concorrência, oportunidades de desenvolvimento e possíveis dificuldades ao longo do desenvolvimento dos objetivos da empresa.

Figura 4: Análise SWOT



6.4. Posicionamento da Marca

Segundo Viegas (2015), o posicionamento da identidade (*Corporate Identity*), é importante para a sustentação e longevidade da organização. O *Corporate Identity* introduz a "personalidade" externa projetada por uma organização e que influencia a forma como os seus públicos e mercados estratégicos a percebem e a compreendem.

A *Tailors of Belonging* vai concorrer no mercado com marcas de prestígio.

Tabela 15: Níveis de Concorrência

- Necessidade	<u>Comprar Roupas</u>				
- Família do Produto	Roupa Criança	<u>Roupa Masculina</u>		Roupa Feminina	
- Gama do Produto	Baixa	Média	<u>Média-Alta</u>	Luxo	
- Linha do Produto	Desportiva	<u>Casual</u>		<u>Clássica</u>	
-Tipo de Produto	Casacos & Blazers	Calças & Jeans	Camisas & Camisolas	Gravatas, lações & Lenços	Polos & T-Shirts

Dentro do segmento Português existem fortes concorrentes: a *Sacoor*; Oficina *Musta* ou a *Hugo BOSS*. Estas marcas estão já posicionadas e reconhecidas no mercado.

No entanto, a oferta da *Tailors of Belonging* diferencia-se da dos concorrentes, pelo apelo ao lado mais emocional dos consumidores, com a criação de uma ligação forte de lealdade às *inspirações africanas*.

Os padrões africanos dominam as coleções de moda com abordagens ligeiramente diferentes (Africa 21 Online, 2016).

As diferenças residem na criatividade e no *design*, e não pela questão de afirmação, ousadia e originalidade. Os *players* têm o mesmo posicionamento de marca: África étnica e intensa; em oposição ao estilo ocidental clássico e sóbrio.

Existe espaço para moda étnica? Pensa-se que “sim”. Desde que a mesma ofereça algo novo, diferente e exclusivo.

Foi assim que se criou a marca “*Tailors of Belonging*”, pois acredita-se numa nova tendência, sofisticada para um mercado africano em tendência de crescimento “onde as raízes se encontram com o chique, onde a tribo se encontra com a cidade”. “Pretende-se desafiar o mercado e os consumidores de moda. Se a alta-costura é um universo exclusivo, assim deve ser também a costura étnica”, nas palavras dos promotores.

A marca e as suas criações seguem os padrões de satisfação dos clientes e de qualidade para exceder as inspirações africanas, a fim de criar peças com utilização “real” e ao mesmo tempo surpreendentes no dia-a-dia. A marca foi pensada e desenhada para criar “uma tribo de negócios à qual os melhores podem pertencer”.

6.5. O target da marca *Tailors of Belonging*

O objetivo da marca é desenvolver e comercializar uma coleção completa de moda masculina. Criou-se uma marca corporativa, pois os nossos clientes preferem adquirir produtos de marca, com *fit* e qualidade reconhecida ao nível da produção e apreciada na venda pelo retalhista. Pretende-se criar valor, diferenciação e foco no segmento de mercado-alvo.

Figura 5: Marca *Tailors of Belonging*



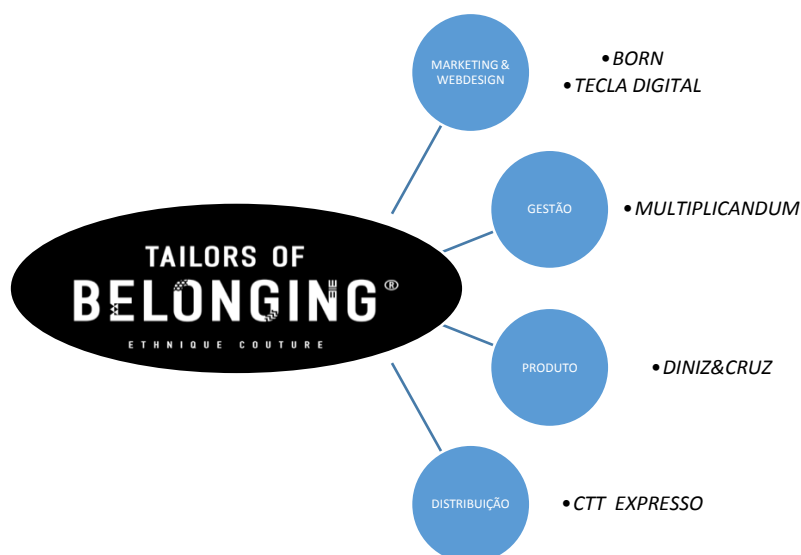
A criação de uma linha corporativa é determinante para o sucesso da *TAILORS OF BELONGING*. O reconhecimento da marca permitirá a extensão para a entrada em produção de outros produtos como *tailors of belonging shoes* ou *tailors of belonging jewelry*, *tailors of belonging jeans*, *tailors of belonging parfum*, entre outros.

Figura 6 - Tailors of Belonging



Assim, foi intenção dos promotores a criação de parcerias nas diversas áreas do negócio.

Figura 7: Parceiros



A *Tailors of Belonging* está registada como Marca Nacional N.º 547096 junto dos serviços do INPI, a curto prazo, pretende-se o seu registo em mercados onde possa vir a ser comercializada.

- PRODUÇÃO

A fabricação dos produtos será subcontratada a empresas portuguesas. O *know how* e experiência das fábricas portuguesas torna-as competitivas ao nível preço/qualidade. O “Made in Portugal” no têxtil, é sinónimo, à escala global, de produto de alta qualidade, disputando o mercado com os produtos oriundos de Itália (Rodrigues, 2016).

- TECIDOS

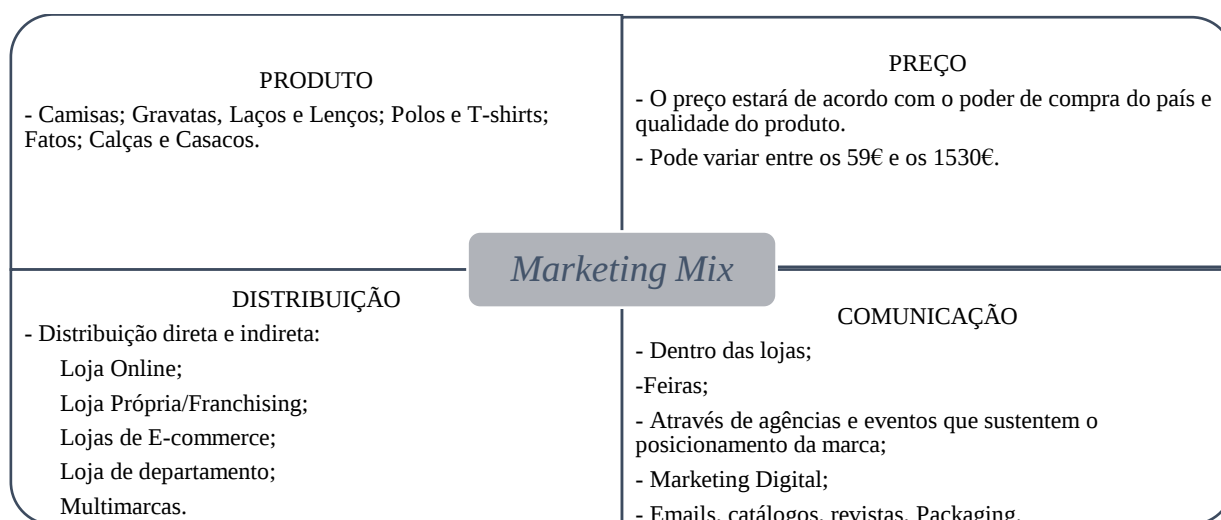
A seleção dos tecidos será baseada na qualidade produzida por marcas de referência mundial. A opção pela escolha de tecidos de qualidade “italianos” e “holandeses” reside na perceção positiva dos consumidores quanto ao seu valor (conforme Tabela). O trabalho com os produtores em *Private Label*, permite a aquisição dos tecidos diretamente seguindo as nossas orientações e especificações: a sua composição vai variar conforme os modelos (algodão, seda, lã, *cashmere* e *jeans*).

- MARKETING-MIX

O marketing é a uma ferramenta utilizada pelas organizações, sendo responsável pela parte criativa e que permite colocar o produto em contacto com o consumidor.

Em comunhão com o marketing temos o marketing-mix. Trata-se de um plano operacional que consiste num conjunto de variáveis, ou seja, indicadores que são conhecidos como os 4 P's: preço (*price*), produto (*product*), comunicação (*promotion*) e distribuição (*placement*). Estas são as principais variáveis que traduzem o conceito de Marketing-mix e que em conjunto sustentam o plano de marketing, e assim permitem a conquista de clientes por se oferecerem vantagens em relação aos concorrentes (Lendrevie *et al*, 2015).

Figura 8: O Marketing Mix da *Tailors of Belonging*



Na figura 8, podemos observar quanto ao “produto” a intenção de implementar uma oferta diversificada. O recurso a vários canais de “distribuição” constitui-se como uma vantagem em relação a concorrência.

Com a “Comunicação” pretende-se criar uma ligação da marca com o cliente ao informá-lo da sua existência, bem como, a criação de aquisição

Na estratégia de comunicação foi concebido um manual de normas que estabelece regras gráficas para que a marca *Tailors of Belonging*® seja implementada corretamente e de forma eficaz por todos os parceiros.

Nas Lojas, a comunicação será feita através da decoração, *moods* fotográficos e do *packaging*. A promoção da marca será feita participando nas principais feiras nacionais e internacionais e na realização de eventos procurando a sua associação a figuras públicas com notoriedade. Assim que possível pretende-se associar a marca a uma figura pública às campanhas publicitárias a delinear.

O Marketing Digital torna-se fundamental e vital na exploração do potencial da atual internet. Por isso, para além de utilização do *site* (publicitação e mostra dos nossos produtos) considera-se fundamental a exploração das vantagens do Google Adwords, *SEO* (*Search Engine Optimization*), *Google Analytics* e o *Mybusiness*. A complementar a interação com o cliente serão ainda utilizadas como ferramentas as redes sociais: *Facebook*; *Twitter*; *Youtube*; *Tumblr*; *Instagram*; *Pinterest* e *Google +*.

Neste sentido é importante que a marca crie parcerias com outras empresas. Normalmente as empresas tendem a formar parcerias motivadas pelo crescimento e entrada em novos

mercados. A utilização da aliança na economia global apresenta-se como uma forma de redução de custos e dos riscos associados à entrada em vários mercados (Matos, 2011).

O processo de internacionalização efetua-se por etapas, fases, que englobam um conjunto de fatores determinantes para o sucesso das empresas nos mercados externos. Após a implementação das empresas nos mercados desejados esta irá adquirir, acumular conhecimentos e entender melhor as especificidades do mercado (Viana & Hortinha, 2009).

Assim a empresa vai poder competir com os concorrentes locais. Em termos económicos a competitividade é normalmente associada a produtividade ou a eficiência em que os seus recursos são transformados em bens e serviços (Dimian & Danciu, 2011).

7. Conclusões

O presente caso de estudo focou-se na análise do processo de Internacionalização da marca *Tailors Of Belonging* no mercado angolano.

No momento em que o governo angolano aposta na diversificação da economia, é uma oportunidade para a marca *Tailors Of Belonging* investir nesse mercado.

Investir no setor têxtil vai desenvolver a “indústria da moda” e contribuir para o processo de diversificação da economia nacional (Pires, 2016).

A falta de matéria-prima em Angola, associado à fragilidade da sua indústria têxtil, leva a que os criadores de moda locais tenham a necessidade de adquirir os seus tecidos e serviços noutros mercados.

A recuperação da indústria têxtil angolana está a fazer o seu caminho.

Nesse sentido Dias (2016) refere que as unidades industriais angolanas demonstram resultados conclusivos quanto à sua operacionalidade e dão garantias de produção plena para inundar o mercado nacional e exportar.

Nesse sentido, para Dias (2016), “a recuperação da indústria têxtil angolana, vai contribuir para a redução das importações de tecidos e diversificação da economia. A entrada em funcionamento de três novas unidades fabris em Angola irá permitir a produção de produtos têxteis de qualidade, equiparados aos padrões internacionais. A melhoria da produção é assegurada pelos equipamentos instalados e pela formação ministrada”.

Naturalmente que só o tempo pode assegurar o sucesso do mérito empresarial, da capacidade de investimento demonstrada, e do funcionamento normal dos canais de distribuição.

Assim, vale recordar a Pergunta de Partida:

Q1 Qual o processo de internacionalização da marca *Tailors of Belonging* para o mercado angolano?

Os resultados do trabalho de investigação estão de acordo com Carvalho, Pereira & Esperança (2012) quando referem que a procura de competências é determinante para a formação de parcerias. A existência de alianças em processos de internacionalização é, normalmente, fruto das necessidades de captação de capacidades e competências disponíveis por parte dos parceiros de menor dimensão no quadro concorrencial.

Neste contexto, a marca *Tailors of Belonging* pode aproveitar a experiência adquirida para melhor competir no mercado angolano: “o setor têxtil português tem uma reputação feita de décadas de trabalho.

Felizmente esse reconhecimento começa a chegar ao cidadão comum e a Têxtil nacional a ser valorizada pelos portugueses como nunca antes o havia sido.

O “Made in Portugal” no têxtil, tal como no calçado, é sinónimo, à escala global de produto de alta qualidade, disputando mercados neste nível com a Itália” (Vaz, 2015).

Por outro lado, a marca *Tailors of Belonging* deve aproveitar o posicionamento de Portugal para explorar outros mercados, nomeadamente Angola.

Este mercado foi o escolhido para se iniciar o processo de internacionalização devido a um conjunto de condições, em particular ao conhecimento específico do mesmo por parte dos promotores.

Este processo está de acordo com Carvalho (2014) quando refere que as empresas tendem a começar o processo de internacionalização pelos países geograficamente ou culturalmente próximos e desta forma começam com a exportação até a instalação de filiais produtiva.

A experiência que a marca *Tailors of Belonging* adquiriu no mercado português permite a detenção de uma vantagem competitiva perante os seus concorrentes locais em Angola. A “Vantagem competitiva” da autoria de Michael Porter apresenta aos empresários e gestores o conceito e as ferramentas para criar e manter uma vantagem competitiva (Michael & Eduardo, 2010).

Para Michael Porter a vantagem competitiva de uma empresa não tem como objetivo humilhar a concorrência, mas sim aumentar o seu valor (Magreta, 2012). Para uma determinada empresa ter uma vantagem sobre uma outra empresa do mesmo setor tem que alcançar, sistematicamente, lucros mais elevados (Barreiros, 2013).

Neste contexto de rápida alteração sistémica, importa aprofundar instrumentos relevantes como e-commerce.

Um trabalho recente (Kearney, 2015) sugere que o mercado global do e-commerce atingirá 1.500 biliões de dólares em 2018, o dobro desde 2013.

Uma das grandes vantagens do e-commerce é a possibilidade de internacionalização das empresas, que muitas vezes sem intervenção física, conseguem fazer chegar além-fronteiras os seus produtos/serviços. Em muitos mercados emergentes de rápido crescimento, a forma mais segura e rápida de obter produtos de marcas internacionais é através das plataformas *on-line* (Kearney, 2015).

A empresa tem de aprofundar este tema, sob pena de mitigar a sua capacidade competitiva.

A capacidade de desenvolver este processo e de atuar mais rápido que a concorrência com base na informação é um dos principais fatores de sucesso. Sendo a gestão da informação, através de *Business Intelligence*, e as capacidades analíticas, essenciais para aceder aos melhores mercados e às melhores oportunidades.

Cada processo operacional corresponde a uma determinada fase da gestão da marca e envolve um conjunto de etapas (Tavares, 2016) que intentam o sucesso do projeto.

A *Tailors of Belonging* é um projeto de dois jovens promotores, de erudições diferentes, que encontram no mesmo um caminho para as suas vidas. E para as suas culturas.

7.1. Limitações e sugestões para futuras investigações

A identificação de fatores críticos de sucesso é relevante para empresas que desejem tirar proveito das vantagens comparativas da economia angolana.

Os estudos de caso apoiam futuras pesquisas que visem a elaboração de um modelo a partir das variáveis identificadas e a generalização dos conhecimentos obtidos.

Contudo, é importante a realização de estudos com abordagem da venda através de plataformas digitais para economias caracterizadas por frágeis canais de distribuição, ou seja, de sistemas de logísticas incipientes.

8. Referências Bibliográficas

- Aeroportoário, D. (2013, Dezembro). Relatório de Tráfego. Relatório de Tráfego.
- Amaral, L. (2010). Economia portuguesa, As Últimas Décadas. In L. Amaral, Economia portuguesa, As Últimas Décadas (p. 20). Portugal: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Angola, B. N. (2013). Relatório de Inflação - IV Trimestre de 2013. Luanda - Angola: Banco Nacional de Angola.
- Angola, B. N. (2013). Relatório de Inflação - IV Trimestre de 2013. Luanda/Angola: Banco Nacional de Angola.
- Angop. (2016). Algodão para indústria têxtil do país vai ser importado. Angop.
- Azulay, M. (2015). Ausência da indústria têxtil ‘asfixia’ moda angolana. Seminário económico.
- Barreiros, P. (2013, Abril). Empreendedorismo num contexto de crise económico financeira: Planos de Negócios, Dissertação apresentada no ISCTE para obtenção em Grau de Mestre em Gestão
- Bell, J., Crick, D., & Young, S. (2004). Small Firm Internationalization and Business Strategy. *International Small Business*, 23-56.
- Cardoso, M. (2014). Os têxteis portugueses prometem exportar mais. A previsão é chegar ao final da década com 5 mil empresas, 100 mil trabalhadores e 5 mil milhões de euros de exportações. *Expresso*.
- Carvalho, M. (2007, Maio). Formação de Professores em Educação de Adultos: Estudo de Caso: Ensino Corrente na Escola Secundaria. Tese de Doutoramento. Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, Espanha: Universidade de Santiago de Compostela; Faculdade de Ciências da Educação.
- Carvalho, R. (2008), Parcerias em processos de internacionalização: o caso português (Tese de Doutoramento, Lisboa, ISCTE Business School).
- Carvalho, R. (2010). Compreender mais África: fundamentos para competir no mundo. Lisboa: Temas e Debates.

- Carvalho, R. (2014). *Parcerias- Como criar valor com a internacionalização* (3 edição). Lisboa: BNomics
- Carvalho, R. (2014b), *A força das Coisas, Diário de um futuro Lusófono*, ed. Lisboa: BNomics,
- Carvalho, R; I. Pereira & J. Esperança (2012), *O papel das parcerias na internacionalização das empresas portuguesas*, *Global Economics and Management Review*, Volume XVII, N° Especial 2012, pp. 99 a 29
- Catessamo, F. M., & Rua, O. L. (2015). *Inovação e empreendedorismo em Angola*. Porto: Vida Económica.
- Ceita, C. (2015). *Estatística de Comercio Externo*. Luanda, Angola: INE.
- Chiquemba, H. (2015). *O sector da Reciclagem e a (re) industrialização da economia angolana: empreender, reciclar e criar valor*, Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para obtenção do grau de Mestre em Estratégia de Investimento e Internacionalização
- Citeve. (2012, Março 5). *INDÚSTRIA TÊXTIL E DO VESTUÁRIO. INDÚSTRIA TÊXTIL E DO VESTUÁRIO*, p. 1.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Cunha, M., Duarte M., O'Shaughnessy, M. & Marcelino, A. R. (2004). *Marketing: conceitos e casos portugueses*. Lisboa: Escolar Editora.
- Dias, J. (2016). *Mercado Interno vai absorver 70% da produção têxtil nacional*. O País.
- Dimian, G. C., & Danciu, A. (2011). *National and Regional Competitiveness in the Crisic Context. Successful Examples. Theoretical and Applied Economics*, 67-78.
- DNA Cascais. (2016). *Sobre a DNA Cascais*. Outubro. Retrieved from www.dnacascais.pt/sobre-a-dna-cascais/
- Economia, M. d. (2014). *Boletim Mensal de Economia Portuguesa. Boletim Mensal de Economia Portuguesa*, Março, pp. 1 - 8.

- EURATEX. (2016). EU trade in textile & clothing goods went up in 2015. Fevereiro
- Frazão, I. (2016), *Evolução do Cluster da Pedra*, Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para obtenção do grau de Mestre em Estratégia de Investimento e Internacionalização
- Garrido, J. M. (2012), *Internacionalizar como opção estratégica no mercado das TIC – um caso de estudo*, Dissertação apresentada no ISCTE para obtenção em Grau de Mestre em Gestão
- Hemais, C. A. (2004). *O Desafio dos Mercados Externos: Teoria e Prática na Internacionalização da Firma*. Rio de Janeiro: MAUAD.
- Hilai, A., & Hemais, C. A. (2003). O processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. RAC, 109-124.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The Internationalization process of firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, pp. 23-32.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management*. London, Philadelphia: Koganpage.
- Koehler, J. (2016). O renascimento da Indústria Têxtil e do Vestuário. *Economico*.
- Larguesa, A. (2015). Exportações e importações têxteis cresceram ao mesmo ritmo em 2014. *Jornal de Negócios*, 1.
- Lendrevie J., Lévy J., Dionisio P. e Rodrigues V. (2015) *Mercador da Língua Portuguesa: Teoria e prática de marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Lopes, R. D. (2013). Investimento Português é bem-vindo. *SOL*, 1.
- Magreta, J. (2012). Michael Porter - O Essencial Sobre Estratégia, Concorrência e Competitividade. Centro Atlântico: Centro Atlântico.
- Marques, R. (2013), Angola: Rafael Marques escreve sobre voto do Parlamento português. *Esquerda.Net*, 0-1.
- Mateus, A. (2012), *Exportação, valor e crescimento*. Lisboa: Caixa Geral de Depósitos.

- Matos, M. I. (2011). O Papel das Parcerias na Internacionalização de Empresas - O caso da Enterprise Europe Network. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Melecký, L. (2011). Approaches to Regional competitiveness Evaluation in the Visegrad Four Countries. Faculty of Economics, VŠB- Technical University of Ostrava, 184-189.
- Michael, P., & Eduardo, C. (2010). *Venteja Competitiva - Michael E Porter*. Madrid: Piramide.
- Monteiro, A. (2011). Internacionalização da PT Inovação na África do Sul, Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing. Aveiro, Aveiro, Portugal: Universidade.
- Moreira, M. S. (2013, Agosto). A Internacionalização do Setor Vinícola. A Internacionalização do Setor Vinícola: Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização. Porto
- Neves, R. (2016). Exportação de têxteis e vestuário bate recorde de 12 anos. *Jornal de Negócios*, 1.
- Olins, W. (2005). *A Marca*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Oliveira, E. C. (2002). O Currículo de Matemática da Rede Municipal de Ensino de São Paulo. São Paulo: Artes e Ciência.
- Oliveira, E. C. (2002). O Currículo de Matemática da Rede Municipal de Ensino de São Paulo. São Paulo: Arte e Ciência.
- Pinto, C. (2016). Têxtil a Caminho do Recorde nas Exportações. *Visão*.
- Pires, D. (2016). Defendida revitalização da indústria têxtil para diversificação da economia. *Angop*.
- Portaria nº 001, p. n. (n.d.). DEI O TESTE DE AVALIAÇÃO FÍSICA NA PMPA - TAF. DEI O TESTE DE AVALIAÇÃO FÍSICA NA PMPA - TAF.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. NY, Free Press, Collier, MacMillan

- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.
- Porter, M. & Rivkin, J. (2012). “What Washington Must Do Now: An Eight-Point Plan to Restore American Competitiveness,” in *The World in 2013*. The Economist, November 21, 2012.
- Portugal Têxtil. (2016). *O renascer da ITV em Angola*. Junho. Lisboa. Portugal.
- Portugal, A. p. (2013). *Agencia para o Investimento e Comercio Externo de Portugal*. Outubro. Angola - Síntese País e Relacionamento Bilateral, pp. 01 - 05.
- Portugal, A. p. (2014). *Portugal - Ficha país*. Portugal - Ficha país, Março, pp. 1 - 10.
- Portugal, B. d. (2014). *Projeções para economia portuguesa 2014 – 2015*, Março, pp. 01- 02.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Editora Gradiva.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gravidia.
- Sebastião, A. P. (2013). *O Modelo da Eletrificação de Moçambique: A Importância do Combate à Desflorestação no Meio Rural*. Lisboa: Instituto Superior de Gestão.
- Shirani, M. (2009). *Internationalization Process Model: A case Study of Wire and Exporter Firms*. Luleå: Luleå University of Technology .
- Silva, R. A. (2015). *Gastos dos turistas angolanos dispararam 22%*. Publico.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertação, Teses e Relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Tavares, Victor (2016), *Gestão das Marcas*, Escolar Editora: Lisboa.
- Thompson, J. L., & Martin, F. (2010). *Strategic Management: Awareness & Change*. United Kingdom: South-Western.
- Torres, A. (2016), *Economia Digital na Fileira da Industria Gráfica: o caso da Tipografia Lousanense*, Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para obtenção do grau de Mestre em Estratégia de Investimento e Internacionalização

Vaz, P. (2015). O *made* in Portugal no têxtil é sinonimo de qualidade. (sapo, Interviewer)

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

Vianna, N., & Almeida, S. (2011, Julho/Dezembro). A Decisão de internacionalização. Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, pp. 1-21.

Viegas, P. (2015). Em nome da Marca. Em nome da Marca projeto de identidade para um polo de ensino superior integrado numa comunidade interior, subdesenvolvida e fronteiriça, Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para obtenção do Grau de Mestre em Estratégia de Investimento e Internacionalização

Webgrafia

Africa 21 Online. (2016, Abril 22). Retrieved from www.africa21online.com:
www.africa21online.com

EXEMPLO (2016). Acedido em 17 de setembro de 2016, em:
http://www.linkdositeacedido_é-extremamente-importante

África21. (2016, Março 4). África 21 online. Retrieved from www.africa21online.com:
<http://www.africa21online.com/artigo.php?a=19423&e=Economia>

ANIP (2013, Abril 09). Agência Nacional para o Investimento Privado. Retrieved from:
<http://www.anip.co.ao/index.php?pag=conteudos&id=23>

ANIVÉC/APIV. (2016, Fevereiro 10). NOTA DE IMPRENSA - VESTUÁRIO SOMA MAIS 3,7% EM 2015. Retrieved from Associação Nacional das Industrias de Vestuário e Confecção: <http://www.anivec.com/#!/NOTA-DE-IMPRENSA-VESTUÁRIO-SOMA-MAIS-37-EM-2015/c1pjw/56bb2e010cf2dc1600ec9c5c>

ATP (2014). A indústria têxtil e vestuário portuguesa.
http://www.atp.pt/fotos/editor2/2015/ITV%20Portuguesa_BRASIL_19.02.2015.pdf.

ATP (2014, 03 31). Associação Têxtil e vestuário de Portugal. Retrieved from
<http://www.atp.pt/gca/index.php?id=435>.

ATP (2015, 11 03). Associação Têxtil e Vestuário de Portugal. Retrieved from
<http://www.atp.pt/gca/index.php?id=18>.

ATP (2016). Serviços. Retrieved from ATP: <http://www.atp.pt/gca/index.php?id=446>

- ATP (2016, 04 04). Associação Têxtil e Vestuário de Portugal. Retrieved from <http://www.atp.pt/gca/index.php?id=18>
- ATP. (2016, 04 19). Associação Têxtil e Vestuário de Portugal. Retrieved from <http://www.atp.pt/gca/index.php?id=436>
- Bell, J., Crick, D., & Young, S. (2004). Small Firm Internationalization and Business Strategy. *International Small Business*, 23-56.
- DNA Cascais. (2016, Outubro 21). Sobre a DNA Cascais. Retrieved from www.dnacascais.pt: <http://www.dnacascais.pt/sobre-a-dna-cascais/>
- Embaixada da Republica de Angola. (2016, Outubro 19). Industria Têxtil volta a produzir. Retrieved from Embaixada da Republica de Angola em Portugal: <http://www.embaixadadeangola.pt/industria-textil-volta-produzir/>
- Falize M. & Coeurderoy, R. (2012 – working paper, The network approach to rapid internationalization among Born-Global and Born-again Global firms. November. Retrieved from: https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/crecis/documents/2012-11_Marine.pdf
- Hilal, A & Hemais, C. (2003). O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras, Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n1/v7n1a06.pdf>
- Macauhub. (2014, Julho 4). Indústria têxtil em Angola recomeça a funcionar este ano. Retrieved from www.macauihub.com: <http://www.macauihub.com.mo/pt/2014/07/04/industria-textil-em-angola-recomeca-a-funcionar-este-ano/>
- Portugal Têxtil. (2016, Junho 30). O renascer da ITV em Angola. Retrieved from www.portugaltextil.com: <http://www.portugaltextil.com/o-renascer-da-itv-em-angola/>
- Portugal, B. d. (2014, Abril 23). Banco de Portugal. Retrieved from <https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Paginas/comb20140423.aspx>

PT. (2016, 02 16). Exportações Fecham em Alta. Retrieved from
<http://www.portugaltextil.com/exportacoes-fecham-em-alta/>:
<http://www.portugaltextil.com/exportacoes-fecham-em-alta/>

Trading Online. (2016, Outubro 20). Angola - Taxa De Crescimento do PIB. Retrieved from
Trading Online: <http://pt.tradingeconomics.com/angola/gdp-growth>

Trading Online. (2016, Outubro 20). Angola - Taxa De Crescimento do PIB. Retrieved from
Trading Online: <http://pt.tradingeconomics.com/angola/gdp-growth>

Rodrigues, N. (2016). Sapolifestyle. Outubro. Retrieved from lifestyle.sapo.pt.

Vaz, P. (2016, Fevereiro 15). ITV: 2015, O MELHOR ANO DOS ÚLTIMOS 13. Retrieved
from ATP: <http://www.atp.pt/noticias/detalhes.php?id=1110>

World Bank. (2016, Abril 21). Angola: aspectos gerais. Retrieved from The World Bank:
<http://www.worldbank.org/pt/country/angola/overview>

World Bank. (2016, Abril 21). Angola: aspectos gerais. Retrieved from www.worldbank.org:
<http://www.worldbank.org/pt/country/angola/overview>

9. Anexo 1 – Fotos de Design *Tailors of Belonging*

