



A problemática da internacionalização do retalho da moda

Versão final após defesa

Matilde Prieto da Silva Alves

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

Branding e Design de Moda

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Professor Doutor José António Pereira Rousseau

Janeiro de 2024

Declaração de Integridade

Eu, Matilde Prieto da Silva Alves, que abaixo assino, estudante com número de inscrição 82450 do mestrado em Branding e Design de Moda da Faculdade de Artes e Letras da UBI (gerido em parceria com o IADE – Universidade Europeia), declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridade da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, e que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assim assumo na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior / IADE – UE, Covilhã / Lisboa 05/ 01 / 2024

A handwritten signature in black ink that reads "Matilde Prieto Alves". The signature is written in a cursive style and is centered on the page.

(assinatura digital conforme Cartão de Cidadão

ou com chave móvel digital)

Agradecimentos

Primeiramente quero agradecer aos meus pais por me terem sempre proporcionado o melhor ensino e celebrado comigo todo o sucesso que já tive no meu percurso académico, profissional e pessoal. Sem eles nada era possível.

Quero também agradecer à minha irmã, por me ter dado o privilégio de poder presenciar o esforço e dedicação que temos de ter para escrever uma dissertação.

Agradeço à Maria e ao João por terem sempre palavras de incentivo e encorajamento nos tempos mais angustiantes, assim como a todas as minhas outras amigas pelas conversas sobre as nossas dissertações e por nos termos dado força umas às outras para concluirmos esta etapa da nossa vida.

Por fim, tenho a agradecer ao meu orientador Professor José António Rousseau pela ajuda e paciência que teve comigo ao longo deste ano.

Resumo

A internacionalização é uma estratégia que as empresas adotam de modo a expandir os seus mercados de atuação, tornando-se mais competitivas e presentes em mais países. Quando uma empresa decide que quer iniciar a sua atividade no estrangeiro tem de fazer um estudo intensivo sobre como irá abordar esta nova oportunidade, sendo importante que esta tenha em conta aquilo que já foi feito, de modo a poder reduzir ao máximo a sua eventualidade de fracasso. No caso da moda, esta diferencia-se de outras indústrias de retalho por ser uma das que tem maior presença internacional, beneficiando de muitas estratégias para que esta possa ser possível, independentemente dos fatores que possam interferir com a sua expansão. Com o desejo das empresas de procurar mais competição e maiores e novos mercados onde implementar a sua atividade, surgiram padrões e modelos que podem auxiliar nesta nova etapa de comércio de uma marca, que procuram sempre que as empresas tenham em conta as situações culturais, económicas, políticas e sociais dos países onde pretendem entrar, designando-se as diferenças destes fatores de um para outro país como distância psíquica.

Existem várias estratégias de internacionalização, sendo que, para o retalho da moda, as mais comuns serão a franquia, *joint ventures*, a abertura de filiais, a exportação e a aquisição de um concorrente. Mesmo que a implementação de pontos de venda internacionais seja um dos grandes objetivos das marcas quando iniciam este processo, uma outra forma de uma empresa marcar presença num mercado internacional é a partir do e-commerce que, com a pandemia do COVID-19 e com as dificuldades das pequenas e médias empresas enfrentam quando pretendem estabelecer-se no estrangeiro, se tornou cada vez mais um canal de distribuição ao qual recorrem os consumidores.

Com o intuito de perceber como marcas internacionais e nacionais se expandem para outros mercados, foram analisadas três de cada. Começando pelas internacionais, foram abordadas a Zara, a COS e a Colcci e as marcas nacionais estudadas nesta dissertação foram a Lanidor, a Salsa Jeans e a Sacoor Brothers. Foi também realizado um questionário a consumidores, de modo a perceber o seu entendimento sobre o tema da dissertação e sobre as marcas presentes no estudo.

Palavras-Chave

Internacionalização, Moda, Retalho, Expansão

Abstract

Internationalization is a strategy that companies adopt in order to expand their markets of operation, becoming more competitive and present in more countries. When a company decides to start its activities abroad, it must conduct an intensive study on how it will approach this new opportunity, taking into account what has already been done, in order to minimize the likelihood of failure. In the case of the fashion industry, it differs from other retail industries because it is one of those with the greatest international presence, benefiting from many strategies to make this possible, regardless of the factors that may interfere with its expansion. With companies desiring more competition and larger and new markets to implement their activities, patterns and models have emerged to assist in this new phase of brand commerce, always seeking to consider the cultural, economic, political, and social situations of the countries they intend to enter, with the differences in these factors from one country to another being referred to as psychic distance.

There are several internationalization strategies, with the most common ones for the fashion retail industry being franchising, joint ventures, opening branches, exporting, and acquiring a competitor. Although the establishment of international retail outlets is one of the main objectives for brands when they begin this process, another way for a company to establish its presence in an international market is through e-commerce, which, with the COVID-19 pandemic and the challenges that small and medium-sized enterprises face when trying to establish themselves abroad, has become an increasingly important distribution channel for consumers.

In order to understand how international and national brands expand into other markets, three of each were analyzed. Starting with the international brands, Zara, COS, and Colcci were addressed, and the national brands studied in this dissertation were Lanidor, Salsa Jeans, and Sacoor Brothers. A questionnaire was also conducted with consumers to understand their comprehension of the dissertation's topic and the brands included in the study.

Key words

Internacionalization, Fashion, Retail, Expansion

Índice

Agradecimentos.....	4
Resumo.....	6
<i>Abstract</i>	8
Índice.....	10
Lista de figuras.....	13
Lista de tabelas.....	15
Lista de Acrónimos.....	17
Introdução.....	19
Questão de investigação.....	19
Questões de estudo.....	20
Objetivos.....	21
Gerais.....	21
Específicos.....	22
Metodologia.....	22
Grelha de análise teórico-metodológica.....	22
Estrutura da dissertação.....	23
Capítulo 1- Revisão de Literatura.....	25
1.1. A internacionalização do retalho da moda.....	25
1.2. Fatores que influenciam a internacionalização do retalho da moda.....	26
1.3. Obstáculos no retalho da moda em 2023.....	28
1.4. Distância Psíquica.....	30
1.5. Estratégias de internacionalização.....	30
1.6. Padrões de internacionalização no retalho da moda.....	32
1.7. O e-commerce internacional.....	33
1.8. Modelos de internacionalização.....	33
1.8.1. Modelos incrementais de internacionalização.....	33
1.8.2. Modelos de rápida internacionalização.....	34
1.9. Marcas analisadas.....	34
1.9.1. Salsa Jeans.....	34
1.9.2. Lanidor.....	35
1.9.3. Sacoor Brothers.....	36
1.9.4. Zara.....	36
1.9.5. COS.....	37
1.9.6. Colcci.....	38

A problemática da internacionalização do retalho da moda

Capítulo 2- Análise quantitativa.....	38
Capítulo 3- Análise das Hipóteses	48
Conclusões.....	50
Referências	52

Lista de figuras

Figura 1 - Faixa Etária	38
Figura 2 - Género.....	39
Figura 3 - Profissão.....	39
Figura 4 - “Alguma vez comprou artigos em lojas de marcas internacionais? Se sim, com que frequência?”	40
Figura 5 - “O que é que motiva as compras em marcas internacionais? Selecione todos os que se aplicam.”	40
Figura 6 - “Tenho maior tendência a comprar em marcas que se expandiram internacionalmente.”	41
Figura 7 - “É importante para si que as marcas se adaptem ao que os mercados para onde se expandem exigem?”	41
Figura 8 - “Aquando da internacionalização, quais acha que são os maiores desafios para as marcas?”	42
Figura 9 - “Perante a sua experiência e as marcas internacionais que conhece, na sua opinião, estas adaptam-se bem ao mercado português?”	42
Figura 10 - “Prefere realizar compras on-line ou em lojas físicas?”	43
Figura 11 - “Na sua opinião, as marcas internacionais afetam as marcas nacionais?”	43
Figura 12 - “Que fatores podiam ser adotados pelas marcas nacionais para se poderem tornar conhecidas internacionais?”	44
Figura 13 - “Existem vários métodos de internacionalização. Selecione os que conhece.”	44
Figura 14 - "Para poder comparar métodos de internacionalização foram selecionadas 6 marcas, 3 internacionais e 3 nacionais. Selecione as que conhece."	45
Figura 15 - “Costuma comprar em alguma destas marcas? Se sim, selecione quais?”	45
Figura 16 - “Perante estas 6 marcas, comparando as internacionais com as nacionais, quais são os fatores que mais as distinguem, na sua opinião? Selecione os que se aplicam.”	46
Figura 17 - "Ordene as marcas portuguesas- Salsa Jeans, Lanidor, e Sacoor Brothers- por popularidade, segundo a sua opinião."	46

Lista de tabelas

Tabela 1- Questão de estudo e opções nº1.....	20
Tabela 2- Questão de estudo e opções nº2.....	20
Tabela 3- Questão de estudo e opções nº3.....	21
Tabela 4- Questão de estudo e opções nº4.....	21
Tabela 5- Questão de estudo e opções nº5.....	21
Tabela 6- Questão de estudo e opções nº6... ..	21
Tabela 7- Grelha de análise teórico-metodológica.....	22
Tabela 8- Plano de operacionalização da metodologia... ..	23
Tabela 9- "Drivers and barriers in internationalizing sales"	26
Tabela 10- Níveis de compromisso nas estratégias de internacionalização	31
Tabela 11- Análise das hipóteses.....	48

Lista de Acrónimos

UBI- Universidade da Beira Interior

Introdução

A presente dissertação surge no âmbito da obtenção do grau de Mestre em Branding e Design de Moda, sendo o tema de estudo “A problemática da internacionalização do retalho da moda”. O foco deste estudo baseia-se em entender como é que marcas nacionais e marcas internacionais se podem diferenciar ou assemelhar quando se internacionalizam, de acordo com diferentes fatores.

A curiosidade por desenvolver este tema surge devido à anterior formação da autora em Comércio e Negócios Internacionais, querendo conjugar os conhecimentos obtidos na licenciatura com os conhecimentos que foram ensinados pelos docentes ao frequentar o mestrado em Branding e Design de Moda.

A moda está presente no nosso dia-a-dia, seja com estilos diferentes, sejam com tendências que levam muitas pessoas a comprar peças iguais. Para que os consumidores tenham acesso às peças de roupa que lhes permitem expressar-se de forma visual, é necessário que exista o retalho da moda. Muitas das vezes, quando passamos por ruas onde existem lojas, ou em centros comerciais, damos de caras com muitas marcas internacionais. Isto dá-se devido à internacionalização.

A internacionalização permite que tenhamos acesso aos mais variados produtos, assim como permite que as marcas portuguesas estejam à disposição de consumidores estrangeiros. Para tal, são utilizadas estratégias de internacionalização, são ponderados fatores que vão influenciar a expansão das marcas para outros países, assim como são estudados os métodos de marcas concorrentes para que se possam tomar as melhores decisões.

Assim, o presente estudo vem analisar 6 marcas, de modo a conhecer melhor os métodos, os padrões, os modelos e as motivações para a internacionalização das marcas de moda, comparando as para podermos responder à questão de investigação.

Questão de investigação

Cada vez mais é possível ver a internacionalização como um processo adotado pelas empresas, não só por estas quererem expandir a sua marca para outros países, mas também devido à saturação do mercado (Lopez & Fan, 2009). Não obstante, este processo não é realizado apenas por marcas que se criaram num país e que gradualmente se começaram a internacionalizar, dado que existem já marcas que, tomando diferentes caminhos do que as primeiras mencionadas, começam a sua atividade em vários países, desde o início, não vendo a saturação comercial como um fator de impedimento (Andersson, Gabrielsson, & Wictor, 2006; Gabrielsson, 2005; Knight & Cavusgil, 2004).

A problemática da internacionalização do retalho da moda

A indústria da moda destaca-se na internacionalização devido às grandes multinacionais do retalho (Klein, 2006), sendo que na expansão das grandes empresas de moda europeias representa um volume muito maior do que do comércio de outros produtos (Doherty, 2000).

Contudo, apesar do sucesso que muitas marcas de moda têm na sua internacionalização, o fracasso nesta também não deixa de ser comum (Burt, Dawson, & Sparks, 2003, 2004; Burt, Mellahi, Jackson, & Sparks, 2002; Gandolfi & Strach, 2009), o que resulta na retirada de operações num país ou local específico para muitas das empresas, que não conseguem atingir este objetivo.

Sendo assim, o que se pretende estudar são as diferentes formas de internacionalização que marcas portuguesas e estrangeiras adotaram, tomando algumas como caso de estudo, de modo a poderem ser aplicados os conteúdos teóricos que serão expostos na revisão de literatura. Em adição, para além de serem expostas as informações anteriormente publicadas por autores, pretende-se também realizar um estudo sobre as marcas, para conhecer quais as estratégias adotadas para que estas tenham prosseguido para o fenómeno da internacionalização. Com isto, a questão de investigação será:

Como é que as marcas internacionais de moda se diferenciam ou assemelham às marcas nacionais aquando da internacionalização?

Questões de estudo

Após a definição da questão de investigação, surgem outras perguntas às quais devemos dar resposta para poder chegar a uma conclusão. Sendo assim, surgem outras componentes de investigação:

Questão 1- Qual é a motivação das empresas para se internacionalizarem?

Tabela 1- Questão de estudo e opções n^o1

Opção 1	Opção 2	Opção 3
Expansão do mercado	Crescimento financeiro	Concorrência

Questão 2- Quais foram os métodos que utilizaram quando se internacionalizaram?

Tabela 2- Questão de estudo e opções n^o2

Opção 1	Opção 2	Opção 3	Opção 4	Opção 5
<i>Joint Venture</i>	Implementação autónoma	Exportação	Franquia	Aquisição de um concorrente

A problemática da internacionalização do retalho da moda

Questão 3- Em que altura se decidiram internacionalizar?

Tabela 3- Questão de estudo e opções nº3

Opção 1	Opção 2	Opção 3
Início da atividade comercial	Passados meses	Passados anos

Questão 4- Quais os resultados que obtiveram ao adotar a estratégia escolhida?

Tabela 4- Questão de estudo e opções nº4

Opção 1	Opção 2	Opção 3	Opção 4
Sucesso rápido e contínuo	Crescimento gradual	Sucesso rápido seguido de estagnação	Começo lento com um crescimento agressivo

Questão 5- Quais são os mercados pelo qual iniciaram a sua internacionalização?

Tabela 5- Questão de estudo e opções nº5

Opção 1	Opção 2	Opção 3	Opção 4	Opção 5
Ásia	América do Sul	Europa	América do Norte	Oceânia

Questão 6- Começaram a sua internacionalização pelo e-commerce ou pelo retalho presencial?

Tabela 6- Questão de estudo e opções nº6

Opção 1	Opção 2
E-commerce	Retalho presencial

Objetivos

Gerais

Os objetivos gerais da presente dissertação são compreender e estudar as diferentes formas de internacionalização no retalho do mercado da moda. De forma a poder conseguir realizar esta redação, são abordados temas como a distância psíquica, os fatores que influenciam as estratégias adotadas pelas empresas que se internacionalizam, os padrões que são vistos nas empresas internacionalizadas, o e-commerce internacional e as várias formas de entrada nos mercados estrangeiros. Ao adquirir estas informações, será possível compreender o “como” e o “porquê” das marcas terem o desejo de poder implementar-se noutros países, já que muitas destas se adaptam a diferentes culturas para poderem efetuar a sua internacionalização

Segundamente, outro objetivo que é pretendido abordar são as marcas internacionais que se estabeleceram em Portugal, estudando assim as diferentes formas como se pode entrar no nosso país, comparando-as com a forma de como as marcas nacionais se estabelecem no exterior.

Específicos

Para conseguir obter respostas aos objetivos gerais, os objetivos específicos estabelecidos são conseguir estudar marcas portuguesas internacionalizadas, de modo a poder traçar o seu trajeto de implementação noutros mercados. Assim, algumas das marcas a serem estudadas serão a Salsa, a Lanidor e a Sacoor Brothers, na vertente da sua expansão para o exterior, sendo que, aquando da abordagem das empresas estrangeiras, serão apresentadas a Zara, a COS e a Colcci.

Metodologia

Para a redação desta tese vai ser, primeiramente, realizado um estudo aprofundado sobre o tema em obras que já foram publicadas até agora. Ao analisar estas, e fazer uma revisão de literatura com a informação considerada de maior relevância, vai ser possível obter os dados teóricos pelo qual será guiada a análise das hipóteses estabelecidas, de modo a podermos fazer a comparação entre as marcas portuguesas e as marcas internacionais.

Grelha de análise teórico-metodológica

Para ser melhor interpretado o tema de pesquisa têm de ser explicados alguns dos conceitos que estarão presentes na dissertação. Para tal, a seguinte grelha de análise teórico-metodológica será uma síntese de orientação para o estudo realizado:

Tabela 7- Grelha de análise teórico-metodológica

Internacionalização	<i>“Contudo, Alexander fornece uma definição ainda mais elaborada ao considerar a internacionalização da distribuição como “a transferência de uma tecnologia de gestão de um distribuidor ou o estabelecimento de uma relação comercial, através da obtenção de um nível de integração à escala internacional que lhe permita enquadrar-se no novo país de modo a conseguir ultrapassar as suas barreiras estruturais, legais, económicas, sociais e culturais”.</i> ” (Rousseau, 2008, pp. 406)
Retalho	<i>“... podemos definir retalho como a atividade de venda de bens e serviços a consumidores finais (...)”</i> (Rousseau, 2008, pp. 56).
Moda	<i>“Comportamento, comunicação, um fenómeno sócio/cultural, a inteligência comunicativa e a expressão da vontade de um grupo, diferenciadora e socializadora, a ruptura do uso, transformar a vontade das</i>

A problemática da internacionalização do retalho da moda

	<i>“pessoas num produto na hora certa.” (GJ Silva, 2005)</i>
E-commerce	Qualquer tipo de comércio que seja feito através da internet (Carlos Pinto Ascensão).
Distância psíquica	A distância psíquica define o desconhecimento que existe entre a empresa e o mercado onde pretende entrar (Jamili, 2010).
<i>Joint venture</i>	<i>“(…) acordo estratégico entre duas empresas do qual resulta a criação de uma terceira empresa que irá desenvolver a atividade no mercado pretendido. Essas duas empresas podem ser originárias do mesmo país e desenvolver atividades diferentes, ou ser originárias de países diferentes e desenvolver a mesma atividade.” (Rousseau, 2008, pp.413)</i>
Franquia	<i>“O Franchising é um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado numa estreita e contínua colaboração entre empresas jurídicas e financeiramente distintas e independentes, o Franchisador e os seus Franchisados o direito, e impõe a obrigação, de explorar uma empresa de acordo com o seu Conceito.” (Rousseau, 2008, pp. 128)</i>
Exportação	<i>“Envio de mercadorias comunitárias com destino a um país terceiro. É frequentemente utilizada a expressão em sentido lato, para designar todas as saídas.” (aicep)</i>

Estrutura da dissertação

No decorrer da redação da dissertação serão seguidas várias etapas, de modo a poder adquirir e analisar toda a informação pertinente para a sua composição. Para isso, o plano de operacionalização das metodologias será o seguinte:

Tabela 8- Plano de operacionalização da metodologia

1ª etapa	<i>Investigação exploratória</i> (Abordagem qualitativa):
-----------------	--

A problemática da internacionalização do retalho da moda

	<ul style="list-style-type: none">• Pesquisa e análise de referências bibliográficas
2ª etapa	<i>Investigação descritiva</i> (Abordagem quantitativa): <ul style="list-style-type: none">• Realização de um questionário
3ª etapa	<i>Investigação comparativa:</i> <ul style="list-style-type: none">• Comparação entre as duas investigações anteriores e resposta à questão de investigação

Capítulo 1- Revisão de Literatura

1.1. A internacionalização do retalho da moda

Desde o início da globalização que se tem tornado mais acessível às empresas a estratégia da internacionalização, devido aos diversos recursos que com ela surgiram, nomeadamente com a tecnologia. A internacionalização de uma marca de moda não passa apenas pelo seu estabelecimento num país estrangeiro, tendo a empresa de passar por um grande estudo do mercado e de todos os processos que têm de ser feitos até a marca poder começar a exercer a sua atividade comercial noutro país (Van Anandel, Demol e Schramme, 2014).

Contudo, o retalho não é a maior atividade de comércio da moda internacional, sendo os serviços que ocupam este primeiro lugar são a exportação e importação de matérias-primas, o outsourcing e a produção. Este fenómeno dá-se devido a fatores económicos: é mais barato comprar materiais e pagar a produção em países menos desenvolvidos (Van Anandel, Demol e Schramme, 2014).

Cada vez mais é possível ver a internacionalização como um processo adotado pelas empresas, não só por estas quererem expandir a sua marca para outros países, mas também devido à saturação do mercado (Lopez & Fan, 2009). Não obstante, este processo não é realizado apenas por marcas que se criaram num país e que gradualmente se começaram a internacionalizar, dado que existem já marcas que, tomando diferentes caminhos do que as primeiras mencionadas, começam a sua atividade em vários países, desde o início, não vendo a saturação comercial como um fator de impedimento (Andersson, Gabrielsson, & Wictor, 2006; Gabrielsson, 2005; Knight & Cavusgil, 2004).

A indústria da moda destaca-se na internacionalização devido às grandes multinacionais do retalho (Klein, 2006), sendo que na expansão das grandes empresas de moda europeias representa um volume muito maior do que do comércio de outros produtos (Doherty, 2000). A Zara é um dos melhores exemplos deste facto, dado que é a maior marca espanhola que se expandiu globalmente (Ferdows, Lewis, & Machuca, 2003; Lopez & Fan, 2009).

Contudo, apesar do sucesso que muitas marcas de moda têm na sua internacionalização, o fracasso nesta também não deixa de ser comum (Burt, Dawson, & Sparks, 2003, 2004; Burt, Mellahi, Jackson, & Sparks, 2002; Gandolfi & Strach, 2009), o que resulta na retirada de operações num país ou local específico para muitas das empresas, que não conseguem atingir este objetivo.

Em 2014, a União Europeia ocupava cerca de 45% do mercado de retalho da moda no mundo, seguida dos Estados Unidos da América com 21% (Van Anandel, Demol e Schramme, 2014). Não obstante, há certos locais e cidades que se designam “capitais da moda” nestes continentes que possuem um maior volume de compra no setor da moda, e onde são realizados mais esforços, por parte das empresas, para estarem presentes. Exemplos de tal são Paris, Londres, Milão e Nova Iorque, sendo para estas cidades conduzido muito do tráfego do retalho, da exibição de coleções

A problemática da internacionalização do retalho da moda

e do design das peças que são criadas para as marcas. São nestes “centros estilosos” que se encontra a maior exposição das peças de roupa criadas pelas grandes marcas e, na maioria das vezes, de onde surgem as tendências, tornando-se crucial para as grandes marcas estar presente nestes locais, não só pela diversidade de cultura e de pessoas, mas também para o reconhecimento que estas podem trazer (Van Anandel, Demol e Schramme, 2014).

1.2. Fatores que influenciam a internacionalização do retalho da moda

Quando uma empresa procura expandir o seu mercado e internacionalizar-se, tem de ter em conta os mais diversos aspetos, de modo a que possa ser possível ser bem-sucedida neste processo.

Dependendo do tamanho e da “idade” de uma marca, a sua entrada num mercado estrangeiro será feito de diferentes formas: numa empresa mais recente- Born-Global-, o desejo de querer aproveitar novas oportunidades de negócio pode levá-las a uma estratégia mais agressiva, de modo a ser mais proativa, enquanto que uma empresa mais madura, pode optar por internacionalizar-se de modo a fugir à competitividade e às limitações do mercado onde já está estabelecida, tornando-a mais reativa (Van Anandel, Demol e Schramme, 2014).

Van Anandel, Demol e Schramme, em 2014, identificaram alguns fatores que podem conduzir as empresas a internacionalizarem-se, assim como fatores que podem ser obstáculos aquando desta estratégia:

Tabela 9- "Drivers and barriers in internationalizing sales"

Condutores	Barreiras
Pequeno mercado de origem, com limitações na expansão	Custos elevados
Atração para grandes cidades da moda	Pouco conhecimento contextual, do negócio e da internacionalização
Interesse em mercados estrangeiros	Controlo sobre a imagem da marca e a propriedade intelectual
Sincronização dos mercados estrangeiros com a imagem da marca	
Crescimento do mercado/país com maior poder de compra	

Fonte: “Internationalization strategies of the fashion industry” (Van Anandel, Demol, Schramme, 2014)

Com a saturação dos mercados em que as marcas se encontram estabelecidas e o crescimento da concorrência, muitas empresas são levadas a expandir o território em que realizam operações, sendo o processo de internacionalização cada vez mais utilizado nos últimos 40 anos (Wigley and Moore, 2007).

A problemática da internacionalização do retalho da moda

Para podermos discutir a atividade de uma empresa num mercado diferente daquele em que já opera, temos de ter em consideração a forma como neste entrou e como se estabeleceu. A forma de implementação de uma marca num país novo pode ser feita de diferentes formas, seja esta a partir de um franchising, exportação, empreendimento conjunto (*joint venture*), a aquisição de um concorrente, entre outras (Picot-Coupey, 2006), assim como podem criar uma nova subsidiária num novo país. Estas formas de expansão também têm os seus riscos pois diferem no controlo que a "empresa-mãe" tem sobre as mesmas: no caso da exportação este é baixo mas o controlo já é mais alto no caso das subsidiárias. Este controlo vai variar segundo o investimento feito, o retorno do financiamento e a utilização de recursos. Quando o controlo da empresa é mais alto, o seu investimento e utilização de recursos também vai aumentar, dando-se o contrário quando este é mais baixo (Hill et al., 1990).

Muitas empresas, sendo esta estratégia aconselhada a muitos retalhistas, entram em diferentes países com diferentes estratégias: por exemplo, a Marks and Spencer' entra em países como Portugal, Hungria e Grécia através de franchising mas entre com subsidiárias próprias na Holanda (Doherty, 1999).

Estudos realizados anteriormente identificaram fatores que afetam o modo de entrada das empresas num novo mercado. Primeiramente, as diferenças culturais de consumo, trabalho e negócios nos mercados diferentes (Dawson, 1994) são um fator a ter em atenção antes da internacionalização. Para Alexander e Doherty (2004) e Doherty (2000), o retalhista deve eleger um método de entrada que lhe permita melhor lidar com as diferenças que vai encontrar noutro país.

Já Gripsrud e Benito (2005), defendem que os retalhistas devem ser guiados pela potencial lucratividade do negócio e na facilidade de operar no mercado que escolheram, mostrando que o modo de entrada, para estes autores, não tem de ter em consideração a cultura, mas sim fatores como a concorrência, a política e a estabilidade económica (Maharaj e Heitmeyer, 2005).

Contudo, um dos fatores que muitas vezes impede as marcas de se internacionalizarem são os elevados custos que esta estratégia implica, sendo que as pequenas e médias empresas têm uma maior dificuldade em lidar com este obstáculo, já que expor uma marca internacionalmente e para um maior público acarreta custos muito maiores do que se estivesse a realizar uma comunicação para o seu mercado de origem (Van Anandel, Demol e Schramme, 2014).

Outro fator que influenciará a internacionalização é o tamanho da empresa, assim como a sua disponibilidade financeira e de recursos, de modo a que seja a melhor escolha quando a estabelecer-se num mercado (Jernigan e Easterling, 1990; Picot-Coupey, 2006). Mesmo que vários autores tenham dado ênfase ao sucesso que pode ser gerado da internacionalização de pequenas empresas (Dawson, 1993; Alexander e Doherty, 2009), este processo ainda é visto como pouco viável para pequenas e médias empresas (Colla, 2001). Em contraste, Hutchinson, Quinn e Alexander (2005), defendem que uma empresa que tome a rota de se internacionalizar, não tem necessariamente de ser uma grande marca, podendo adotar estratégias com menores custos, como o franchising, que pode ser utilizado por empresas com menor investimento. As empresas

A problemática da internacionalização do retalho da moda

que tenham um maior poder financeiro podem estar presentes em mais locais, adquirindo maior experiência, o que faz com que esteja mais apto para poder expandir-se cada vez mais.

O Know-how de gestão é também muito importante quando uma empresa procura internacionalizar-se para que esta seja competitiva no mercado, segundo Moore e Burt, 2007. Estes autores defendem também que a Brand Equity vai também influenciar a decisão, já que esta vai mostrar o valor que uma marca tem para uma empresa, segundo a sua diferenciação no mercado e o valor dado a esta pelo cliente (Kelller 2003).

Mesmo que a expansão internacional seja algo que é cada vez mais desejado pelas marcas, muitas destas não o pretendem fazer e apenas o fazem quando são atraídas ou obrigadas pelo mercado a iniciar a sua atividade noutros lugares, tomando uma posição reativa (Johanson e Vahlne, 1990).

1.3. Obstáculos no retalho da moda em 2023

Em 2023, Michael Hickins identificou os 10 principais aspetos que afetaram a indústria da moda este ano. Apesar dos anteriores problemas mencionados, este ano foi possível distinguir mais obstáculos que os retalhistas têm de ultrapassar para continuarem a ter um negócio bem-sucedido.

Os consumidores mostram-se cada vez mais preocupados com a origem e a produção dos produtos e exigem que as marcas tomem posições mais éticas e sustentáveis. Com estas preocupações dos consumidores, os motivos políticos, económicos, sociais e de saúde tornam-se problemáticos nas cadeias de abastecimento, levando os produtores a procurar novas instalações de produção, que correspondam às novas necessidades dos clientes (Hickins, 2023).

O primeiro contratempo que Hickins identifica é a falta de confiança por parte dos consumidores. Isto reflete-se, por exemplo, na questão da sustentabilidade, quando as marcas não se mostram totalmente honestas em relação a este aspeto, pois os consumidores não acreditam nas campanhas sustentáveis que as marcas promovem.

A escassez de talento é também notória para as marcas, principalmente na indústria têxtil. A mão-de-obra tem vindo a diminuir, causa da realocização das produções devido às exigências da compensação e tratamento justo dos trabalhadores que se tem vindo a exigir às empresas por parte dos consumidores. Assim, os retalhistas têm vindo a ser obrigados a aumentar os salários dos trabalhadores, tentando atrair estes para trabalhar para si, apesar da grande inflação que se sente neste ano (Hickins, 2023).

A sustentabilidade vem também ser um efeito muito prejudicial para a indústria da moda. Um estudo governamental europeu mostra que a indústria da moda é responsável por, aproximadamente, 10% das emissões de gases de efeito estufa globais. Os materiais utilizados no fast fashion também influenciaram a falta de consciência ecológica nesta indústria, pois, ao procurar formas económicas e rápidas de produzir as peças de roupa, as empresas de moda usam

A problemática da internacionalização do retalho da moda

materiais sintéticos e mão-de-obra barata (Hickins, 2023). Como mencionado anteriormente, os consumidores mostram-se cada vez mais conscientes do impacto ambiental, não apenas refletido na redução do plástico das embalagens ou no apoio à sustentabilidade, mas também na obtenção das matérias e na produção, recusando-se a comprar em empresas que não reflitam estes ideais (Hickins, 2023).

O desperdício de têxteis foi também identificado como prejudicial para a indústria da moda. Ao longo dos anos, o consumo da moda tem vindo a aumentar de uma forma muito rápida e agressiva, o que leva a uma maior produção. Em consequência, há muito desperdício de materiais, principalmente dos sintéticos, o que remete ao problema da sustentabilidade, mais uma vez (Hickins, 2023).

O quinto desafio que se revela é a diversidade e inclusão na moda. Muitas das grandes empresas de moda não são dirigidas por mulheres ou pessoas de etnias senão caucasiana. O conselho de designers de moda da América realizou um estudo que mostrou que muitos dos funcionários negros das empresas de moda não têm as mesmas oportunidades que os trabalhadores brancos. Mesmo que estejam a ser implementadas diferenças na indústria da moda em termos de inclusão, ainda é raro ver executivos diversificados. Este aspeto vai refletir-se muito na oferta, não atendendo a diferentes segmentos demográficos e tipos de corpos (Hickins, 2023).

O sexto argumento de Hickins são as disrupções na cadeia de suprimentos. A pandemia do COVID-19 veio trazer aspetos que influenciaram a falta de produtos nas prateleiras das lojas, tais como a escassez de mão-de-obra, as guerras económicas e o aumento do preço do petróleo. Estes fatores todos contribuíram para a dificuldade das marcas em obter produtos acabados, assim como matérias-primas (Hickins, 2023).

O comportamento dos consumidores é também um aspeto a ter em consideração sendo que, a partir da pandemia, o comércio online se tornou cada vez mais o modo de compra preferencial de muitos consumidores. Este comportamento é também muito influenciado pela comunicação da marca, sendo que esta tem de ser cada vez mais digital. As roupas que, por norma se diziam para homem e mulher, começam também a ser dissipadas, já que a fluidez de género está mais presente na nossa sociedade. Para além disso, o estilo despojado e informal foi crescendo à medida em que evoluímos, ocupando agora parte na vida profissional e pessoal dos consumidores (Hickins, 2023).

O oitavo aspeto reconhecido por Hickins são as devoluções. A facilidade que os retalhistas ofereceram aos consumidores para efetuar devoluções veio refletir-se na sua gestão de stocks, na sua margem de lucro e numa maior emissão de gases de efeito estufa. Com a pandemia, as devoluções tornaram-se, mais fáceis, dado que as empresas recolhiam as peças na casa dos consumidores, mas esta estratégia teve um impacto negativo, principalmente nestes aspetos. (Hickins, 2023).

A problemática da internacionalização do retalho da moda

A cyber segurança afeta também a moda pois não há funcionários treinados para atender ao volume direcionado às empresas de retalho, o que pode promover uma abertura a ameaças à segurança digital (Hickims, 2023).

Por fim, a inflação veio prejudicar muitas indústrias e a moda não é exceção. Apesar dos obstáculos, estes são possíveis de ultrapassar por parte das empresas se estas atenderem às necessidades dos consumidores, encontrando um equilíbrio entre o que consegue oferecer e o que está a ser procurado, beneficiando ambas as partes (Hickins, 2023).

1.4. Distância Psíquica

A distância psíquica é muito mencionada quando falamos de internacionalização de negócios, dado que esta é definida pela distância entre o mercado de origem e o mercado para onde a empresa se pretende internacionalizar, em termos de diferenças culturais e de negócio (Evans, Treadgold & Mavondo, 2000). Com isto, esta mostra-se muito importante para poder avaliar os resultados das empresas e as variações nas expansões. Contudo, O'Grady e Lane (1996) defendem que o conceito de distância psíquica pode ser discutível, já que não é imperativo que dois mercados muito diferentes resultem no insucesso da empresa, nem que em dois similares se dê o contrário.

Este fator exige que haja um conhecimento da estratégia de uma empresa, no entanto, apenas a rede de contactos que uma empresa tem quando quer entrar num mercado, é auxiliar quando se tenta medir a distância psíquica entre esta e o mercado (Guercini e Runfola, 2007). Isto pode acontecer já que a perceção da empresa que se pretende estabelecer pode variar consoante as relações que tem estabelecidas com os vários integrantes da cadeia de aprovisionamentos que já têm atividade no exterior. Estas relações vão diminuir a distância psíquica, já que a empresa que procura internacionalizar-se terá mais conhecimentos sobre como o fazer da melhor maneira. O melhor entendimento do mercado vai também influenciar as suas decisões, podendo a empresa optar por seguir o caminho que os seus concorrentes e parceiros seguiram ou cair no erro de subvalorizar os riscos que podem provir desta estratégia (Guercini e Runfola, 2007).

Com a presença da distância psíquica, uma empresa deve tentar diminuir esta o máximo possível, aproximando-se do mercado onde quer entrar, criando relações e adquirindo novos conhecimentos sobre este. Quanto menor for a distância psíquica, melhores serão os resultados da empresa, já que esta vai entender melhor o mercado e tomar melhores decisões para satisfazer a procura do seu público.

1.5. Estratégias de internacionalização

As estratégias de internacionalização que serão abordadas neste trabalho são: as *joint ventures*, a implementação autónoma no estrangeiro, a exportação, a franquia e a aquisição de um concorrente.

A problemática da internacionalização do retalho da moda

Primeiramente, as *joint ventures* internacionais tratam-se de um acordo, realizado entre empresas, com o propósito de criar uma única identidade, que tenha personalidade jurídica própria, de modo a que esta inicie operações num país exterior. Nestas parcerias, as empresas envolvidas vão partilhar o investimento, as receitas e a gestão, tendo em consideração a sua quota na nova empresa. Normalmente, estas parcerias dão-se entre empresas com conhecimentos diferentes, tendo uma delas, pelo menos, maior conhecimento do mercado local, de modo a poderem explorar o mercado estrangeiro e começar a sua atividade neste (José Freitas Santos, 2017).

Já no caso da implementação autónoma, uma empresa, por conta própria, inicia uma rede de comercialização, seja através do arrendamento ou compra de uma loja, através de um contrato numa loja multimarca ou em espaços em grandes armazéns internacionais (José Freitas Santos, 2017).

A exportação é também uma estratégia de internacionalização utilizada, podendo ser própria, direta ou indireta. Começando pela exportação própria, esta caracteriza-se pela empresa vender diretamente os seus produtos ao cliente final. Já a exportação direta recorre a um intermediário estabelecido no país de destino, sendo este responsável pela distribuição. Por fim, e sendo esta a mais adequada para o retalho da moda, a exportação indireta resume-se na delegação a um intermediário no país de origem, mas este será o responsável pela colocação dos produtos no mercado externo (José Freitas Santos, 2017).

A franquia é gerada segundo um contrato realizado entre duas empresas: um franquizador e um franqueado. O primeiro concede ao segundo o direito de exploração de uma marca, segundo condições, e este cumpre as suas obrigações, gerando também lucro ao franquizador. Na indústria do retalho da moda, cada vez mais se tem vindo a notar a existência de franquias, já que estas têm uma maior facilidade em entrar no mercado externo, reduz os riscos financeiros e proporciona uma entrada de receita em royalties à empresa-mãe (José Freitas Santos, 2017).

Outra estratégia de entrada num mercado externo é a aquisição de um concorrente que já tenha atividade estabelecida no mercado em que se pretende implementar. Apesar desta ser uma das estratégias com um custo mais alto, esta pode reduzir o risco de entrar num mercado novo, tendo este negócio experiência acerca da atividade.

Tabela 10- Níveis de compromisso nas estratégias de internacionalização.

Baixo compromisso	Compromisso intermédio	Maior compromisso
Distribuidor	Aquisição/fusão	Implementação autónoma
Agente	<i>Joint Venture</i>	
Exportação	Franchising	

Fonte: “Internationalization strategies of the fashion industry” (Van Andel, Demol, Schramme, 2014)

A problemática da internacionalização do retalho da moda

Mais uma vez, Van Anandel, Demol e Schramme, em 2014, criam um quadro, de modo a identificar quais as estratégias que exigem baixo, intermédio e maior compromisso.

Os autores explicam as primeiras estratégias são mais utilizadas quando há grande incerteza, sendo que estas estratégias tornam o risco menor, já que não têm de integrar-se no mercado.

As segundas estratégias mencionadas são utilizadas quando uma empresa pretende entrar em mercados com uma maior distância psíquica, explicam Van Anandel, Demol e Schramme, em 2014. Mesmo assim, o franchising é mais utilizado, já que muitas das marcas não pretendem abdicar da sua imagem e da sua identidade, mesmo que possam adquirir mais conhecimento e experiência quando adquirirem um concorrente/marca já existente ou quando criam uma fusão.

Quando as empresas correm mais risco, é quando têm maior compromisso e essa estratégia envolve implementarem-se, de forma independente num novo mercado (Van Anandel, Demol e Schramme, 2014). Muitas vezes, podem também seguir o caminho de terem um espaço numa loja de departamento, o que faz com que tenham responsabilidade elevada à mesma, mas não têm tantos custos.

Não obstante, muitas empresas têm uma internacionalização gradual, adotando várias estratégias, de modo a ter um processo constante, que permite que obtenham mais conhecimento, com menos custos, primeiramente. Após testarem o mercado, estabelecerem-se neste e terem uma relação com o consumidor, podem adotar estratégias mais radicais, podendo aumentar o seu volume de negócios e expandir-se (Van Anandel, Demol e Schramme, 2014).

1.6. Padrões de internacionalização no retalho da moda

No caso do retalho da moda, este pode revelar-se mais fácil de internacionalizar do que um serviço ou, por exemplo, de uma cadeia de alimentação. Sendo assim, muitos fatores foram declarados como facilitadores da internacionalização do setor da moda: espaços menores com investimento reduzido; facilidade de entrada e saída; maior facilidade em adotar a estratégia do franchising; etc (Dawson, 1993; Doherty, 2000; Wigley et al.2005).

Tomando como exemplo os países europeus, dado que a União Europeia tem vindo a diminuir as suas restrições no que toca ao retalho entre os seus Estados-membros, muitas empresas que se encontram estabelecidas neste continente, procuram internacionalizar-se para países próximos de si, não tendo de se adaptar a fatores culturais, económicos e políticos muito distintos dos seus, apesar de esta estratégia não garantir sucesso.

Mesmo assim, não é apenas na União Europeia que a facilidade de entrada no mercado é notória (Fuller-Love, 2009), sendo que em países nos quais as barreiras formais e informais não se revelam demasiado complexas esta entrada também se pode revelar simples, sendo exemplos de tal as super marcas, como a Louis Vuitton (Moore & Burt, 2007).

1.7. O e-commerce internacional

As empresas born-globals são empresas que, logo desde o início, já operam em diferentes países (Andersson et al., 2006; Gabrielsson, 2005; Knight & Cavusgil, 2004; Thai & Chong, 2008), mostrando-se proativas na sua atividade de internacionalização. Estas são cada vez mais comuns, sendo exemplos destas a Net-a-Porter e a Amazon. Sendo que estas são empresas que podem e fazem retalho em muitos países, uma das suas maiores vias de atividade, se não a maior, é o e-commerce, sendo este um fator muito importante para a facilitação do comércio internacional (Berry & Brock, 2004; Foscht, Swoboda, & Morschett, 2006). O comércio eletrónico não vai apenas ser um outro canal de venda, mas vai também mudar o comportamento do consumidor (Tsai & Lee, 2009), podendo este fazer compras em qualquer lugar e em qualquer circunstância.

Para pequenas e médias empresas, começar a sua internacionalização de modo virtual pode ser um benefício (Alexander & Doherty, 2009), já que não têm de ultrapassar os problemas com o estabelecimento da empresa noutra país (Evangelista, 2005), e permite que estas tenham uma expansão muito maior com custos muito menores.

Os websites destacam-se também por darem a conhecer ao cliente, desde o conforto das suas casas, aquilo que existe disponível numa marca e numa loja, o que pode também levar a que, aqueles que são mais suscetíveis a comprar online, possam ter uma perceção da peça numa fotografia e que se dirijam à loja para realizar a compra.

1.8. Modelos de internacionalização

1.8.1. Modelos incrementais de internacionalização

A abordagem da internacionalização incremental é baseada na perspetiva teórica de comportamento de uma empresa (Cyert & March, 1963) e apresenta uma estratégia dinâmica que apresenta a internacionalização como um processo incremental. Os modelos desta abordagem mostram que as empresas seguem passos previsíveis aquando da internacionalização, começando pelos mais simples e passando aos mais complexos (Johanson & Vahlne, 1977; Li et al. 2004).

O modelo mais comum para explicar as características da internacionalização incremental é o “Modelo de Internacionalização Uppsala”. Este modelo vai dividir-se em dois submodelos, que irão demonstrar dois padrões de internacionalização a nível operacional: A cadeia de estabelecimento de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e o Modelo de processo de internacionalização de Johanson e Vahlne (1977). O primeiro defende que as empresas entram num mercado específico, o que mostra que tem um compromisso de meios maior. Já o segundo defende que as empresas entram nos mercados com uma distância psíquica maior, ou seja, que são subjetivamente diferentes do seu mercado de origem. Com isto, o que se pretende afirmar, é que as empresas, primeiramente, vão expandir-se para um local onde tenham maior similaridade, antes de se expandirem para no qual as suas diferenças sejam mais notórias. Esta estratégia pode

A problemática da internacionalização do retalho da moda

dizer-se orgânica, já que defende crescer gradualmente em novos mercados, no decorrer de um maior período de tempo (Helfferich et al. 1997).

Surge assim um debate entre a internacionalização lenta e as empresas born-global (Loane et al. 2007; Sapienza et al. 2006). Govindarajan e Gupta (2001) defendem que todos os mercados se tornaram globais e que as empresas devem aproveitar as oportunidades de internacionalização o mais rápido possível, enquanto as teorias de internacionalização incremental continuam a defender a sua estratégia de começar por mercados similares e continuar para outros mais complexos, de modo a também adquirirem experiência e conhecimentos.

Sendo assim, será melhor uma empresa começar desde o início a sua internacionalização ou esperar até ter recursos suficientes? Sendo que a cultura da empresa não está ainda implementada e esta não tem tendência a agir como opera no mercado doméstico, a primeira opção é defendida por Mathews & Zander (2007) e Nadkarni & Perez (2007), já que sem a orientação doméstica as empresas podem ter uma melhor performance do que os seus concorrentes.

1.8.2. Modelos de rápida internacionalização

Estes modelos surgem já que havia empresas que não seguiam todos os passos dos modelos incrementais, sendo que utilizavam estes modelos rápidos devido à evolução tecnológica na produção, no transporte e na comunicação (Chetty e Campbell-Hunt, 2004). Mais uma razão para a adoção destes modelos foi o facto de muitos empreendedores já terem conhecimentos acerca dos mercados estrangeiros, assim como da internacionalização em si (Madsen e Servais, 1997). Por fim, os mercados são cada vez mais acessíveis, já que as empresas são impulsionadas para começarem a sua atividade internacional com a diminuição de imposições nas trocas comerciais e na exportação. Todos estes fatores tornam os modelos de rápida internacionalização mais adequados, sendo que tonam mais fácil a implementação das empresas no estrangeiro (Oviatt e McDougall, 1995; 2000).

As empresas que adotam estes modelos são, muitas vezes, as born-global que se vêm mais populares devido a fatores económicos, ao aumento da procura, avanços na tecnologia e crescimento das cadeias de valor internacionais (Knight e Cavusgil, 1996). Estas têm um conhecimento limitado dos mercados internacionais, mas providenciam ao cliente artigos que são feitos para um público-alvo específico, fazendo com que haja um valor acrescentado a estes (Gabrielsson e Alobaibi, 2004).

1.9. Marcas analisadas

1.9.1. Salsa Jeans

Segundo o artigo “Casos de Sucesso: Salsa” publicado pelo aicep, a Salsa Jeans é uma marca que surge em 1994 em Vila Nova de Famalicão, no norte de Portugal. Até aos dias de hoje, conta com presença em 35 países, sendo que possui mais de 120 lojas espalhadas por todo o mundo e está também representada em lojas multimarca.

A problemática da internacionalização do retalho da moda

Estando localizada numa zona onde a indústria têxtil é mundialmente conhecida, a experiência dos seus trabalhadores e a qualidade dos seus produtos é bastante notória. Com a sua própria lavandaria, a Salsa exporta, a partir de Portugal, os seus produtos para todos os cantos do mundo, sendo 65% do seu fabrico para este propósito, tendo Espanha, França e o Médio oriente como principais importadores, sendo que foca muito do seu negócio a continuar a desenvolver-se nestes 4 países. Não obstante, não são apenas os produtos da marca que esta produz nas suas instalações, sendo que marcas como a Ralph Lauren, a Zara e a Massimo Dutti usufruem dos serviços que esta dispõe na sua tinturaria e lavandaria.

Iniciou o seu percurso no retalho em lojas multimarca e em 1998 abre a sua primeira loja própria no Norte Shopping do Porto. À medida em que cresce, continua a estabelecer-se em centros comerciais e, após 4 anos, começa a sua exportação para Espanha, com um convite inaugurar uma loja no El Corte Inglés. Atualmente possui 80 lojas em department stores do El Corte Inglés.

Contudo, a internacionalização da Salsa foi atribulada, principalmente devido a problemas económicos em países estrangeiros como a Angola e o Líbano. Por isto, a marca realça que tem de ser feito um estudo intensivo sobre os países para onde se pretende internacionalizar, de modo a poder destacar-se no mercado.

Ao longo dos anos, a Salsa tem também adotado diferentes formas de internacionalização, não se focando apenas numa, já que, ao diversificar, pode atingir mais público: utiliza, maioritariamente, o investimento direto e a abertura de lojas próprias, em países como Espanha, França e o Luxemburgo, o franchising em países do Médio Oriente e em África e as *joint ventures* nas Canárias, onde tem um parceiro local e possui 60% do capital.

Para além do retalho físico, a marca tem investido bastante no e-commerce, sendo que o volume de negócios por esta via de comércio cresce entre 25% e 30% todos os anos. Mesmo com o seu site próprio, a Salsa tem também os seus produtos na Amazon, Otto e Zalando.

1.9.2. Lanidor

A Lanidor foi fundada em 1966 e já tem 126 lojas espalhadas pelo mundo. Em 1999, ao já ter um grande volume de negócios em Portugal, resolve expandir-se para o mercado espanhol, sendo este o seu primeiro passo para a internacionalização. A marca tem como objetivo tornar-se “uma marca global, de referência internacional, mantendo Espanha como um mercado prioritário e levando mais longe o seu processo de internacionalização.” (Lanidor).

Apesar da marca ter este objetivo já estipulado, a recessão económica de 2011 veio acelerar os planos de internacionalização da Lanidor, sendo que com a crise, a marca expandiu-se para o dobro dos países em que se tinha estabelecido em 2012 (Meios & publicidade, 2017).

Estando presente em 12 mercados, as estratégias de internacionalização mais utilizadas pela marca são o franchising em países como o Qatar, onde tem um parceiro, Roménia, Chipre, Angola Irlanda, Rússia, Equador, Egito e Líbano. Está presente também em lojas multimarca em países

A problemática da internacionalização do retalho da moda

como a Bélgica e a Holanda, sendo que estes são considerados, pela marca, mercados mais maduros no setor do retalho da moda, tendo em conta que outras marcas optam pela mesma estratégia nestes países (Meios & publicidade, 2017). Não obstante, em Espanha, ambas as estratégias são utilizadas (Ataíde, 2017).

1.9.3. Sacoor Brothers

A Sacoor Brothers é fundada em 1989 por quatro irmãos que abriram uma pequena loja de moda masculina em Lisboa, tendo atualmente mais de 105 lojas em mais de 16 países. Entre estes países estão Portugal, Roménia, Emirados Árabes Unidos, Qatar, Bahrein, Kuwait, Arábia Saudita, Jordânia, Palestina, Argélia, Indonésia, Malásia, Singapura, Sri Lanka, Geórgia e África do Sul (Sacoor Brothers).

O seu primeiro passo para a internacionalização foi a abertura de uma loja no Dubai, em 2007, sendo que, com o passar dos anos, a sua presença na Ásia e no Médio Oriente se tornou cada vez maior. No mesmo ano começou também a sua expansão para outros países europeus com a abertura de lojas em Bilbao e Barcelona. Em todos os anos seguintes, é possível analisar no cronograma presente no seu website, que a marca abre lojas internacionais, focando-se principalmente nos Emirados Árabes Unidos, mas nunca deixando para trás o mercado nacional (Sacoor Brothers). Em 2017 abriu a sua 100^o loja na Malásia, mostrando que a sua expansão se tornou bem-sucedida (Ana Rita Costa, 2017).

1.9.4. Zara

A Zara é uma marca espanhola de vestuário para mulher, homem e criança, que pertence ao grupo Inditex, juntamente com marcas como a Oysho, a Stradivarius e a Massimo Dutti. Beneficia de uma rede de produção própria, podendo responder aos gostos dos clientes de uma forma mais rápida, permitindo que seja mais competitiva e uma das maiores marcas de fast fashion do mundo inteiro. Mesmo que tenha este posicionamento em muitos países, a Zara tem também em atenção o poder de compra do seu público, sendo que se enquadra num segmento mais elevado em países como os da América do Sul (João, Freddo, Figueiredo e Maiochi, 2009).

O primeiro passo para a internacionalização da Zara foi a abertura da sua loja no Porto em 1988. Até 1997, a sua expansão para outros mercados foi mais lenta, tendo aberto lojas em poucos países desde que começou a operar em mercados estrangeiros. Contudo, a partir de 1998 até 2011 podemos verificar que a sua expansão foi muito agressiva, continuando até hoje a ser uma das mais notórias lojas em muitos países, já que existem tantas espalhadas pelo mundo fora. Começa por entrar em países em que a distância psíquica é menor, correndo menos riscos já que inicia a sua atividade internacional em Portugal, em França e nos EUA, passando, mais tarde, para mercados como o Reino Unido, o Brasil e a Alemanha. Mais tarde, através dos conhecimentos adquiridos, começa a entrar em mercados mais diferentes do seu mercado de origem, como o Oriente, onde tem uma inserção diferente daquela que tem em países do Oriente (Jiménez, 2012).

Para a sua internacionalização a Zara adota 3 das estratégias mencionadas anteriormente: filiais comerciais próprias, franchisings e *joint ventures*. Normalmente, a empresa vai apenas

A problemática da internacionalização do retalho da moda

utilizar uma estratégia em cada país, sendo que já se sucedeu ter de mudar o seu processo quando já está no mercado (João, Freddo, Figueiredo e Maiochi, 2009).

A primeira é a mais utilizada pela marca, já que tem poder de investimento para o fazer, e pode controlar melhor as operações que são realizadas. Pratica esta estratégia em países em que pode ter um próspero crescimento e baixo risco (João, Freddo, Figueiredo e Maiochi, 2009).

No que toca ao franchising, a Zara aposta nesta estratégia quando se trata de países com características como a diferença cultural vinculada, barreiras administrativas e alto risco, estando incluídos nestes, maioritariamente, países do Médio Oriente. Os contratos de franchising praticados pela marca são, geralmente de 5 anos, sendo que os franqueados têm de ter experiência e recursos para poderem ser parceiros da Zara, sendo que apenas pode haver um franqueador por país para esta marca (João, Freddo, Figueiredo e Maiochi, 2009).

Já as *joint ventures* trata-se de um estratégia utilizada em grandes mercados, como o Japão e Itália, dado que existem mais imposições à entrada de novas empresas e maior dificuldade em estabelecer uma loja na localização desejada (Ziying Mo, 2015).

O seu padrão de internacionalização baseia-se no estabelecimento estratégico de uma grande filial modelo numa cidade importante (João, Freddo, Figueiredo e Maiochi, 2009), iniciando a sua atividade num novo mercado, podendo começar a conhecer melhor o público que quer intercepar, sendo que as ações tomadas nesta loja, serão um exemplo para as outras do mesmo país (João, Freddo, Figueiredo e Maiochi, 2009) começando a expandir-se para áreas com menor atenção (Ziying Mo, 2015). Como forma de ilustrar o estudo que a empresa tem de fazer antes de se implementar num mercado, tomamos como exemplo a Arábia Saudita que foi alvo de análise durante 10 anos, antes de se estabelecer em mercados do Oriente (João, Freddo, Figueiredo e Maiochi, 2009).

1.9.5. COS

A primeira loja da COS surge em 2007, na Regent Street, em Londres, fundada pela H&M, e oferece ao cliente clássicos reinventados e peças essenciais. Conta já com 259 lojas próprias espalhadas pelo mundo, sendo que foi em 2011 passa a estar presente internacionalmente (H & M HENNES & MAURITZ AB FULL-YEAR REPORT, 2011, pp.5). Em 2011 passa a estar presente on-line, sendo chega a 38 países pela Europa, pela Ásia, pelo Médio Oriente e na Austrália (H&M Group). Em 2014 abriu a sua primeira loja na América do Norte e em Dezembro de 2022 contava com lojas em 47 países (H&M Group Annual and Sustainability Report 2022, pp. 25).

O ano passado contou com a expansão do e-commerce para a Austrália, assim como a abertura por franchise de uma loja na Tailândia. Abre também via Zalora nas Filipinas e estabelece-se no no YOOX, Nordstrom e na Breuninger. Em 2023 planeia a sua expansão para o México (H&M Group Annual and Sustainability Report 2022, pp. 75).

Preza por ter peças que durem de coleção em coleção, com materiais de qualidade e com um design intemporal. Conta também com colaborações com artistas, estúdios e galerias, de maneira

A problemática da internacionalização do retalho da moda

a apoiar o mundo da arte e do design (H&M Group). O seu foco é a qualidade e sustentabilidade, procurando a inovação, de forma responsável (H&M Group Annual and Sustainability Report 2022, pp. 25).

1.9.6. Colcci

A Colcci faz parte da AMC Têxtil que está estabelecida em mais de 30 países. A marca preza-se por ter “as melhores jeans do Brasil”, devido a toda a sua variedade, qualidade de produtos e preços adequados, o que origina resultados positivos de vendas (Colcci).

Destacam-se da concorrência devido à sua inovação em áreas como a tecnologia e as máquinas, querendo sempre alcançar públicos com estilos diferentes e diferentes padrões de consumo e comportamento (Colcci).

A sua principal estratégia de internacionalização é baseada no franchising, garantindo aos seus parceiros benefícios como apoio exclusivo, formação especial, forte estratégia de marketing, entre outros (Colcci).

Em 2019, a marca possuía 105 lojas próprias no Brasil mas tem sempre a internacionalização presente nos seus planos de expansão, tendo, neste ano, seis pontos de venda internacionais, estabelecidos com o investimento direto, no Paraguai e na Bolívia. Pretende continuar a expandir-se pela América Latina, assim como pela Europa. O gerente da divisão internacional da Colcci, afirmou também em 2019 que tinha planos de uma contínua expansão para 2020, tendo o objetivo de continuar a conquistar mais mercados. É neste ano também que começa a sua expansão para os Estados Unidos da América, com um distribuidor, fazendo uma parceria com este, principalmente para o e-commerce (Tex Brasil, 2019).

Capítulo 2- Análise quantitativa

Para melhor entender o posicionamento das marcas no mercado nacional foi realizado um estudo quantitativo a uma população de 31 pessoas.

Para definir a amostra inquirida foram feitas 3 questões, sobre a faixa etária, género e profissão. As respostas refletiram-se nas seguintes respostas:

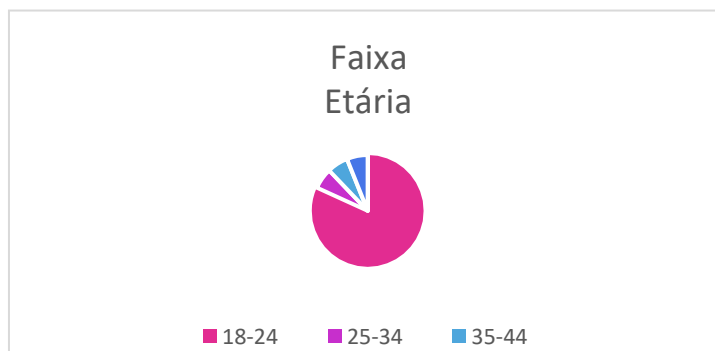


Figura 1 - Faixa Etária

A problemática da internacionalização do retalho da moda

Com estes dados podemos verificar que a maioria da amostra inquirida pertence à Geração Z, compreendida entre os 18 e os 24 anos, representando 82% da amostra.

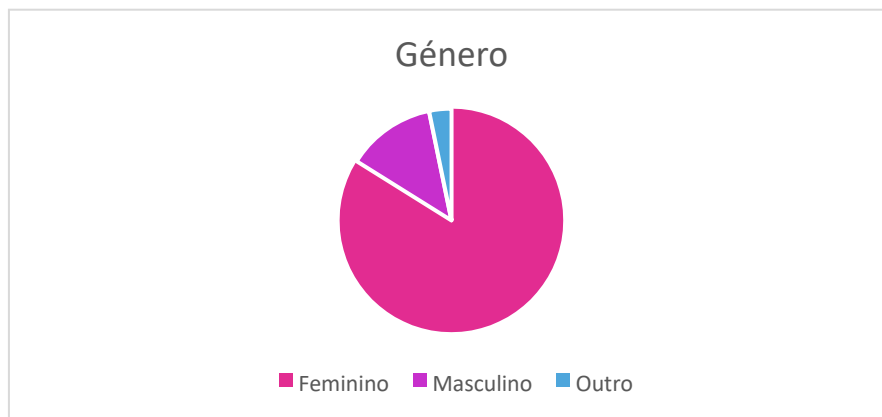


Figura 2 - Género

A maioria absoluta no género está assente no género feminino, obtendo apenas 5 respostas das opções “Masculino” e “Outro”.

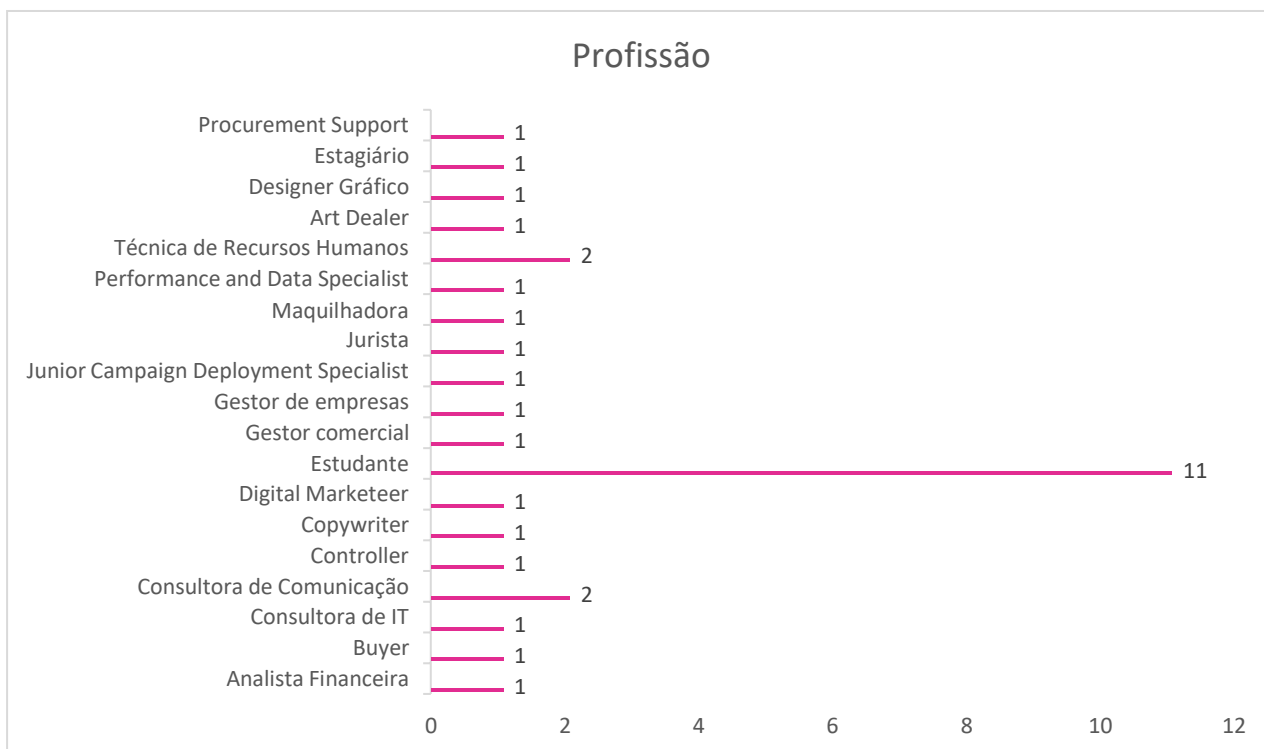


Figura 3 - Profissão

Em relação às profissões dos inquiridos, a maioria assenta em estudantes, representando um terço da amostra. O resto das respostas são bastante variadas, sendo que há respostas da área da Comunicação, do Design, da Tecnologia, entre outros.

A problemática da internacionalização do retalho da moda

Após termos os dados sobre os inquiridos, foram feitas várias perguntas para conhecer a posição do consumidor em relação ao presente estudo.

A primeira pergunta é “Alguma vez comprou artigos em lojas de marcas internacionais? Se sim, com que frequência?”. Os dados adquiridos permitiram criar o seguinte gráfico:

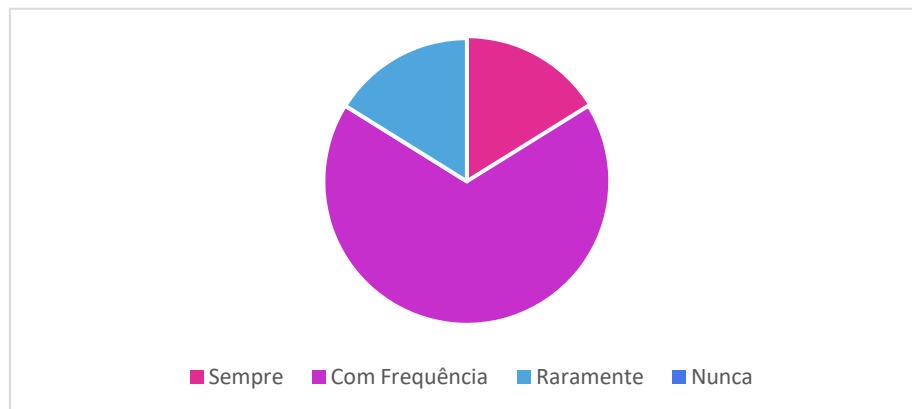


Figura 4 - “Alguma vez comprou artigos em lojas de marcas internacionais? Se sim, com que frequência?”

Estas respostas, permitem-nos concluir que, com base na população inquirida, a maioria consome e é cliente de marcas internacionais, tendo em conta que não há nenhum inquirido que tenha respondido “Nunca”.

A segunda pergunta sobre o estudo é “O que é que motiva as compras em marcas internacionais? Selecione todos os que se aplicam.” e foram adquiridas as seguintes respostas:

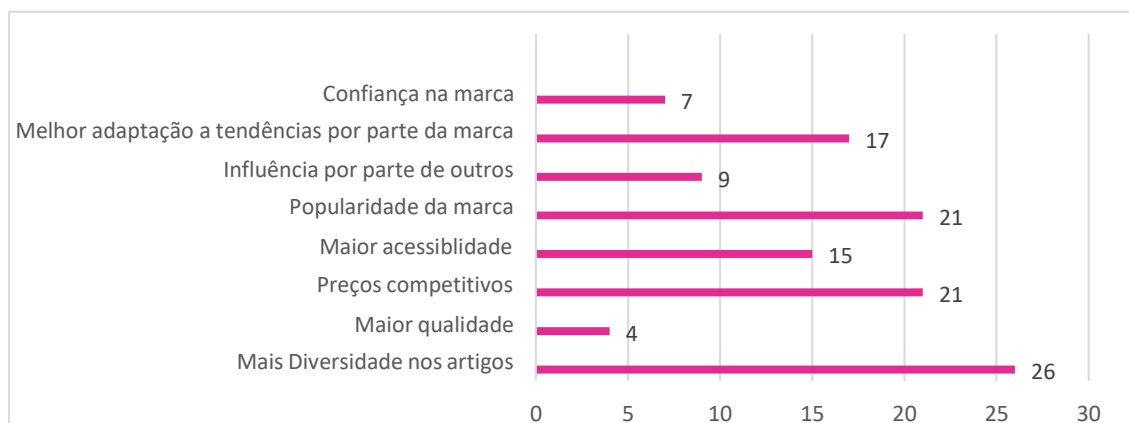


Figura 5 - “O que é que motiva as compras em marcas internacionais? Selecione todos os que se aplicam.”

As respostas revelam que a maioria da amostra é motivada, principalmente, pela diversidade dos artigos, os preços competitivos, a popularidade da marca, a maior acessibilidade e a melhor adaptação a tendências por parte da marca nas marcas internacionais. Em contraste, não é tão motivada pela confiança na marca, na influência por parte de outros ou pela qualidade dos produtos.

A seguinte questão foi feita em escala, pedindo aos inquiridos para responderem entre 1 e 5, sendo que estes correspondem a discordo totalmente e concordo totalmente, respetivamente,

A problemática da internacionalização do retalho da moda

à afirmação “Tenho maior tendência a comprar em marcas que se expandiram internacionalmente.”:

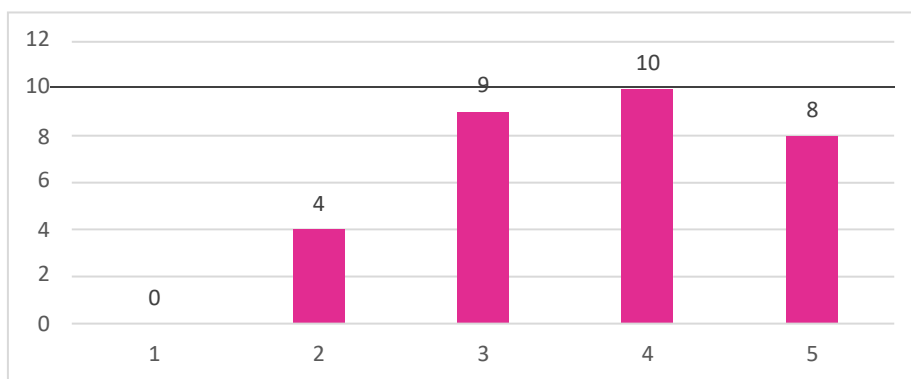


Figura 6 - “Tenho maior tendência a comprar em marcas que se expandiram internacionalmente.”

Estas respostas vão apoiar a quarta pergunta, pois, a maioria concorda com a afirmação, seja total ou parcialmente, e na pergunta 4, a maioria da população respondeu que compra em marcas internacionais sempre ou com frequência.

A pergunta seguinte baseia-se no entender da amostra sobre a expansão das marcas para mercados internacionais. Sendo assim, a questão é “É importante para si que as marcas se adaptem ao que os mercados para onde se expandem exigem?” e as respostas foram:

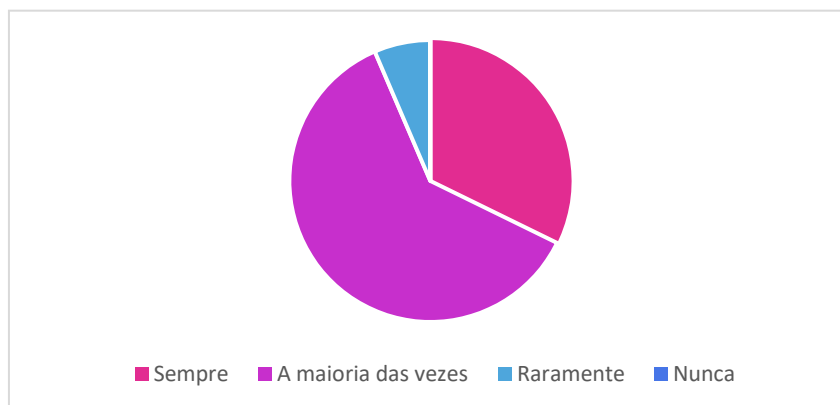


Figura 7 - “É importante para si que as marcas se adaptem ao que os mercados para onde se expandem exigem?”

As respostas a esta questão mostram que os consumidores se preocupam com a maneira como as marcas se adaptam aos mercados e se implementam nestes.

Em seguida, a população foi inquirida acerca dos aspetos que podem influenciar as marcas na internacionalização, sendo a questão “Quando da internacionalização, quais acha que são os maiores desafios para as marcas?”, obtendo as seguintes respostas:

A problemática da internacionalização do retalho da moda



Figura 8 - “Quando da internacionalização, quais acha que são os maiores desafios para as marcas?”

Com estas respostas podemos verificar que os consumidores opinam que os maiores obstáculos que pode haver na internacionalização das marcas são a adaptação cultural, a competitividade do mercado, o estabelecimento de uma nova cadeia de logística e a criação de uma relação com o consumidor. Não obstante, muitos também consideram que a adaptação aos regulamentos de novos países e as barreiras de comunicação podem ser desafiantes na internacionalização.

Na tentativa de compreender melhor a perspetiva dos inquiridos acerca das marcas internacionais surge a pergunta “Perante a sua experiência e as marcas internacionais que conhece, na sua opinião, estas adaptam-se bem ao mercado português?” e as respostas foram as seguintes:

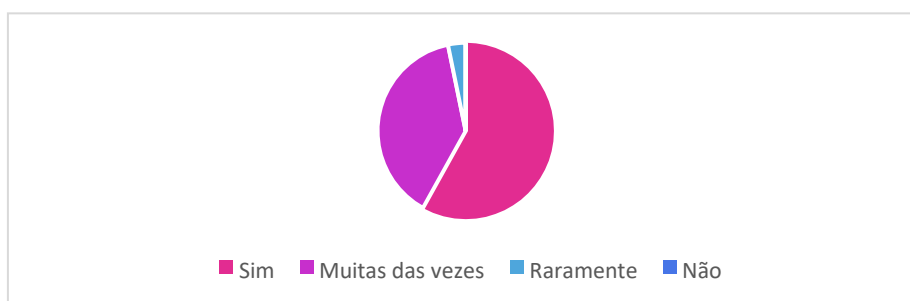


Figura 9 - “Perante a sua experiência e as marcas internacionais que conhece, na sua opinião, estas adaptam-se bem ao mercado português?”

Estes dados mostram que, apesar dos consumidores reconhecerem que existem bastantes obstáculos que as empresas têm de enfrentar, reconhece também que estas se conseguem adaptar ao mercado português.

A próxima questão foi “Prefere realizar compras on-line ou em lojas físicas?” de modo a podermos entender se muitas das vezes é possível as empresas apenas terem comércio on-line sem se terem de estabelecer fisicamente noutros mercados. As respostas foram:

A problemática da internacionalização do retalho da moda

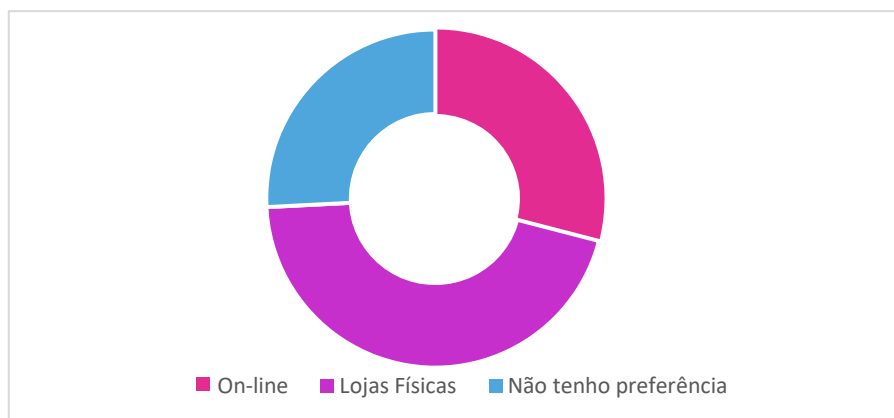


Figura 10 - "Prefere realizar compras on-line ou em lojas físicas?"

Estas respostas vêm mostrar que a maioria da amostra prefere fazer compras em lojas físicas, o que vai suportar a teoria de que as marcas têm de se estabelecer nos países fisicamente para poderem aumentar o volume de negócios.

Em seguida, podemos analisar as respostas à pergunta "Na sua opinião, as marcas internacionais afetam as marcas nacionais?", que foram respondidas numa escala de 1 a 5, correspondendo a discordo totalmente e concordo totalmente, respetivamente:

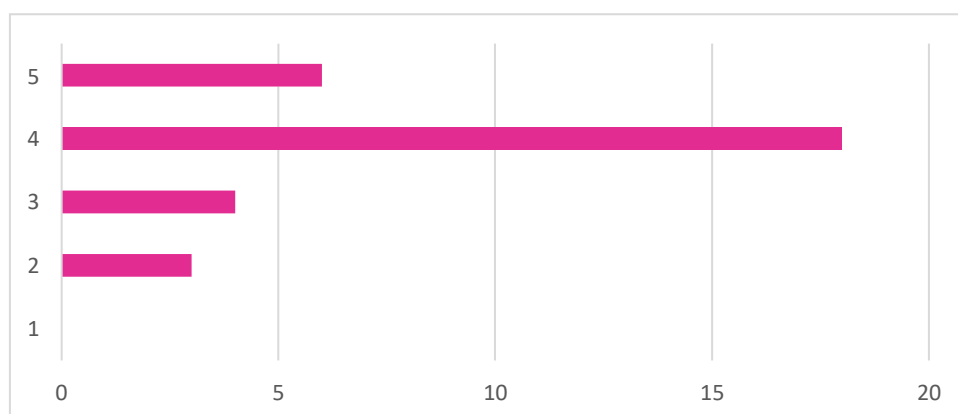


Figura 11 - "Na sua opinião, as marcas internacionais afetam as marcas nacionais?"

Analisando estes dados, podemos notar que a grande maioria dos inquiridos acredita que os negócios internacionais estabelecidos no mercado português afetam os negócios nacionais. Por isto, questionamos a amostra acerca dos fatores que poderiam beneficiar as marcas portuguesas com a questão "Que fatores podiam ser adotados pelas marcas nacionais para se poderem tornar conhecidas internacionais?":

A problemática da internacionalização do retalho da moda

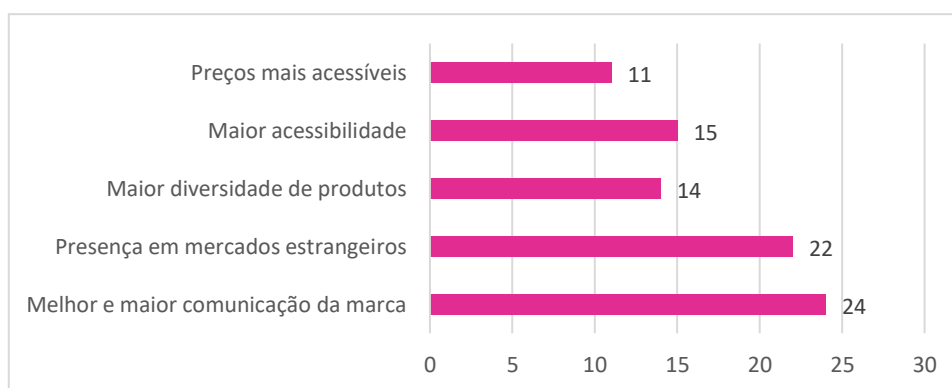


Figura 12 - "Que fatores podiam ser adotados pelas marcas nacionais para se poderem tornar conhecidas internacionais?"

Com estes dados, podemos concluir que os fatores, que os consumidores consideram mais importantes a adotar pelas marcas nacionais para poderem ser mais conhecidas internacionalmente, são uma melhor e maior comunicação da marca e a presença em mercados estrangeiros.

Também é importante obter dados sobre os conhecimentos dos inquiridos acerca dos métodos que as empresas adotam para se expandir internacionalmente. Sendo assim, e expondo à população os métodos mencionados na pesquisa bibliográfica, obtemos as seguintes respostas:

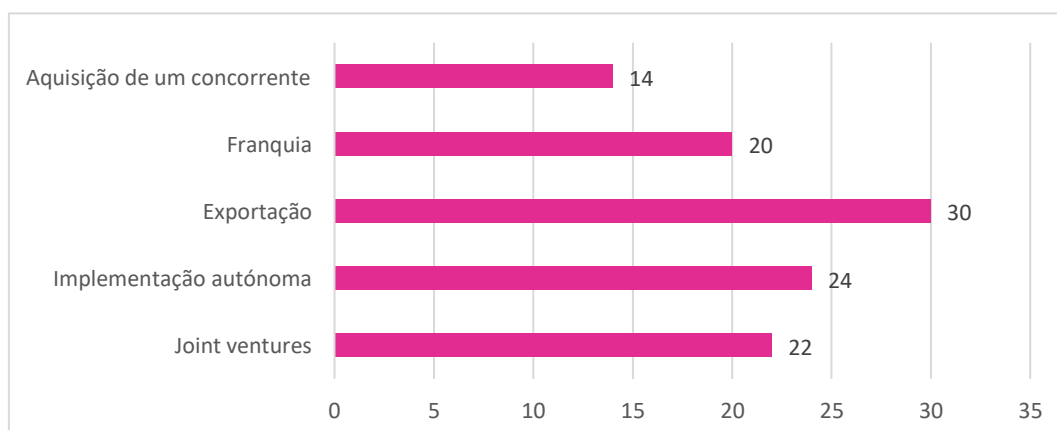


Figura 13 - "Existem vários métodos de internacionalização. Seleccione os que conhece."

A exportação é, evidentemente, o método mais conhecido, seguido da implementação autónoma e das *joint ventures*. A franquia e a aquisição dos concorrentes não se demonstram os métodos mais conhecidos, apesar de serem bastante utilizados pelas marcas de moda, especialmente o primeiro método.

Começando o estudo acerca das marcas que foram estudadas nesta redação, foi perguntado à amostra quais são as marcas que conhece das 6 selecionadas para o estudo:

A problemática da internacionalização do retalho da moda

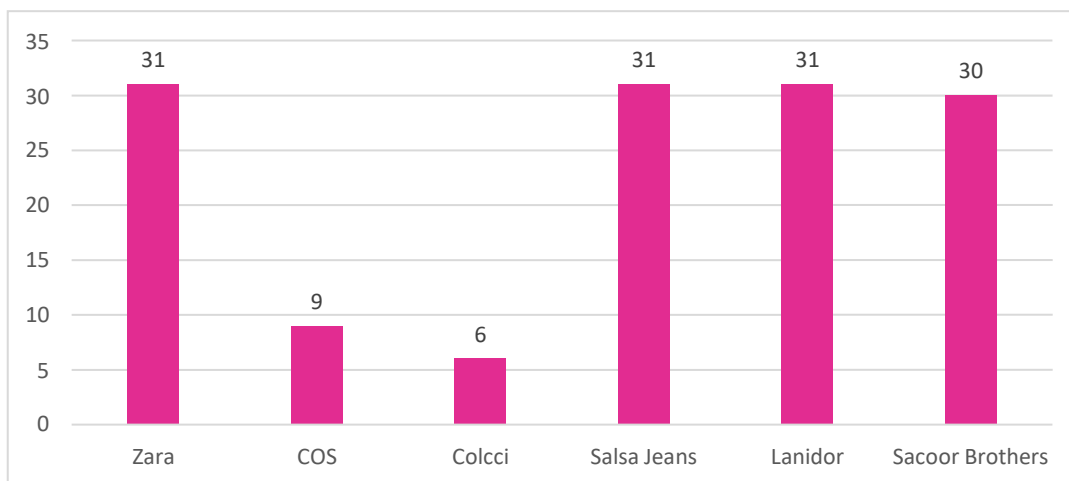


Figura 14 - "Para poder comparar métodos de internacionalização foram selecionadas 6 marcas, 3 internacionais e 3 nacionais. Selecione as que conhece."

É notório que as marcas Zara, Salsa Jeans e Lanidor são as mais conhecidas entre a amostra, sendo que duas delas são nacionais. Mesmo que as marcas sejam conhecidas, não quer dizer que os consumidores inquiridos sejam clientes destas. Por isto, foi colocada a pergunta "Costuma comprar em alguma destas marcas? Se sim, quais?" e as respostas mostram que o conhecimento não é igual a ser um comprador frequente:

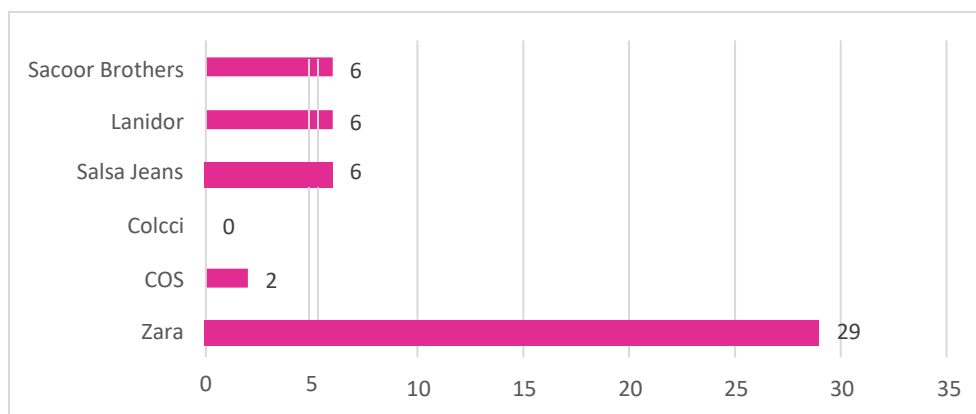


Figura 15 - "Costuma comprar em alguma destas marcas? Se sim, selecione quais?"

A Zara é a marca em que a grande maioria dos inquiridos compra, claramente. Todas as outras marcas têm uma quantidade de clientes muito baixa em relação a esta, principalmente a Colcci, que não tem compradores dentro desta amostra.

Após sabermos se o público conhece as marcas selecionadas, procuramos saber o que é que acham que distingue as marcas nacionais das marcas internacionais, ao fazer a questão "Perante estas 6 marcas, comparando as internacionais com as nacionais, quais são os fatores que mais as distinguem, na sua opinião? Selecione os que se aplicam.":

A problemática da internacionalização do retalho da moda

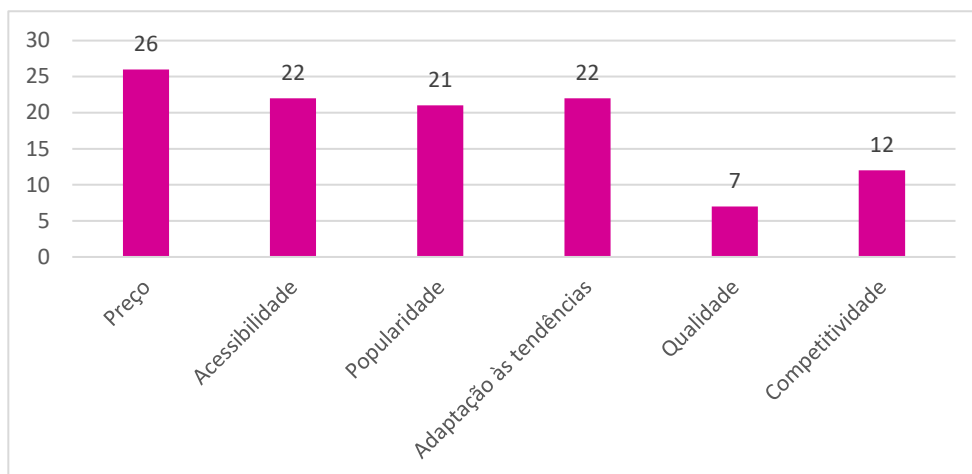


Figura 16 - "Perante estas 6 marcas, comparando as internacionais com as nacionais, quais são os fatores que mais as distinguem, na sua opinião? Seleccione os que se aplicam."

Os consumidores consideram que os fatores que mais distinguem as marcas internacionais das marcas nacionais são o preço, a acessibilidade, a adaptação às tendências e a popularidade, não considerando que a qualidade e a competitividade sejam tão importantes na diferença entre estas 6 marcas.

Por último, o questionário pede aos inquiridos que ordenem as marcas portuguesas- Salsa Jeans, Lanidor e Sacoor Brothers- por popularidade, segundo a sua opinião:

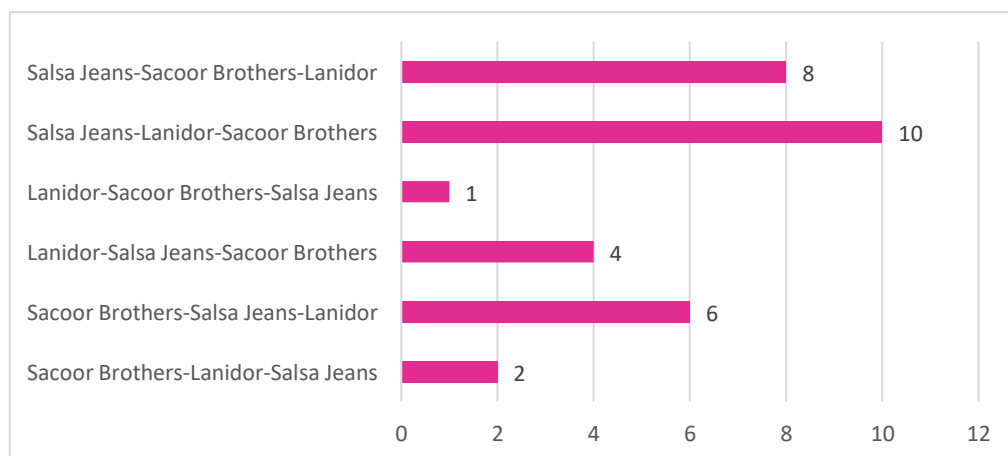


Figura 17 - "Ordene as marcas portuguesas- Salsa Jeans, Lanidor, e Sacoor Brothers- por popularidade, segundo a sua opinião."

A resposta maioritária nesta questão foi Salsa Jeans-Lanidor-Sacoor Brothers em termos de popularidade. Estas respostas vêm apoiar os dados recolhidos em perguntas anteriores, sendo que quando inquiridas sobre quais as marcas que a população conhecia, todos responderam Salsa Jeans e Lanidor mas a Sacoor Brothers era a menos votada das marcas nacionais.

Com estas respostas dadas pela amostra, podemos ver que são muito mais os compradores de uma marca de fast fashion internacional- Zara- que se expandiu mundialmente e que continua a crescer com o passar dos anos. Mesmo que os consumidores considerem que as marcas internacionais estabelecidas no nosso país podem afetar o comércio das marcas nacionais,

A problemática da internacionalização do retalho da moda

estes mostram-se, como mencionado anteriormente, muito mais compradores de uma das marcas estrangeiras estudadas do que qualquer outra marca nacional presente no estudo.

A população considera que também o preço, a acessibilidade e a adaptação às tendências são fatores que permitem comparar as marcas portuguesas das marcas estrangeiras, o que pode ser prejudicial para as primeiras, pois estes fatores mostram-se decisivos na escolha da compra do consumidor.

Apesar dos inquiridos terem uma preferência por compras numa marca internacional, muitos mostram conhecer as marcas nacionais presentes no estudo. Consideram que as marcas nacionais devem ter uma melhor e maior comunicação com o consumidor, maior presença em mercados estrangeiros e maior acessibilidade para que as marcas possam ser mais conhecidas, tanto a nível nacional como a nível internacional.

A análise às respostas dos consumidores surge de forma a poder ser melhor entendida a sua perceção sobre o mercado do retalho da moda. Com os resultados obtidos, podemos concluir que a população conhece a maioria das marcas que estão a ser abordadas, assim como percebem as condicionantes à expansão internacional que foram impactantes para as marcas neste processo.

Apesar da questão de investigação não procurar ser resolvida com as respostas dos consumidores, esta análise aos hábitos de consumo e conhecimentos sobre o processo de internacionalização é interessante para o estudo para que possamos ver o seu comportamento em relação às marcas internacionais e às marcas nacionais, e como este se pode comparar entre estas, sendo este o objetivo do estudo.

Capítulo 3- Análise das questões de estudo

Após recolhida toda a informação sobre as 6 marcas, é necessário responder às questões de estudo propostas anteriormente, de modo a ser possível responder à questão de investigação. Assim, apresenta-se a seguinte tabela:

Tabela 11- Análise das hipóteses

Questões Marcas	Salsa Jeans	Lanidor	Sacoor Brothers	Zara	COS	Colcci
Q1	O1	O1, O2	O1	O1	O1	O1
Q2	O1, O2, O4	O2, O4	O2	O1, O2, O4	O2, O4	O2, O4
Q3	O3	O3	O3	O 3	O3	O3
Q4	O2	O2	O2	O4	O2	O2
Q5	O1	O3	O1	O3	O3	O2
Q6	O2	O2	O2	O2	O1	O2

Começando por analisar a primeira questão “Qual é a motivação das empresas para se internacionalizarem?”: podemos notar pela tabela acima que a hipótese mais comum, segundo os estudos realizados às marcas, é a primeira “Expansão do mercado”. Tanto as marcas internacionais como as marcas nacionais se mostram interessadas em expandir o seu mercado para fora dos seus países de origem, de forma a conseguirem alcançar mais consumidores e poderem tornar a sua marca cada vez mais global. Contudo, a marca Lanidor distingue-se perante as outras, dado que também, devido à crise económica em 2011 em Portugal, procurou a internacionalização para não ser alvo de um impacto económico grave. Mesmo que não conste na pesquisa, presumimos que a concorrência é também um fator importante para as marcas, dado que a saturação do mercado é muito grande no retalho da moda.

A seguinte questão baseia-se no seguinte “Quais foram os métodos que utilizaram quando se internacionalizaram?”. A análise das hipóteses permite realçar a marca Sacoor Brothers que é a única, segundo as fontes consultadas, que utiliza apenas um método de internacionalização, optando pela implementação autónoma na sua expansão para mercados estrangeiros. Contudo, todas as outras marcas analisadas usam também a implementação autónoma, mesmo que, em diferentes localizações e por diversos fatores, utilizem também outros métodos de internacionalização. Podemos notar um padrão entre as marcas Lanidor, COS e Colcci, sendo que

A problemática da internacionalização do retalho da moda

as três utilizam os mesmos métodos de internacionalização: a implementação autónoma e a franquia. A Zara e a Salsa Jeans utilizam também os mesmo três métodos entre si: as *joint ventures*, a implementação autónoma e a franquia.

A questão número três procura dar resposta à pergunta “Em que altura se decidiram internacionalizar?” e as respostas são unânimes: passados anos após o início da sua atividade comercial. Nenhuma das marcas analisadas é uma born global, sendo assim, já seria esperado concluir que esta estratégia, de apenas começar a expandir após ter uma boa percentagem do mercado no seu país de origem, seria a escolhida. Ganhar uma boa percentagem do mercado nacional pode não ter sido difícil para algumas das marcas, mas isso não se aplica a todas e fatores como a distância psíquica, os entraves políticos e económicos e a saturação do mercado podem ser causas que tornam a sua expansão mais complicada do que para outras.

A questão quatro vem então medir “Quais os resultados que obtiveram ao adotar a estratégia escolhida?” sendo que há claramente uma maioria absoluta na resposta “crescimento gradual”. Apenas a Zara teve um começo lento, expandindo-se primeiro em Espanha e depois em Portugal, e após isso o seu crescimento foi muito agressivo, sendo agora uma das marcas de fast fashion mais conhecidas e adoradas pelos consumidores. Para algumas das marcas o seu crescimento foi lento, mas nunca deixaram de conseguir implementar-se em países estrangeiros, sendo que agora todas elas possuem pontos de venda pelo mundo fora.

A quinta questão vem tentar perceber “Quais são mercados pelos quais as marcas começaram a sua internacionalização?”. Através da pesquisa, foi possível concluir que três das marcas europeias- Zara, Cos e Lanidor- começaram exatamente pelo mercado europeu. Isto pode dar-se devido à distância psíquica, sendo que as culturas de muitos países europeus podem ser mais similares, assim como os custos podem ser menores. Mesmo assim, duas marcas nacionais portuguesas- a Salsa Jeans e a Sacoor Brothers- começaram a sua internacionalização pelo mercado asiático, nomeadamente no Médio Oriente. Já a Colcci, sendo uma marca brasileira, começou pelo mercado da América do Sul, o que, pelas mesmas razões pelas quais as marcas europeias se expandiram primeiro para a Europa, é compreensível.

A sexta questão questiona se as marcas “Começaram a sua internacionalização pelo e-commerce ou pelo retalho internacional?”. Sendo que a expansão do retalho presencial pode ter um custo bastante elevado e pode gerar muitos problemas burocráticos, assim como da adaptação da marca ao mercado, há marcas que optam por começar pelo e-commerce, antes de se estabelecerem fisicamente num país diferente. Na pesquisa realizada, apenas uma marca (a COS) afirma claramente que começou pelo e-commerce, sendo que as outras iniciam a partilha de informação sobre a sua internacionalização com a expansão física, sendo assim assumido que começaram pelo retalho presencial.

Conclusões

A questão de investigação proposta no início da dissertação é **“Como é que as marcas internacionais de moda se diferenciam das marcas nacionais aquando da sua internacionalização?”** e segundo os resultados obtidos a partir da análise, podemos afirmar que as marcas estudadas são mais semelhantes do que diferentes.

Apesar de origens diferentes, as marcas demonstram-se, mesmo estando em alturas diferentes da sua maturidade, com diferentes oportunidades de negócio, muito ativas na sua internacionalização, querendo sempre conquistar mais mercados e chegar a um maior número de consumidores.

Existem poucas diferenças, quando analisadas as hipóteses de investigação, o que revela um padrão em marcas nacionais e marcas internacionais. Mesmo que nenhum estudo sobre uma marca portuguesa tenha permitido obter respostas exatamente iguais às de uma marca estrangeira, são poucas as diferenças que podemos notar, por exemplo entre a Lanidor e a Colcci que se distinguem apenas por a Lanidor ter tido mais um motivo de expansão e por terem começado a sua expansão em mercados diferentes.

Comparando mais duas marcas, a Salsa Jeans e a Zara são também similares na maneira como se internacionalizaram, diferenciando-se apenas nos resultados obtidos, pois a Zara, sendo considerada uma marca de fast fashion e uma das maiores do mundo, tem um crescimento muito mais agressivo. O outro aspeto que as permite comparar é o mercado que decidiram que fosse o primeiro escolhido para a sua expansão, tendo a Salsa Jeans começado pelo Médio Oriente e a Zara pelo seu país vizinho, Portugal.

Contudo, podemos também comparar as restantes duas marcas que se mostram com mais diferenças do que as anteriores. A Sacoor Brothers e a COS são ambas marcas que surgem na Europa e ambas iniciaram a sua internacionalização por procurarem expandir o seu mercado. Contudo, a Sacoor utiliza apenas o método de implementação autónoma, enquanto a COS utiliza este método também, assim como a franquia. Ambas as marcas começaram a sua expansão passados anos de iniciarem a sua atividade comercial e tiveram ambas um crescimento gradual. Mesmo assim, a Sacoor Brothers começou por expandir-se para o mercado asiático em primeiro lugar, utilizando o retalho presencial, e a COS começou a sua estratégia de internacionalização com o *e-commerce*, expandindo-se posteriormente para países europeus.

Assim, mesmo com algumas diferenças, podemos concluir que muitas marcas nacionais e internacionais tomam algumas das mesmas decisões quando se começam a internacionalizar. Não é possível identificar quais as diferenças ou as semelhanças claras, pois mesmo que uma das marcas portuguesas estudadas não tenha tomado a mesma rota de internacionalização que uma das marcas estrangeiras, outra destas teve o mesmo percurso.

Comparando então a análise quantitativa com a análise qualitativa, os consumidores mostram-se conhecedores dos problemas que as marcas têm de ultrapassar para se poderem internacionalizar, dos seus motivos de expansão, assim como a maioria é cliente das marcas

A problemática da internacionalização do retalho da moda

estudadas. Quando surge o estudo à população, é com o intuito de também poder comparar como é que estas se posicionam em relação às marcas nacionais e às marcas internacionais. Foi possível ler anteriormente que estes consomem mais os produtos vindos de marcas internacionais, principalmente de uma marca de fast-fashion. Esta atitude por parte dos consumidores, de optar por produtos estrangeiros, de uma marca que se adapta rapidamente às tendências e que oferece preços competitivos vem mostrar como é que as marcas são comparadas aos olhos dos consumidores. Mesmo que, após a análise do estudo que foi realizado às marcas, as 6 marcas não se mostrem assim tão distintas, há uma grande diferença do ponto de vista dos consumidores, sendo que são estes que compram e consomem os produtos das marcas.

Sendo assim, conclui-se que tanto as marcas nacionais como internacionais analisadas são conhecidas pelos consumidores e se mostram similares na sua estratégia de internacionalização, quando abordados os parâmetros em estudo. No entanto, os consumidores, apesar de conhecedores dos métodos e dos fatores que influenciam a internacionalização das marcas, no inquérito relacionado a uma população, estes mostram uma polaridade no seu consumo, enviesada para as marcas internacionais, com uma grande presença nos diversos mercados estrangeiros, assim como em marcas que têm uma maior comunicação e uma maior diversidade de produtos.

Limitações do estudo e propostas de desenvolvimentos futuros

As limitações do estudo presente na dissertação começam pela falta de informação sobre o tema. Apesar de terem sido recolhidas e adaptadas muitas obras anteriormente publicadas, foi notório que esta informação, apesar de útil, era muito repetitiva. Raramente podiam ser encontrados novos estudos ou novas abordagens ao tema, tornando assim a revisão de literatura menos aprofundada do que era pretendido.

Outra parte do estudo que foi influenciada também pela falta de informação foi o estudo e a comparação das marcas. Apesar de pesquisado, não foi possível encontrar contactos que pudessem contribuir com novas informações e conhecimentos internos sobre estas, o que fez com que a análise das marcas fosse apenas feita com informações dos sites próprios e notícias, artigos e obras publicados por terceiros, sendo a informação recolhida pouco direta.

As propostas de desenvolvimentos futuros vão basear-se nas limitações, dado que é a falta destas que prejudica a profundidade do conhecimento sobre o tema e as marcas abordadas. Sendo assim, aconselha-se que seja estabelecido o contacto direto com as marcas, sendo que a partir das informações que estas podem providenciar, será possível ter uma resposta mais clara e precisa à questão de investigação.

Numa futura investigação, poderia até ser benéfico a abordagem de menos aspetos que

A problemática da internacionalização do retalho da moda

não seriam tão relevantes para a resposta à questão de investigação e a menos marcas, aprofundando assim os tópicos que seriam mais adequados e pertinentes, tornando o estudo mais conciso e direcionado ao problema.

Por fim, seria de maior relevância ser feita a análise quantitativa a uma população, se os hábitos dos consumidores fossem também abordados a uma instância de comparação das marcas, como por exemplo, a análise do volume de vendas de cada uma num período específico de tempo, sendo que assim poderíamos entender melhor as tendências de compra dos consumidores das marcas nacionais para as marcas internacionais.

Referências

GUERCINI, Simone; RUNFOLA, Andrea (2007), “Business networks and retail internationalization: a case analysis in the fashion industry”, disponível em: <https://www.impgroup.org/uploads/papers/7206.pdf> (consultado a 23 de Novembro de 2022)

KARPOVA, Elena; FIORE, Ann Marie (2011), “Factors influencing international fashion retailers entry mode choice”, disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/242344782> (consultado a 23 de Novembro de 2022)

MOLLÁ-DESCALS, Alejandro; FRASQUET-DEL TORO, Marta; RUIZ-MOLINA, Maria-Eugenia (1979-1993), “Internationalization patterns in fashion retail distribution: implications for firm results”, disponível em: Internationalization patterns in fashion retail distribution: implications for firm results: The Service Industries Journal: Vol 31, No 12 (tandfonline.com) (consultado a 24 de Novembro de 2022)

JIMÉNEZ, María Muñoz (2012), “Internacionalização da empresa Zara, do Grupo Inditex”, disponível em: http://semanadoconhecimento.upf.br/download/maria_munoz_jimenez140280-resumo-internacionalizacao_da_empresa_zara_do_grupo_inditex.pdf (consultado a 24 de Novembro de 2022)

SANTOS, José Freitas (2017), “Estratégias de Internacionalização para a indústria têxtil e do vestuário”, disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/319466699> (consultado a 24 de Novembro de 2022)

aicep Portugal Global, *Casos de sucesso: Salsa*, Disponível em: <https://www.portugalexporta.pt/casos-de-sucesso/roupa/salsa-jeans> (consultado a 29 de Novembro de 2022)

ATAÍDE, Estela (2017), “Grupo Lanidor expande redes comercial nacional e internacional”, disponível em: <https://pt.fashionnetwork.com/news/Grupo-lanidor-expande-rede-comercial-nacional-e-internacional.863354.html> (consultado a 29 de Novembro de 2022)

Lanidor, *Sobre a Lanidor*, disponível em: <https://www.lanidor.com/> (consultado a 29 de Novembro de 2022)

Sacoor Brothers, *A nossa história*, disponível em: <https://www.sacoorbrothers.com/pt/pt/sacoor-brothers/> (consultado a 29 de Novembro de 2022)

MO, Ziyang (2015), “Internationalization Process of Fast Fashion Retailers: Evidence of H&M and Zara”, disponível em: Internationalization Process of Fast Fashion Retailers: Evidence of H&M and Zara | Mo | International Journal of Business and Management | CCSE (ccsenet.org) (consultado a 29 de Novembro de 2022)

A problemática da internacionalização do retalho da moda

COSTA, Ana Rita, “Sacoor Brothers continua a crescer além fronteiras”, disponível em:

<https://www.distribuicao hoje.com/retalho/sacoor-brothers-continua-crescer-alem-fronteiras/>
(consultado a 16 de Setembro de 2023)

H&M Group Annual and Sustainability Report 2022, disponível em:

<https://hmgrou p.com/wpcontent/uploads/2023/03/HM-Group-Annual-and-Sustainability-Report-2022.pdf> (consultado a 16 de Setembro de 2023)

“Colcci deve inaugurar duas lojas internacionais ainda este ano”, disponível em:

<https://texbrasil.com.br/pt/colcci-deve-inaugurar-duas-lojas-internacionais-ainda-este-ano/>
(consultado a 16 de Setembro de 2023)

H & M HENNES & MAURITZ AB FULL-YEAR REPORT 2010, disponível em: [H&M Hennes & Mauritz AB full-year report 2010 \(hmgrou p.com\)](#) (consultado a 16 de Setembro de 2023)

Glossário aicep, disponível em:

https://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Glossario/Paginas/xGlossario.aspx#gloss_E (consultado a 19 de Setembro de 2023)

SILVA, GJ “Design 3D em Tecelagem Jacquard como ferramenta para a concepção de novos produtos. – Aplicação em Acessórios de Moda”, definição de moda, disponível em:

<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3152/4/Cap.%20II%20-%20ESTADO%20DA%20ARTE%20-%20Moda.pdf> (consultado a 19 de Setembro de 2023)