



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**O POTENCIAL DAS MARCAS PORTUGUESAS DE CALÇADO: CRIAÇÃO
E INTERNACIONALIZAÇÃO**

Vanessa Pinto Carvalho

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre
em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Prof. Doutor Óscar Bernardes e Prof. Doutor Jorge Simões

Versão Provisória

Não inclui correções ou alterações sugeridas pelo Júri.

Porto, junho de 2022.



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**O POTENCIAL DAS MARCAS PORTUGUESAS DE
CALÇADO: CRIAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO**

Vanessa Pinto Carvalho

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre
em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Prof. Doutor Óscar Bernardes e Prof. Doutor Jorge Simões.

Versão Provisória

Não inclui correções ou alterações sugeridas pelo Júri.

Porto, junho de 2022.

Resumo

O setor do calçado em Portugal, ao longo dos últimos anos tem vindo a ter um crescimento exponencial, tendo apresentado nas últimas duas décadas, maiores valores no que se refere à exportação. As empresas de calçado em Portugal, apesar de reunirem todo um *know how*, limitam-se, na sua generalidade, a operarem em regime de *outsourcing*, não arriscando na criação das suas próprias marcas e, com isto, reposicionarem-se quer dentro, quer fora do país, apresentando um comportamento de aversão ao risco.

O que se pretende compreender através da presente dissertação é se as empresas dentro da indústria de calçado portuguesa podem ter maior crescimento e visibilidade ao desenvolverem a sua própria marca e procederem à sua internacionalização que, apesar das deficiências que o setor em Portugal apresenta, têm bastante potencial para que isso suceda, dado que, imensos países subcontratam as empresas de calçado portuguesas para que lhe façam todo o processo, desde o design à sua produção, e que tem contribuído para a visibilidade da qualidade que as empresas de calçado portuguesas oferecem. Muitas marcas internacionais querem que os seus produtos incluam o *Made in Portugal*, pois, começam a aperceber-se que isso vende, e que cada vez mais, os países europeus reconhecem a qualidade do país neste setor. Tendo por base os dados e as estatísticas relacionadas com esta indústria, assim como a visão positiva dos outros países face aos produtos produzidos no país, pretende-se explorar o potencial das marcas portuguesas de calçado: criação e internacionalização.

Para o desenvolvimento desta investigação recorreu-se primeiramente à revisão da literatura e posteriormente utilizou-se uma metodologia qualitativa tendo sido criada uma entrevista para o efeito, contando com um total de sete entrevistas feitas a uma amostra escolhida por conveniência.

As conclusões indicam que a internacionalização é efetivamente fulcral para as empresas se estas pretendem crescer e obter vantagem competitiva e, que, para o fazerem, requerem de competências essenciais. É necessário salientar que as que desejem iniciar este processo enfrentarão inevitavelmente desafios e barreiras dependendo dos recursos humanos e financeiros que possuam. No que concerne à criação de marcas, foi possível constatar que embora seja crescente o número de marcas próprias nacionais, o setor nacional de calçado ainda é composto maioritariamente por empresas que trabalham com marca *private label*. Diversas empresas não optam pela criação de marcas próprias pelos riscos e custos elevados que são necessários. Por fim, foi possível corroborar que o calçado "*Made in Portugal*", tem cada vez mais êxito nos mercados internacionais, sendo detentor de um reconhecimento internacional no que se refere à qualidade, ao saber-fazer, e, mais recentemente à diversificação da oferta, estando a imagem do calçado português cada vez mais associada à moda, à criatividade e ao design.

Palavras-chave: calçado português; internacionalização; marcas.

Abstract

The footwear sector in Portugal, over the past few years has had an exponential growth, having presented in the last two decades, higher values regarding exports. The footwear companies in Portugal, despite gathering all the know-how, limit themselves, in general, to operate in outsourcing regime, not risking in the creation of their own brands and, with this, repositioning themselves both inside and outside the country, presenting a risk averse behaviour.

The aim of this dissertation is to understand if companies within the Portuguese footwear industry can have greater growth and visibility when developing their own brand and proceed with their internationalization that, despite the deficiencies that the sector in Portugal presents, they have enough potential for this to happen, since many countries subcontract Portuguese footwear companies to do the whole process, from design to production, and that has contributed to the visibility of the quality that Portuguese footwear companies offer.

Many international brands want their products to include Made in Portugal, because they are starting to realize that this sells, and that more and more, European countries recognize the quality of the country in this sector.

Based on the data and statistics related to this industry, as well as the positive view of other countries towards the products produced in the country, we intend to explore the potential of Portuguese footwear brands: creation and internationalization.

For the development of this research, we first used a literature review and then a qualitative methodology, having created an interview for this purpose, with a total of seven interviews conducted with a sample chosen by convenience.

The conclusions indicate that internationalization is effectively central for companies if they want to grow and gain competitive advantage, and that to do so they require core competencies. It should be noted that those wishing to start this process will inevitably face challenges and barriers depending on their human and financial resources. Regarding the creation of brands, it was possible to see that although the number of national private labels is growing, the national footwear sector is still composed mostly of companies that work with private label brands. Several companies do not choose to create their own brands due to the risks and high costs that are required. Finally, it was possible to corroborate that the footwear "Made in Portugal", is increasingly successful in international markets, holding an international recognition regarding quality, know-how, and more recently the diversification of supply, being the image of Portuguese footwear increasingly associated with fashion, creativity, and design.

Keywords: Portuguese footwear; internationalization; brands.

Agradecimentos

Aos meus papás, à minha avó, ao meu Pedrinho, ao Kenay, à Pepa Stanley e à Carlota.

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

Índice Geral

Índice de Figuras	xv
Índice de Tabelas	xvii
Índice de Gráficos.....	xix
Introdução.....	1
1. Revisão da literatura.....	3
1.1 Internacionalização.....	3
1.1.1 Conceito de internacionalização.....	3
1.1.2 Vantagens e desvantagens da internacionalização	5
1.2 Criação de marcas.....	6
1.2.1 Conceito de marca.....	6
1.2.2 Importância das marcas	6
1.2.3 Funções das marcas	7
1.2.4 <i>Brand Equity</i>	7
1.2.5 <i>Made in Portugal</i>	10
1.3 Análise do setor do calçado.....	12
1.3.1 Panorama Mundial.....	12
1.3.2 Panorama Nacional	15
2. Metodologia de investigação	19
Objetivos e Hipóteses.....	19
Metodologia através da Research Onion	21
2.1. Filosofia da investigação.....	21
2.2. Abordagem e natureza da investigação	22
2.3. Tipologias de estudo.....	23
2.4. Estratégia da investigação.....	23
2.5. Escolha da investigação	24
2.6. Horizonte Temporal	25
2.7. Recolha de dados	25
3. Resultados.....	31
4. Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação.....	36

Conclusões	36
Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações	40
Referências Bibliográficas	41
Anexos	51
Anexo A – Guião da entrevista.....	51
Anexo B - Respostas às questões da entrevista.....	53

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Aaker	8
Figura 2 - Síntese do Modelo de Brand Equity segundo Aaker.....	10
Figura 3 - Produção por tipo de calçado (valor), 2018	17
Figura 4 - Processo de investigação por camadas.....	21

Índice de Tabelas

Tabela 4 - Sintetização dos conceitos	11
Tabela 1 - Top 10 de Países Produtores de Calçado (Quantidade 2020).....	13
Tabela 2 - Top 10 de Países Exportadores de Calçado (Quantidade 2020).....	14
Tabela 3 – Evolução da Indústria do Calçado entre 2010 e 2021.....	16
Tabela 5 - Relação entre os objetivos e as hipóteses	20
Tabela 6- Características-chave das pesquisas qualitativas e quantitativas.....	24
Tabela 7 - Relação entre as hipóteses e as questões da entrevista	26
Tabela 8 - Número de funcionários por empresa	31
Tabela 9 – Síntese dos fatores diferenciadores de cada marca	34

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Consumo de Calçado per capita por Continente (Quantidade 2020).....	13
Gráfico 2 - Distribuição das Importações de Calçado por Continente de Origem	14
Gráfico 3 - Principais mercados em milhões de Euros.....	18

Introdução

O fenómeno da globalização tem influenciado significativamente o comportamento das empresas no mercado e o perfil dos consumidores de produtos e serviços (Paraschivescu, 2020). Este fenómeno tem se traduzido em produtos bastante estandardizados o que dificulta a diferenciação (García Rodríguez et al., 2010).

Assim, estamos perante consumidores cada vez mais exigentes e informados e, portanto, a maximização da satisfação do consumidor torna-se cada vez mais minuciosa. Face a um mercado em constante mutação, os consumidores são mais críticos na qualidade dos produtos que pretendem adquirir. As marcas são pistas que os consumidores podem utilizar para conseguir avaliar o desempenho do produto (Maheswaran & Mackie, 1992). Geralmente, os consumidores carecem da capacidade de julgar a qualidade do produto, especialmente quando se trata da introdução de novos produtos no mercado e, neste caso, a marca serve como um sinal de fiabilidade

que pode ter o efeito de reduzir o risco e a incerteza relativamente ao desempenho do produto e permitir comprá-lo (Andonova & Losada-Otálora, 2020).

A indústria nacional do calçado tem sido uma referência na economia portuguesa, representado, 0,82% (INE, 2019) sendo esta uma das indústrias exportadoras que mais contribui para a balança comercial portuguesa, representando em 2018 cerca de 3,4% das exportações totais de mercadorias (Gabinete de Estratégia e Estudos, 2019). Trata-se, pois, de uma grande indústria, dotada de bastante conhecimento, dinamismo e, acima de tudo, qualidade. O calçado que é fabricado em Portugal, é do mais caro do mundo, contudo, com uma qualidade que é considerada das melhores, porém, é necessário que sejam criadas marcas próprias para alcançar um prestígio idêntico ao do calçado italiano (DGAE, 2017). Portugal tem muito por onde se expandir, tendo a seu favor todo o *know how* que as empresas possuem, quer no que diz respeito às competências manufatureiras, quer à atuação nos mercados estrangeiros. Para além disto, é cada vez maior a reputação internacional que as empresas de calçado portuguesas têm vindo a obter, sendo conhecidas pela sofisticação e criatividade da oferta (APICCAPS, 2013).

Uma vez que é implausível que a Europa tenha custos de produção mais baixos do que a China e outros concorrentes asiáticos, os produtores europeus, como Portugal e Itália, seguem uma estratégia diferente baseada na competição de qualidade, inovação tecnológica e diferenciação de produtos (Batista et al., 2017).

As empresas têm de atuar para que os seus negócios não entrem em estagnação ou até mesmo em esquecimento, deste modo, o que maior parte das empresas opta por fazer é a internacionalização. Através do processo de internacionalização, as empresas vêm um modo de sobreviverem ou então de crescerem (Castillo et al., 2012). Para além da internacionalização, a proteção da propriedade industrial através do registo de patentes, marcas e designs é um caminho a seguir com vista ao reconhecimento internacional da qualidade do calçado nacional (Gabinete de Estratégia e Estudos, 2019).

O presente estudo divide-se em quatro principais secções: a primeira parte diz respeito à revisão da literatura; na segunda parte aborda-se a metodologia utilizada; posteriormente na terceira secção analisamos os resultados e por fim, é na quarta secção onde serão apresentadas as conclusões, limitações e futuras linhas de investigação.

1. Revisão da literatura

A revisão da literatura é vital no processo investigativo, pretendendo-se com esta contextualizar o estudo, tendo como objetivo principal a consulta e recolha de informação sobre a área de investigação (Sousa & Baptista, 2011). Sucintamente, a revisão da literatura é uma visão abrangente de pesquisas que foram realizadas anteriormente sobre um determinado tópico, mostrando ao leitor o que se sabe e o que não se sabe sobre a temática (Denney & Tewksbury, 2012), criando, deste modo, uma necessidade de uma nova investigação, que é precisamente o que se pretende realizar ao longo do estudo.

1.1 Internacionalização

1.1.1 Conceito de internacionalização

O processo de internacionalização e a sua importância deste para o desenvolvimento económico e crescimento quer numa perspetiva local, quer numa perspetiva internacional, é um assunto amplamente discutido, tanto no que diz respeito às teorias económicas e de gestão, quanto à prática empresarial (Sliwinski & Sliwisnka, 2016). O conceito de internacionalização tem sido comumente

utilizado para descrever “o processo crescente de envolvimento em operações internacionais” (Welch, 1988, p. 36). Segundo Johanson & Vahlne (1977) internacionalização pode ser entendido como o envolvimento dos processos de negócios de uma empresa em territórios internacionais e é considerado um processo gradual em que as empresas constroem os recursos e adquirem as competências necessárias para entrarem noutros países (Tiwari, Sen, & Shaik, 2016). Escolher o país de entrada e o método mais correto para entrar em mercados internacionais é algo primordial e que requer especial atenção por parte das empresas que pretendem iniciar o processo de internacionalização (Ahi et al., 2017).

No que diz respeito às pequenas e médias empresas (PME), algumas optam por iniciarem a internacionalização após terem algo sólido no seu mercado doméstico e só depois pensam em atuar em mercados externos, outras decidem criar o seu negócio e atuar imediatamente em mercados internacionais, e, neste caso, uma internacionalização que ocorre mais cedo do que é habitual, pode trazer vantagens para as empresas, nomeadamente, existência da possibilidade de a tornar mais eficiente, a aquisição de conhecimentos fulcrais e o desenvolvimento de competências que fará com que se ganhe vantagem competitiva (Rialp et al., 2010). Embora a internacionalização das PME seja encorajada pelas vantagens das novas condições ambientais e oportunidades de negócio atrativas, este processo tem alguns desafios para estas empresas devido à sua pequenez e inexperiência e, subsequentemente, à escassez de recursos (Korsakienė, 2019).

Entre as diferentes estratégias de internacionalização, a mais utilizada por parte das pequenas e médias empresas é a exportação, sendo esta uma estratégia para se internacionalizarem menos dispendioso, que lhes ter visibilidade noutros mercados que, segundo estudos, empresas que exportam têm um melhor nível de desempenho em termos de produtividade, tamanho, sobrevivência, salários, tecnologia sofisticada, quando comparadas com as empresas que não recorrem à exportação (Nagy, 2012). De acordo com Martínez (2010) existem inúmeras vantagens na exportação para a competitividade como a diversificação dos riscos, aumento das vendas, aquisição de conhecimentos de outros mercados, explorar economias de escala e ainda, melhorar a imagem da companhia.

A principal dificuldade que uma empresa vivencia numa primeira fase da internacionalização é a falta de conhecimento sobre o segmento do país onde se estão a internacionalizar, assim como as diferenças culturais, linguagem, e a procura por parceiros de negócio (Buisán & Espinosa, 2007).

O processo de internacionalização requer não só a mobilização de recursos como também exige determinadas competências por parte das empresas (Ruzzier et al., 2006). O capital humano é um elemento crucial para o sucesso do desenvolvimento de projetos estrangeiros, principalmente se já tiverem conhecimentos de experiências anteriores semelhantes, pois, permitirá fazer frente de modo mais eficaz aos problemas que aparecerão na entrada de mercados externos. Segundo Mtigwe (2004), uma das vantagens competitivas de uma empresa que se torna internacional são os seus recursos humanos, principalmente o próprio empresário ou outros gestores chave.

Sucintamente, o crescimento de uma empresa pode ser potencializado por melhorias na gestão, maior aproveitamento de capacidades intelectuais, utilização do conhecimento, ou então, através da internacionalização.

O processo de tomada de decisão é um dos mais importantes processos no contexto de gestão de uma empresa, principalmente em contexto internacional, a eficiência das escolhas feitas pode ser vista como um ponto crítico de sucesso (Katsikeas et al., 2006). Há uma relação entre o compromisso internacional e as estratégias internacionais de marketing, alguns dos estudos empíricos desenvolvidos sugerem que o compromisso de marketing internacional tem um impacto bastante positivo na internacionalização das empresas (Kwon & Hu, 2001), o que também se encontrou nestes estudos foram as relações positivas entre compromisso e a estratégia de canal de marketing (Anderson & Narus, 1990).

Neste contexto torna-se pertinente destacar as principais vantagens e desvantagens da internacionalização para as empresas.

1.1.2 Vantagens e desvantagens da internacionalização

Embora numa fase inicial a internacionalização possa diminuir as perspectivas de sobrevivência de uma empresa, os mercados estrangeiros podem proporcionar diversas oportunidades de crescimento e a aprender sobre como crescer, segundo Autio (2017), a internacionalização expõe as empresas a diferentes mercados e diferentes ambientes competitivos, proporcionando assim uma fonte potencialmente rica de aprendizagem e desenvolvimento de capacidades.

É importante mencionar que cada decisão de internacionalização está associada a riscos particulares, tais como riscos de mercado comum, riscos comerciais e riscos políticos que podem dificultar a internacionalização de uma PME. A internacionalização pode resultar em benefícios significativos para as empresas, assim como a alavancagem dos ativos, alcançando economias de gama, gerindo flutuações na geração de receitas, e tornando-se mais forte nacionalmente (Lu & Beamish, 2001; Sirmon et al., 2008). A adoção da internacionalização é uma importante estratégia de crescimento para as empresas cujo mercado nacional é limitado dado que permite às empresas:

- Realizar economias de escala e de gama (Caves, 1996);
- Aumentar o seu poder de mercado (Kogut, 1985);
- Reduzir os custos de entrada (Dunning, 1988);
- Ajuda no desenvolvimento de uma vantagem competitiva sobre a concorrência (Leonidou et al., 2007).

No entanto também envolve um compromisso significativo de recursos, bem como a superação de vários riscos e complexidades associados a locais desconhecidos e maiores exigências em termos de capacidades de gestão (Hsu, 2013). Este processo expõe as empresas à incerteza e aos riscos, contextos que as obrigam a adaptar-se ao novo ambiente através de mudanças estruturais (Sapienza et al., 2006).

Por conseguinte, antes de tomar uma decisão de internacionalização de uma PME deve avaliar cuidadosamente se as oportunidades superam os riscos associados a uma entrada no mercado estrangeiro e escolher uma abordagem adequada à sua internacionalização (Hollensen, 2007).

Desenvolver uma estratégia de marketing para uma marca que vá atuar em mercados internacionais requer muito mais esforço e práticas mais sofisticadas (Appiah-Adu, 1999) para que sejam obtidos bons resultados. O reposicionamento da marca é uma determinante positiva e necessária no que diz respeito à estratégia de marketing internacional, isto porque, de país para país as estratégias de marketing a utilizar devem ser alteradas para irem de encontro com as diferentes culturas com que as marcas se deparam. As decisões e ações de marketing têm um impacto potencial na mudança dos conhecimentos dos consumidores sobre a marca (Ewing, Napoli, & Pitt, 2001), a estratégia de marketing internacional pode reforçar a reputação de uma empresa e construir uma consciência sobre a marca (Yin Wong & Merrilees, 2007), auxiliando também na fomentação da lealdade à marca que leva a uma série de vantagens relacionadas com o marketing nomeadamente, menores custos de marketing, novos clientes e ainda maior alavancagem comercial (Calderon, Cervera, & Molla, 1997).

1.2 Criação de marcas

1.2.1 Conceito de marca

Uma marca é definida como sendo “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação destes com o objetivo de identificar produtos ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e diferenciá-los dos outros concorrentes” (Kotler & Keller, 2006), enquanto Ind (1997) opta por abordar esta temática dizendo que um produto pode ser copiado por um concorrente enquanto uma marca é única e, ainda, de acordo com Albaum et al., (2005), marca é conceituada de uma forma bastante semelhante à citada por Kotler & Keller (2006), pode ser qualquer coisa que identifique os bens ou serviços de um vendedor e o diferencie dos demais concorrentes. Farquhar (1989) enfatiza o valor adicional que a marca providencia ao valor intrínseco do produto, definindo marca como sendo um nome, símbolo ou signo capaz de incrementar o valor de um produto mais além do seu valor funcional.

Algo que é partilhado entre as diversas definições de marca é o fator de poder compreender-se como um instrumento composto por duas partes: uma que pode ser escrita ou pronunciada – nome da marca - e a outra, que pode ser reconhecida através de um símbolo, sinal ou desenho, mas que não pode ser pronunciada – o distintivo da marca (Valls, 1992).

1.2.2 Importância das marcas

Quer para a organização, quer para o consumidor, o uso da marca tem um papel fundamental. Na ótica do consumidor, esta significa uma importante fonte de informação, sendo de extrema relevância desde que este a utiliza no seu processo de eleição. Sob o ponto de vista da organização, a marca é considerada um dos seus principais ativos (Kapferer, 2000), e, para diversos autores, as marcas têm vindo a tornar-se ao longo das últimas décadas, um dos ativos intangíveis mais valiosos das organizações (Grace & O'Cass, 2005; Keller & Lehmann, 2006; Vásquez, 2007).

1.2.3 Funções das marcas

Uma vez abordados conceitos relativos àquilo que são as marcas e após entender a importância das marcas, é importante salientar as funções centrais destas. As funções centrais das marcas passam (Filipe, 2010):

- Pela identificação do produto, tornando-o único, permitindo o seu fácil reconhecimento e consequentemente, uma maior facilidade na sua escolha.
- Pela diferenciação do produto, em que determinadas características distintivas do produto se encontram inerentes à marca.

Para além destas duas funções existem, segundo outros autores, muitas outras. Sob a ótica do consumidor, a marca permite transmitir-lhe qualidade e garantia, fazendo com que se ganhe a sua confiança e que, deste modo, o seu processo de seleção se torne mais simples e intuitivo (Valls, 1992). A marca tem o poder de criar na mente do consumidor uma série de atributos que servem para emitir um juízo de valor acerca da mesma, sendo uma fonte de informação muito importante no processo de tomada de decisão.

Contudo, não é somente ao nível do consumidor que as funções da marca são visíveis, mas também ao nível das organizações na medida em que a marca é necessária para que os potenciais consumidores, interessados em adquirir os seus bens e/ou serviços os possam identificar. Sucintamente, a marca serve para a organização como um instrumento de controlo da participação do mercado, facilitando, por exemplo, a introdução de novos produtos (Valls, 1992).

Segundo Lambin (2000), são três as funções principais que permitem à organização defender-se no plano concorrencial e adotar uma estratégia a médio e longo prazo:

- Desempenha uma função de proteção da inovação na medida em que uma marca registada protege a empresa contra eventuais imitações e/ou falsificações.
- Uma função de posicionamento, dado que a marca possibilita à empresa que esta se posicione face aos seus concorrentes e, simultaneamente, permite dar a conhecer ao mercado as suas qualidades distintivas que esta reivindica para o seu produto/serviço.
- Por fim, a marca é um ativo comparável a um capital intangível, constituindo uma fonte de riqueza para a organização, sendo necessário e imprescindível geri-lo convenientemente, e aqui a função inerente é a função de capitalização.

1.2.4 Brand Equity

Atualmente, face ao ambiente competitivo com que as empresas se deparam, as marcas estão a tornar-se, cada vez mais, num ativo vital para a sobrevivência de muitas destas, por conseguinte as empresas têm vindo a desenvolver estratégias para uma melhor gestão e evolução do seu *brand equity* (BE), isto porque entende-se que este possui uma grande capacidade para gerar um fluxo de valor futuro, quer seja através do incremento dos *cash-flows* dos produtos com marca em detrimento dos produtos sem marca (Simon & Sullivan, 1993), ou quer seja através da sua capacidade de atrair

capital dado que os investidores preferem investir em empresas com marcas sólidas e com um forte *brand equity* (Karadeniz, 2010).

Este termo surge pela primeira vez a finais dos anos 80 tendo sido definido segundo Farquhar (1989) como sendo o valor acrescentado que uma marca proporciona aos produtos ou serviços que disponibiliza. Por outras palavras, *brand equity* é determinada através da forma como os clientes percebem uma marca a longo prazo e, esta percepção que os clientes têm da marca, varia consoante os esforços da empresa ao longo do tempo (Huang, Liu, & Xie, 2020). Ou seja, a orientação estratégica de uma organização assim como outras características latentes influenciam a *brand equity*.

Lewis (1993) categoriza os benefícios que podem ser conseguidos através da BE em dois: fatores relacionados com o crescimento, por exemplo, a capacidade da marca para atrair consumidores, para se internacionalizar em novos mercados e ainda, resistir à atividade competitiva; e, por outro lado, a possibilidade de obtenção de resultados relacionados com a rentabilidade da empresa, como é o caso da *brand loyalty*, os preços *premium*, elasticidade-preço reduzida, entre outros. O aumento do *brand equity* gera um efeito diferencial, um maior conhecimento da marca e uma maior resposta do consumidor, isto traduz-se num melhor desempenho da marca, quer a nível financeiro quer na perspetiva do consumidor. Para sintetizar, Aaker, define *brand equity* como sendo os ativos de uma marca que acrescentam, ou em alguns casos subtraem, um produto ou serviço. Este modelo de Aaker sugere que os ativos sejam agrupados em quatro principais dimensões: *brand awareness* (reconhecimento da marca); *perceived quality* (qualidade da marca percebida); *brand loyalty* (lealdade à marca); *brand association* (associações à marca), sendo estas dimensões que têm sido geralmente aceites e utilizadas por uma série de investigadores neste campo da equidade de marca.

Figura 1 - Modelo de Aaker



Fonte: Elaboração própria adaptado do modelo de Aaker (1991)

- ***Brand awareness (conhecimento da marca)***

O conhecimento da marca pode ser definido como sendo a força que a marca tem na mente do consumidor (Aaker, 1996). Segundo Keller & Lehmann (2006), o conhecimento da marca envolve dois elementos principais: recordação e reconhecimento. Por outras palavras, refere-se à capacidade do consumidor se lembrar da marca como parte de um determinado produto de uma determinada categoria (Huang & Sarigöllü, 2014). Ao criar-se um elevado conhecimento da marca, é possível influenciar o gosto pela marca e, conseqüentemente, a intenção comportamental de compra (Patil, 2017).

- ***Perceived quality (qualidade de marca percebida)***

Segundo Aaker (1991), a percepção de qualidade dá valor a uma marca de várias formas, entre elas: uma alta qualidade faz com que os consumidores tenham uma boa razão para comprar a marca e permite que a marca se diferencia dos seus concorrentes, para que seja possível cobrar um preço *premium* e, ainda, ter uma base forte para se proceder à extensão da marca. Este conceito pode ser entendido como a percepção que o cliente tem sobre a qualidade global ou superioridade/inferioridade de um produto ou serviço em relação à sua finalidade relativamente às demais alternativas (Zeithmal, 1988). Diversos estudos apontam que quando considerado a relação entre a qualidade percebida e a lealdade à marca, existe um impacto positivo da qualidade percebida na intenção de compra (Tsiotsou, 2006).

- ***Brand association (associações à marca)***

Este ponto pode ser visto como uma componente bastante importante no que diz respeito à percepção da marca que ocorre quando o consumidor pensa numa marca e desenvolve algum tipo de associação ligada à(s) memória(s) que possui sobre ela (Michel & Donthu, 2014). De certo modo, é um tipo de mecanismo que auxilia o consumidor a recordar a marca mais rapidamente, assim, quanto maior for a experiência com a marca maior será a força das associações (Aaker, 1996).

- ***Brand loyalty (lealdade à marca)***

A lealdade à marca é definida como sendo “um compromisso profundo de recompra ou repatronização de um produto ou serviço preferido de forma consistente no futuro, causando assim compras repetitivas da mesma marca ou do mesmo conjunto de marcas, apesar das influências situacionais e dos esforços de marketing terem o potencial de causar um comportamento de mudança” (Oliver, 1997). Este conceito está essencialmente relacionado com a probabilidade de um consumidor mudar para outra marca, particularmente quando esta faz uma mudança quer seja no preço ou nas características do produto (Aaker, 1991).

Para as empresas, a lealdade à marca apresenta inúmeros benefícios estratégicos importantes tais como a conquista de uma elevada quota de mercado assim como novos clientes, apoio a extensões da marca, os custos com o marketing reduzem e, acaba por tornar a marca mais forte face às ameaças competitivas (Atilgan et al., 2005).

Figura 2 - Síntese do Modelo de Brand Equity segundo Aaker



Fonte: Elaboração própria com base em (Barbosa & Viana, 2016)

1.2.5 Made in Portugal

A marca do país ajuda a construir, gerir e valorizar os países, tendo como finalidade concorrer num mercado global (Carvalho, 2012). A finalidade da adoção deste conceito passa por projetar o nome de um país como um selo de qualidade que destaca os seus valores e atributos e torná-lo notável num mundo tão globalizado e competitivo (Fonseca, 2011). Uma marca-país forte estimula as exportações e investimentos e, conseqüentemente, promove o desenvolvimento das nações (Fetscherin, 2010). De acordo com Saydan, (2013) a marca do país pode ser considerada um elemento-chave para as empresas, podendo refletir-se numa vantagem competitiva quando minuciosamente tratada.

Segundo Hakala et al., (2013), uma imagem estabelecida com sucesso é uma ferramenta útil para a marca do país. Naturalmente que uma reputação positiva é o resultado expectável, contudo, nem sempre a imagem que é estabelecida adiciona valor à marca do país (Montanari & Giraldi, 2018). As pessoas podem ter uma percepção e estereótipos negativos e incoerentes sobre um país e isso irá afetar não só a imagem do país (*Country Image* – CI) como também a marca do país. As associações efetuadas à imagem de um país são provenientes de diversas fontes e estão sempre presentes na mente dos indivíduos (Papadopoulos & Heslop, 2003).

O efeito do país de origem (*Country of Origin* – CoO) é um fator importante para influenciar a avaliação da marca, as percepções e o comportamento de compra dos consumidores (Cristea et al., 2015). País de origem também é comumente rotulado como “país de fabrico” ou, por exemplo “país de conceção” (Rezvani, et al., 2012). Independentemente do termo utilizado, a lógica é sempre

a mesma, os compradores pensam em diferentes países de acordo com a sua consciência e crenças, por isso ponderam a sua compra tendo em conta estes fatores (Jiménez Torres & Gutiérrez, 2007). Segue-se a sintetização destes três conceitos indissociáveis (tabela 4) :

Tabela 1 - Sintetização dos conceitos

Conceito	Definição	Autor(es)
Country of Origin	Influência exercida sobre os consumidores pelas crenças sobre o país de fabrico dos produtos.	(Tse & Gorn, 1993)
	Investiga de que forma a origem nacional de um produto afeta as avaliações e preferências dos consumidores	(Silva, 2018)
Country Brand	Utilizada como indício para inferir a qualidade e aceitação do produto.	(Bilkey & Nes, 1982)
	Combinação única e multidimensional de elementos que proporciona à nação uma diferenciação culturalmente fundamentada e com relevância para os públicos-avo.	(Aronczyk, 2008)
Country Image	A imagem do país é o conjunto completo de crenças descritivas, inferenciais e informativas sobre um país.	(Martin & Eroglu, 1993)
	Permite clarificar os aspetos particulares de um país que conduzem as percepções e atitudes dos consumidores, sobre um determinado produto	(Costa et al., 2016)

Fonte: Elaboração própria.

Para Portugal, o efeito do país de origem é uma questão bastante pertinente uma vez que este possui um mercado interno bastante reduzido e conseqüentemente pelo facto da sua economia ser em grande parte dependente da exportação (Silva, 2018).

Paulatinamente, resultante de diversos esforços, a imagem internacional do calçado português, foi-se alterando, passando a conciliar conotações associadas à criatividade, ao design e à moda com a reputação relacionada com o saber-fazer fabril (APICCAPS, 2013).

Aproximadamente há 20 anos o preço atribuído a um sapato feito em Portugal caía 30% logo após os consumidores saberem a sua origem, contudo, pela primeira vez, em 2019, o *made in Portugal*

tornou-se um fator de valorização, com o preço dado pelos consumidores a subir 6% após a origem ser divulgada (Ataide, 2019).

1.3 Análise do setor do calçado

1.3.1 Panorama Mundial

A produção mundial de calçado tem vindo a aumentar gradualmente nos últimos anos, estabelecendo um recorde em 2019 de 24.3 mil milhões de pares produzidos (APICCAPS, 2020). A indústria de calçado está fortemente concentrada no continente asiático, onde são produzidos 9 em cada 10 pares de sapatos sendo a China e Índia os países que se encontram no topo da lista dos produtores de calçado mais importantes do mundo, contudo, apresentam perfis bastante distintos. A China fabrica mais de metade de todo o calçado produzido no mundo (cerca de 55.5%) e ainda que possua uma elevada densidade populacional a maioria do calçado que é fabricado é destinado ao mercado internacional, sendo o maior exportador mundial. Por sua vez, a Índia, que representa 10.7% da produção mundial é essencialmente orientada para o mercado interno, somente 1 em cada 10 pares de sapatos que fabrica é exportado (APICCAPS, 2020).

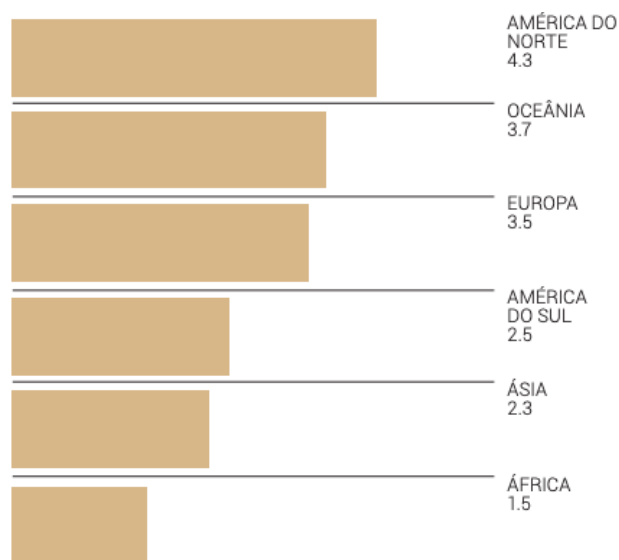
Tabela 2 - Top 10 de Países Produtores de Calçado (Quantidade 2020)

2	ÍNDIA	2 080	10.2%
3	VIETNAME	1 320	6.4%
4	INDONÉSIA	1 036	5.1%
5	BRASIL	764	3.7%
6	TURQUIA	487	2.4%
7	PAQUISTÃO	483	2.4%
8	BANGLADESH	423	2.1%
9	MÉXICO	165	0.8%
10	IRÃO	165	0.8%

(APICCAPS, 2021)

Relativamente ao consumo de calçado, este apresenta valores mais equiparados face à sua distribuição geográfica quando comparado com a produção, no entanto, ainda existem diferenças geográficas consideráveis nos padrões de consumo de calçado (gráfico 1), com o consumo per capita anual a variar entre 1.5 pares em África e 4.3 na América do Norte (APICCAPS, 2021).

Gráfico 1 - Consumo de Calçado per capita por Continente (Quantidade 2020)



(APICCAPS, 2021)

As exportações de calçado estão intensamente concentradas na Ásia e Europa. Contudo, devido à Pandemia por COVID-19, assistiu-se a um decréscimo na percentagem de produção exportada a nível mundial, descendo de 62% para 59% o que equivale a cerca de 12.1 mil milhões de pares (APICCAPS, 2021). O país exportador mais forte na Ásia é a China, e na Europa, a Alemanha é o país com um desempenho mais forte nesta década, tendo ultrapassado a Bélgica e a Itália, tornando-se o maior exportado europeu de calçado (APICCAPS, 2021).

Tabela 3 - Top 10 de Países Exportadores de Calçado (Quantidade 2020)

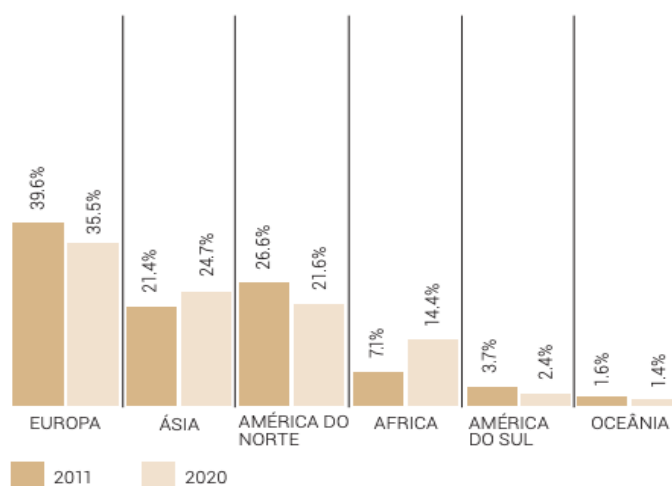
POSIÇÃO	PAÍS	PARES (MILHÕES)	QUOTA NO MUNDO
1	CHINA	7 402	61.1%
2	VIETNAME	1 233	10.2%
3	INDONÉSIA	366	3.0%
4	ALEMANHA	301	2.5%
5	TURQUIA	280	2.3%
6	BÉLGICA	243	2.0%
7	ÍNDIA	228	1.9%
8	ITÁLIA	165	1.4%
9	PAÍSES BAIXOS	162	1.3%
10	ESPANHA	131	1.1%

(APICCAPS, 2021)

A nível mundial, o preço médio de exportação por par de calçado tem crescido quase linearmente, a uma média estimada de 3.3% desde 2011. Apesar do impacto negativo da pandemia por COVID-19 na procura, o crescimento dos preços acelerou apresentando, pela primeira vez, um valor médio superior a 10 dólares (APICCAPS, 2021).

No que se refere às importações, ao longo da última década, os padrões geográficos das importações têm vindo a alterar-se com a Ásia e a África a ganhar importância em detrimento de outros continentes (gráfico 2).

Gráfico 2 - Distribuição das Importações de Calçado por Continente de Origem



Fonte: (APICCAPS, 2021)

A tendência de compra face aos distintos tipos de calçado existentes tem vindo a alterar-se com o passar do tempo, por exemplo, a venda de calçado em materiais têxteis tem vindo a ser alvo de maior procura, assistindo-se a maiores exportações deste tipo de calçado, tendo vindo a aumentar 80% desde 2010. Por outro lado, quer o calçado de borracha como o de plástico e o de couro têm vindo a perder quota de mercado (APICCAPS, 2020). No entanto, nos últimos dois anos, 2019 e

2020, houve alguns sinais de inversão desta tendência. O calçado de couro aumentou ligeiramente a sua quota em volume, tendo assim interrompido o declínio que tinha vindo a enfrentar desde o início do século, estabilizando também a quota em valor. O mesmo sucedeu com o calçado em borracha e plástico. Não se menciona as restantes categorias de calçado porque a sua importância é diminuta (APICCAPS, 2021).

1.3.2 Panorama Nacional

Portugal é atualmente um país de referência no mercado internacional de calçado, não só pela sofisticação, mas também pela criatividade das empresas que se esforçam para oferecerem uma multiplicidade de soluções para os seus potenciais clientes. Este sector é um dos mais inovadores e produtivos em Portugal (Diniz et al., 2015), e tem vindo a experimentar um notável crescimento. A indústria portuguesa de calçado beneficia da existência de estruturas associativas e tecnológicas que lhe fornecem apoios importantes, com destaque para a APICCAPS e CTCP, sendo estas responsáveis pela maioria das políticas mobilizadoras do calçado (Ascensão, 2017).

O setor nacional do calçado tem vindo a desenvolver um processo de expansão gradual nas últimas décadas, mais concretamente a partir dos anos 70 sendo que, nesta fase, a indústria estava principalmente direcionada para a produção em massa e de baixo custo. Devido à deslocalização das empresas produtoras estrangeiras que outrora se encontravam estabelecidas em Portugal, e à implantação destas no continente asiático devido aos salários inferiores e conseqüentemente mais competitivos, assim como a entrada da China na Organização Mundial do Comércio em 2001 conduziram a que Portugal se focasse numa estratégia de atuação em produtos de maior valor acrescentado (APICCAPS, 2021). Com o tempo, a indústria nacional de calçado conseguiu modernizar-se e, apostou sobretudo em estratégias que tiveram por base a rapidez e a flexibilidade. Gradualmente, foi melhorando a qualidade dos produtos oferecidos, adaptando-se às exigências da procura de cada mercado, cumprindo os prazos de entrega, tornando-se então uma indústria portuguesa dinâmica e fortemente competitiva (Direção - Geral das Atividades Económicas, 2017).

O posicionamento geográfico estratégico da indústria do calçado assim como as dinâmicas de cooperação entre as empresas permite que lhe seja atribuído a classificação de cluster (Porter, 1998). A concentração geográfica favorece quer a relação entre empresas de fabrico de calçado, de componentes e de artigos de pele, permitindo a formação de redes de empresas formais e informais, quer a difusão do conhecimento, promovendo o aproveitamento de economias de aglomeração. O cluster do calçado em Portugal encontra-se dividido em torno de dois principais núcleos: Felgueiras, Guimarães e alguns concelhos circunjacentes; e o outro a sul do rio Douro, constituídos pelos concelhos de Santa Maria da Feira, São João da Madeira e Oliveira de Azeméis. Existe um terceiro centro industrial que se encontra localizado em Benedita, localizado a 90 quilómetros de Lisboa, mas com uma expressão bastante inferior (APICCAPS, 2019).

O calçado desempenha um papel fundamental na estrutura industrial em Portugal. Em 2021, eram mais de 31 000 as pessoas empregadas nas 1 159 empresas que constituíam a indústria do calçado (APICCAPS, 2021), caracterizando-se por serem predominantemente pequenas e médias empresas (Dias, 2014), tendo o setor de calçado um peso na Indústria Transformadora de cerca de

4% (Gabinete de Estratégia e Estudos, 2020). Apesar de apresentarem uma menor dimensão face à indústria de fabricação de calçado, as indústrias de componentes e de artigos de pele têm sido particularmente dinâmicas na evolução do emprego, empregando, em conjunto, mais de 7 mil colaboradores. Globalmente, em 2018, as três indústrias apresentaram um volume de negócios superior a 2 500 milhões de euros.

Tabela 4 – Evolução da Indústria do Calçado entre 2010 e 2021

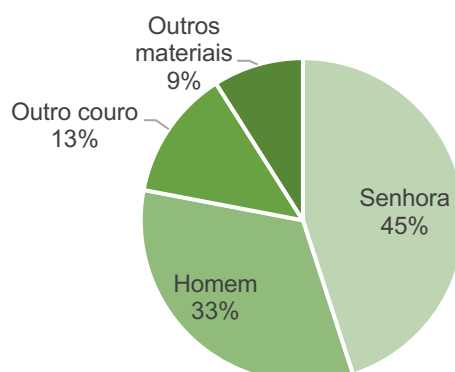
	2010	2021
<i>Empresas</i>	1 245	1 159
<i>Colaboradores</i>	32 132	31 267
<i>Produção</i> <i>Milhões de Pares</i>	62,0	76,0
<i>Exportação</i> <i>Milhões de Pares</i>	69,0	69,3
<i>Exportação</i> <i>Milhões de Euros</i>	1 297	1676

Fonte: Elaboração própria com base na (APICCAPS, 2021).

Em termos de matérias-primas utilizadas para o desenvolvimento do calçado, o couro continua a ser a matéria-prima predileta, tendo apresentado, em 2018, cerca de 77% da produção de calçado em Portugal e 91% do seu valor. Apesar de a indústria de calçado ser fortemente especializada em calçado de couro e de continuar a ser a preferencial, tem-se vindo a apostar na inovação e na utilização de novos materiais, como é o caso dos têxteis e dos plásticos, dada a necessidade de tentar responder às exigências do mercado doméstico e internacional. O calçado de couro de senhora ultrapassou os 30 milhões de pares, sendo este o tipo de calçado mais relevante, representando 38% da quantidade e 45% do valor da produção setorial, seguindo-se o calçado de homem (em 2018 totalizou uma produção de 22,1 milhões de pares), e por fim, o calçado de criança, com um valor bastante inferior de 4 milhões de pares (ver figura 3). No que concerne ao preço médio destes três principais tipos de calçado, em 2018, os valores estiveram bastante equivalentes, na

ordem dos 29 euros por par, com diferenças inferiores a 20 cêntimos por par entre si (APICCAPS, 2019).

Figura 3 - Produção por tipo de calçado (valor), 2018



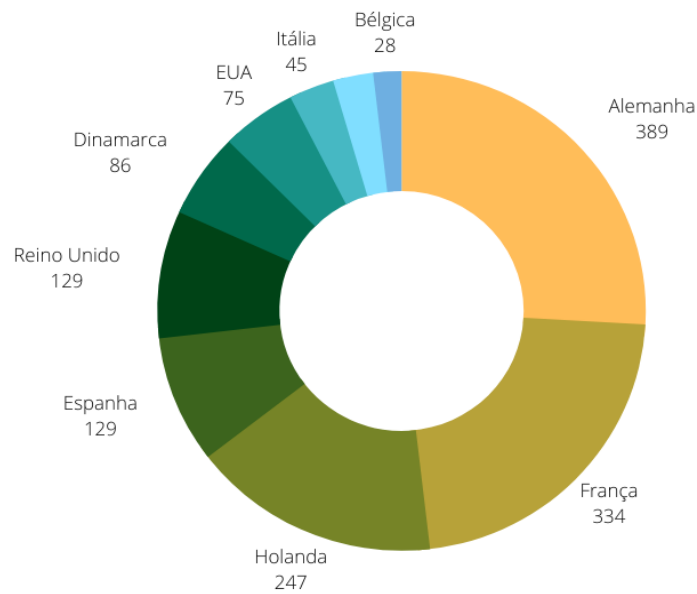
Fonte: Elaboração própria com base na (APICCAPS, 2019)

Ainda que se tenha vindo a observar um aumento notório no consumo doméstico, tendo-se registado em 2018 um consumo em Portugal de 61 milhões de pares, implicando um consumo por habitante superior a 6 pares por ano (APICCAPS, 2019), é de salientar que a indústria portuguesa de calçado se encontra orientada para os mercados internacionais, tendo o cluster do calçado registado em 2021 valores que ultrapassaram os 169 milhões de euros em exportações para um total de 162 países nos cinco continentes. Esta orientação para os mercados internacionais remete-nos a alguns anos atrás, onde foi necessário tomar este caminho para continuar a ser um setor competitivo, assim, a participação em feiras internacionais e a comercialização dos produtos no estrangeiro dotaram o cluster de um importante *know-how* sobre a atuação nos mercados externos (DGAE, 2017).

Na última década, as exportações cresceram 29%. Durante esse período, o sector do calçado resistiu ao forte impacto da COVID-19 pandemia. O seu desempenho nos mercados estrangeiros no último trimestre de 2021 foi o mais bem registado até à data (APICCAPS, 2021).

As exportações, apesar dos esforços de diversificação que têm vindo a ser feitos ao longo dos últimos dez anos, encontram-se ainda muito concentradas no continente europeu, sobretudo na Alemanha, França, Holanda, Espanha e Reino Unido (gráfico 3) são o destino de 69% do valor das exportações nacionais (APICCAPS, 2021).

Gráfico 3 - Principais mercados em milhões de Euros



Fonte: Elaboração própria com base na informação retirada de (APICCAPS, 2021).

Segundo a Direção – Geral das Atividades Económicas (2017), os sapatos que são fabricados em Portugal são dos mais caros e de melhor qualidade a nível mundial, mas é crucial a criação de mais marcas próprias para alcançar prestígio idêntico ao do calçado italiano, pois, a criação de marcas próprias associadas ao investimento na promoção externa têm possibilitado a conquista de novos clientes em mercados potenciais, como é o caso de Angola, Japão e Rússia.

2. Metodologia de investigação

Os pressupostos metodológicos consideram a forma como os investigadores abordam a descoberta daquilo que acreditam poder ser conhecido (Denzin & Lincoln, 2011), encontrando a melhor adequação aos fenómenos que se encontram em investigação de uma forma pragmática. De forma sucinta, a metodologia é uma estratégia ou um plano para atingir algum objetivo e fornece indicações de como as ferramentas devem ser utilizadas (Potter, 1996).

Antes de se focar nos temas que são discutidos nos métodos de investigação, é desenvolvido, previamente, a discussão sobre a fundamentação da investigação assim como o problema da investigação pois, para além de ilustrarem os resultados do estudo (Marshall & Rossman, 1999) mas também permite identificar a direção da investigação, seja ela qualitativa ou quantitativa.

Objetivos e Hipóteses

Nesta perspetiva, a presente investigação tem como objetivo fulcral compreender o potencial das marcas portuguesas de calçado: criação e internacionalização, nomeadamente se as empresas da

indústria de calçado portuguesa podem ter maior crescimento e visibilidade ao desenvolverem a sua própria marca e procederem à sua internacionalização.

No que concerne a objetivos específicos, enumeram-se os seguintes:

- Entender se as empresas procederam à internacionalização e em caso o tenham feito, se esta decisão trouxe vantagem competitiva às empresas que optaram por fazê-lo e quais as competências necessárias para se internacionalizarem com sucesso;
- Averiguar se as empresas de calçado já possuem marca própria e qual a principal motivação para a tomada desta decisão;
- Compreender se os portugueses valorizam o calçado produzido nacionalmente;
- Perceber se as marcas portuguesas de calçado possuem vantagem face a outras marcas de outros países pelo facto de oferecerem calçado produzido em Portugal.

Deste modo, atendendo aos objetivos supramencionados, formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

- **H1:** A internacionalização é vista pelas empresas como um meio para o seu crescimento assim como para obterem vantagem competitiva sobre os concorrentes;
- **H2:** São necessárias certas competências para uma empresa se internacionalizar com sucesso e todas as empresas enfrentarão barreiras e/ou desafios no processo de internacionalização;
- **H3:** As marcas patenteadas pelas empresas são somente para a promoção da empresa em si;
- **H4:** Os portugueses valorizam o calçado produzido em território nacional;
- **H5:** As marcas portuguesas têm sucesso internacionalmente por serem “*Made in Portugal*”.

Tabela 5 - Relação entre os objetivos e as hipóteses

Objetivo	Hipótese(s)
Entender se as empresas procederam à internacionalização e em caso o tenham feito, se esta decisão trouxe vantagem competitiva às empresas que optaram por fazê-lo e quais as competências necessárias para se internacionalizarem com sucesso;	H1 e H2
Averiguar se as empresas de calçado já possuem marca própria e qual a principal motivação para a tomada desta decisão;	H3

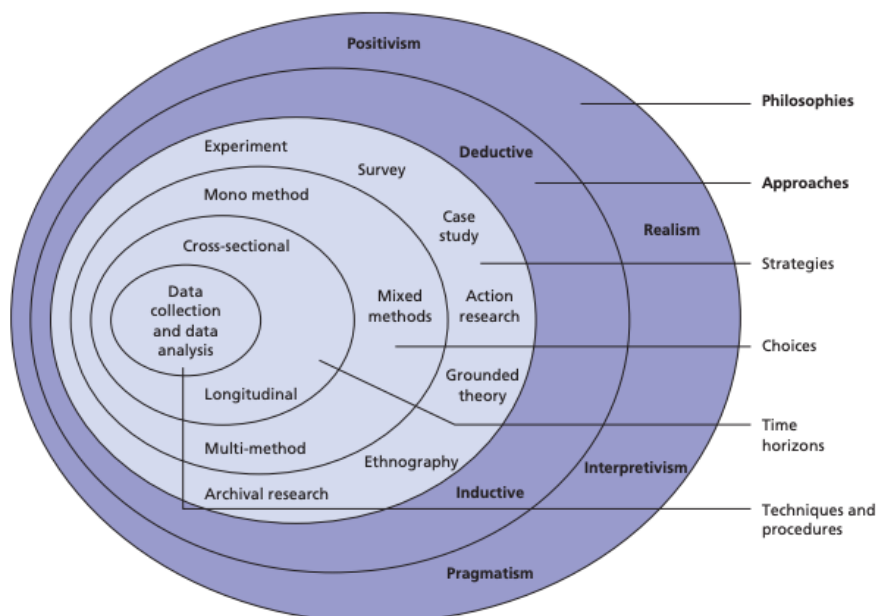
Compreender se os portugueses valorizam o calçado produzido nacionalmente;	H4
Perceber se as marcas portuguesas de calçado possuem vantagem face a outras marcas de outros países pelo facto de oferecerem calçado produzido em Portugal.	H5

Elaboração própria.

Metodologia através da Research Onion

Um dos meios passíveis de serem utilizados para a construção de uma metodologia de investigação, está relacionado com um conceito designado por “*Saunders Research Onion*” (fig.4), que ilustra as etapas envolvidas no desenvolvimento de um trabalho de investigação e, tal como o nome sugere, foi desenvolvida por Saunders et al, (2009). Por outras palavras, as camadas da cebola dão uma descrição mais detalhada das fases que o processo de uma investigação deve seguir, começando desde a camada exterior para o interior. Para analisar a metodologia da presente dissertação decidiu recorrer-se a este método que será explicado nos próximos subtemas deste capítulo.

Figura 4 - Processo de investigação por camadas



Fonte: Saunders et al., 2009

2.1. Filosofia da investigação

A primeira etapa do processo de investigação por camadas consiste em perceber qual a posição que o/a investigador/a adota face aos pressupostos que utiliza na produção e na origem do

conhecimento que explora, sendo estes pressupostos a sustentação da estratégia e dos métodos de investigação. A filosofia de investigação refere-se ao conjunto de crenças relativas à natureza da realidade que se pretende investigar (Bryman, 2012), por sua vez, a filosofia de investigação é definida pelo tipo de conhecimento que vai ser investigado (May, 2011).

Segundo Saunders et al (2009) as quatro correntes filosóficas em investigação científica, o positivismo, o realismo, o interpretativismo e o pragmatismo distinguem-se nas suas perspetivas oncológicas, epistemológicas e axiológicas e estas possuem diferenças significativas que irão influenciar a forma como se pensa sobre o processo de investigação. De forma sucinta, do ponto de vista ontológico, ou seja, do ponto de vista do investigador quanto à natureza da realidade ou do ser, quer o positivismo como o realismo consideram que a realidade é objetiva e que é independente dos atores sociais. Por sua vez, o interpretativismo considera a realidade como sendo subjetiva, uma construção social que pode sofrer alterações. A corrente pragmática, considera que o ponto de vista deve ser selecionado de forma a melhor responder à questão da investigação.

Quanto ao tipo de conhecimento que é aceitável, ou seja, epistemologicamente falando, tanto o positivismo como o realismo consideram que apenas os fenómenos observáveis podem fornecer dados confiáveis para a investigação, sendo que o positivismo se enfoca principalmente na casualidade e em generalizações, e o realismo na explicação dentro de um determinado contexto. O interpretativismo considera os significados subjetivos e o fenómeno social, com especial foco nos detalhes de cada situação e na preocupação pelo entendimento da realidade por detrás desses detalhes assim como os significados subjetivos que motivam os atores sociais. Por fim, a corrente pragmática considera que ambos, tanto fenómenos observáveis como significados subjetivos podem proporcionar conhecimentos aceitáveis, dependendo da questão que se está a abordar na investigação (Saunders et al., 2009).

Axiologicamente falando, isto é, quanto ao papel dos valores em investigação, no que se refere ao positivismo, a investigação é livre dos valores do investigador, mantendo este uma postura objetiva. Em termos de realismo, a investigação é carregada dos valores do investigador como é o caso das suas visões, da sua cultura e experiências, e, todos estes terão impacto de algum modo na investigação. Na corrente pragmática, os valores desempenham um papel fundamental na interpretação dos resultados, e, neste caso, o investigador adota pontos de vista tanto objetivos como subjetivos (Saunders et al., 2009). De forma sucinta esta perspetiva axiológica, auxilia na aprendizagem de como os valores e opiniões têm impacto na recolha e posterior análise da investigação (Silverman, 2013).

2.2. Abordagem e natureza da investigação

Existem duas abordagens possíveis em investigação científica de acordo com Saunders et al. (2009): a dedutiva e a indutiva.

Na abordagem dedutiva, o investigador formula uma teoria e as hipóteses subjacentes, estabelecendo uma estratégia de investigação para testar e validar essas hipóteses, podendo posteriormente fazer generalizações. Por outras palavras, baseia-se na teoria existente (literatura) para identificar e desenvolver teorias e hipóteses de forma a projetar uma estratégia de investigação.

Este tipo de abordagem predomina essencialmente no campo das ciências naturais onde persiste a explicação baseada em leis, porque se antecipam fenómenos, se prevê a sua ocorrência e se consegue o controlo dos mesmos (Collis & Hussey, 2003). No que se refere à abordagem indutiva, o investigador recolhe dados e formula a teoria resultante da análise desses mesmos dados, ou seja, aquilo que vai estabelecer a regra ou formular a teoria decorrerá do fenómeno ou efeito que é observado, sendo este tipo de abordagem mais comum no campo das ciências sociais (Teixeira et al., 2014).

Sendo que, neste contexto, o intuito de investigação prende-se com a preocupação do entendimento do que está a acontecer, a abordagem dedutiva será utilizada.

2.3. Tipologias de estudo

Após a exploração das primeiras camadas da 'cebola', é a vez de identificar que tipo de estudo será aqui conduzido. Relativamente à natureza da investigação, tal como referido por Saunders et al. (2009), existem três tipos de estudos: exploratórios, descritivos ou explicativos.

O estudo exploratório pretende identificar a natureza dos problemas e é valioso para determinar o que está a acontecer, permite obter novas e diferentes perceções, e ainda aproximar os fenómenos a uma nova luz (Robson, 2002). Por sua vez, o estudo descritivo pretende descrever os perfis das pessoas, eventos ou situações. Por último, o estudo explicativo consiste no estudo de um fenómeno procurando explicar relações entre variáveis.

2.4. Estratégia da investigação

Após ter identificado a natureza da investigação, é necessário nesta etapa definir-se as estratégias a seguir. De acordo com Kothari (2004), os principais meios de recolha de dados primários são os seguintes: método de observação, método de questionário ou método de entrevista. Tendo em conta o tema que se pretende investigar o método das entrevistas foi o selecionado. É de mencionar que existem três principais tipos de entrevistas: entrevistas estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas (Stuckey, 2013).

- Estruturada: A entrevista é estruturada quando o investigador segue um conjunto específico de perguntas, numa ordem pré-determinada para cada entrevista para gerar respostas comparáveis de cada inquirido (Green, 2004).
- Semiestruturada: As entrevistas semiestruturadas são organizadas em torno de um conjunto pré-determinado de perguntas abertas, com outras questões emergentes do diálogo entre entrevistador e entrevistado (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006).
- Não estruturada: Apesar de todas as definições serem distintas, existem algumas características comuns. Sucintamente, o investigador chega à entrevista sem um quadro teórico predefinido e, portanto, sem hipóteses e perguntas sobre as realidades sociais sob investigação. O investigador dialoga com os entrevistados e gera perguntas em resposta às narrações dos entrevistados. Contudo, o investigador terá presente qual é o seu objetivo e principais temas que pretende abordar (Wildemuth, 2017).

2.5. Escolha da investigação

De acordo com a literatura, uma investigação científica pode seguir dois tipos distintos de metodologias, sendo elas a qualitativa e a quantitativa (Kothari, 2011), mas também se pode optar pelo uso do método misto em que se combinam ambas. Tanto a abordagem qualitativa como a quantitativa não deveriam ser vistas como rígidas, pertencentes a distintas categorias, opostas, ou como uma dicotomia (Vogt, Gardner, Vogt, & Haeffele, 2014), simplesmente, uns estudos tendem a ser mais qualitativos e outros mais quantitativos.

De forma sucinta, a pesquisa qualitativa utiliza palavras ou imagens como unidade de análise sendo associada a estudos de pequena dimensão, enquanto a pesquisa quantitativa utiliza números e tende a ser associada com estudos de larga dimensão. A utilização de uma abordagem de pesquisa qualitativa justifica-se quando atividades humanas ou padrões de comportamentos vão ser investigados e quando estratégias de pesquisa como casos de estudo e teorias fundamentadas assim como métodos de pesquisa como entrevistas ou documentos estão associados (Denscombe, 2010), pode acrescentar-se ainda que este tipo de pesquisa ajuda a abordar questões que não podem ser respondidas por meio de quantificação (Ospina, 2004). Por outras palavras, este tipo de metodologia é definido como sendo uma metodologia de investigação exploratória não estruturada, baseada em pequenas amostras que fornecem conhecimentos e compreensão do contexto do problema (Malhotra, 1996). A principal vantagem do uso do método qualitativo é a sua capacidade de gerar dados profundos e de relevância.

A pesquisa quantitativa pode ser vista como um estudo sobre os problemas sociais ou humanos com base no teste de uma hipótese ou teoria composta por variáveis, medidas com números e analisadas com procedimentos estatísticos. Alguns dos métodos de pesquisa quantitativa mais utilizados são as entrevistas estruturadas, questionários estruturados, modelos simbólicos e experimentação física (Naoum, 2013). Contudo, os métodos quantitativos são vistos como inflexíveis, restritos, mecanicistas e limitados quando se testa as teorias existentes (Toor & Ofori, 2008). Através da tabela 1, pode observar-se as principais características das pesquisas qualitativas e quantitativas.

Tabela 6- Características-chave das pesquisas qualitativas e quantitativas

Pesquisa qualitativa	Pesquisa quantitativa
Utiliza uma abordagem indutiva	Utiliza uma abordagem dedutiva
Envolve construção de teorias	Envolve a testagem de teorias
Emprega uma abordagem subjetiva	Emprega uma abordagem objetiva
Abordagem aberta e flexível	Abordagem fechada e planeada
Investigador é próximo dos inquiridos	Investigador é distante dos inquiridos
Utiliza análise de dados explicativos	Utiliza análise de dados redutiva

Fonte: Adaptado de Sarantakos (1998)

O método misto de pesquisa, por sua vez, tem vindo, cada vez mais, a ser aceite como uma terceira forma de pesquisa e tem se tornado popular em diversas disciplinas (De Silva, 2009). De acordo com Teddlie e Tashakkori (2009) o método misto de pesquisa permite ao investigador responder a

questões qualitativas e quantitativas simultaneamente, assim como procura considerar diversos pontos de vista, perspetivas, posições (Johnson et al., 2007), para além disso, fornece provas mais abrangentes para estudar um problema de investigação do que ao usar a pesquisa qualitativa ou quantitativa de forma independente (Ahmed, Opoku, & Aziz, 2016).

2.6. Horizonte Temporal

Uma investigação pode ser, de acordo com autores como Zikmund (2003) e Sekaran (2003) pode ser caracterizada através do seu horizonte temporal: estudos transversais e longitudinais. Geralmente, o horizonte temporal transversal é utilizado numa investigação que estuda um fenómeno particular num tempo específico. Por outro lado, o horizonte temporal longitudinal refere-se à recolha de dados durante um período prolongado de tempo e é utilizado sobretudo em investigações em que é importante ter a perceção das mudanças ao longo do tempo (Goddard & Melville, 2004).

2.7. Recolha de dados

Esta é a sexta e última camada da “cebola” de investigação de Saunders. O processo utilizado nesta fase da investigação contribui significativamente para a fiabilidade e validade global do estudo (Saunders et al., 2009). A análise dos dados depende da abordagem metodológica adotada (Bryman, 2012).

Para a realização de qualquer investigação, é obrigatório recolher dados. Os dados são basicamente a informação que é necessária para investigar um problema de investigação após uma conceção adequada. A importância da recolha de dados reside no facto de que, sem a recolha da informação específica, a investigação não poderia ser realizada (Mazhar AS et al., 2021). Os dados recolhidos podem ser primários ou secundários.

Dados primários

Entrevista como método de recolha de dados

O método entendido como mais adequado para esta investigação foi a entrevista, por se constituir como uma forma positiva para atingir os objetivos deste estudo que, de uma forma geral, se prendem com as oportunidades que as empresas dentro da indústria de calçado portuguesa podem ter ao desenvolverem a sua própria marca e procederem à sua internacionalização.

Nesta investigação optou-se pela entrevista estruturada, na qual existe um conjunto de perguntas já definidas onde o entrevistado possa ter alguma liberdade para exprimir e justificar a sua opinião, mas que não permita fugir muito ao tema principal, como ferramenta de recolha empírica de dados, contudo ao longo das entrevistas realizadas estas converteram-se um pouco em semiestruturadas devido à fluidez da mesma.

A razão desta escolha foi a necessidade de adquirir as respostas certas para os problemas de investigação identificados e, simultaneamente, ter também a oportunidade de obter informações adicionais que poderão detalhar e enriquecer ainda mais a pesquisa.

O meio de comunicação definido foi dado a escolher ao entrevistado, tendo havido respostas obtidas através de entrevistas presenciais, respostas recebidas através de correio eletrónico e ainda através da plataforma Zoom. As entrevistas presenciais foram realizadas pessoalmente nos escritórios dos entrevistados, tendo sido autorizadas as suas gravações, para posteriormente serem passadas para um registo escrito, assim como a entrevista realizada através do Zoom.

O guião final (Anexo A) tinha 17 perguntas divididas em três secções principais: a primeira secção destinou-se à identificação da empresa; a segunda secção ao tema da internacionalização e por fim, a terceira secção dizia respeito à marca.

Tabela 7 - Relação entre as hipóteses e as questões da entrevista

Hipóteses	Entrevista
H1: A internacionalização é vista pelas empresas como um meio para o seu crescimento assim como para obterem vantagem competitiva sobre os concorrentes;	2.1.1.; 2.5.
H2: São necessárias certas competências para uma empresa se internacionalizar com sucesso e todas as empresas enfrentarão barreiras e/ou desafios no processo de internacionalização;	2.4; 2.6.
H3: As empresas de calçado raramente apostam na criação de uma marca de calçado;	3.1; 3.2; 3.3.
H4: Os portugueses valorizam o calçado produzido em território nacional;	3.4.
H5: As marcas portuguesas têm sucesso internacionalmente por serem “Made in Portugal”.	3.5.

Elaboração própria.

Apresenta-se, em seguida, a metodologia de investigação utilizada para cada hipótese, em detalhe:

H1: A internacionalização é vista pelas empresas como um meio para o seu crescimento assim como para obterem vantagem competitiva sobre os concorrentes;

- Pergunta 2.1.1 do guião da entrevista: “Qual (ais) o(s) motivo(s) pelo que decidiram envolver-se em mercados internacionais? Por outras palavras, porque decidiram internacionalizar-se?” – pergunta fundada em Garcia (2017) e Monteiro (2017).
- Pergunta 2.5. do guião da entrevista: “Sentiram que a internacionalização trouxe à empresa vantagem competitiva face à concorrência? Se sim, qual?” – pergunta fundada em Monteiro (2017).

H2: São necessárias certas competências para uma empresa se internacionalizar com sucesso e todas as empresas enfrentarão barreiras e/ou desafios no processo de internacionalização;

- Pergunta 2.4. do guião da entrevista: “Em caso tenham enfrentado barreira e/ou desafios no processo de internacionalização, quais apontaria como sendo as principais?” – pergunta fundada em Bhatt & Bandi (2008) e Monteiro (2017).
- Pergunta 2.6 do guião da entrevista: “Quais as competências que considera necessárias para uma empresa se internacionalizar com sucesso?” – pergunta fundada em Garcia (2017) e Carmo (2012).

H3: As empresas de calçado raramente apostam na criação de uma marca de calçado;

- Pergunta 3.1. do guião da entrevista “A empresa possui alguma marca própria? Se sim, qual(ais)?” – pergunta fundada em Haggqvist & Lundkvist (2008).
- Pergunta 3.2. do guião da entrevista “Qual a motivação por detrás da criação da marca?” – pergunta fundada em Bergström et al., (2010).
- Pergunta 3.3. do guião da entrevista “Considera que a sua(s) marca(s) se distingue(m) pelo quê?” – pergunta fundada em Haggqvist & Lundkvist (2008) e Steinlein (2014).

H4: Os portugueses valorizam o calçado produzido em território nacional;

- Pergunta 3.4. do guião da entrevista “Considera que os portugueses valorizam o calçado produzido em Portugal?” – pergunta fundada em Valente (2018) e Barbosa (2013).

H5: As marcas portuguesas têm sucesso internacionalmente por serem “*Made in Portugal*”.

- Pergunta 3.5. do guião da entrevista “Considera que uma marca portuguesa de calçado tem êxito nos mercados internacionais pela sua origem? Se sim, porquê?” – pergunta fundada em Silva (2018).

Amostra

Num estudo qualitativo não existe um tamanho de amostra pré-determinado, mas durante a fase de recolha de dados espera-se chegar a um ponto de saturação de dados. Quando já não se está a receber novas informações ou quando estas já são insignificantes, presume-se que se atingiu um ponto de saturação de dados e que se deixou de recolher dados adicionais que sejam relevantes (Kumar, 2011). Neste sentido, este foi o principal critério selecionado aliado à ausência de respostas por parte de outras empresas que foram contactadas.

Tendo em conta o tema de investigação a amostra é constituída somente por profissionais de empresas do setor do calçado, sendo um total de 7 empresas.

Caracterização da Amostra

O estudo qualitativo foi realizado com base nas entrevistas realizadas a 7 empresas distintas, caracterizadas na tabela seguinte (tabela 3). O nome das empresas não será divulgado e os entrevistados serão referidos como entrevistado e o respetivo número de entrevista.

Tabela 3 - Dados dos entrevistados e respetivas empresas

Entrevistado	Cargo	Localização	Nº. de Funcionários
1	Departamento Financeiro	Felgueiras	75
2	Gestora Financeira	Felgueiras	54
3	Diretor	Felgueiras	65-70
4	Sócio-Gerente	Felgueiras	105
5	Departamento Comercial	Felgueiras	155
6	Administrador Financeiro	Felgueiras	63
7	Chefe de Operações	Lousada	7

Elaboração própria.

Dados secundários

Dados secundários significam dados que já estão disponíveis, ou seja, referem-se aos dados que já foram recolhidos e analisados por outra pessoa. Quando o investigador utiliza dados secundários, então ele tem de procurar várias fontes a partir das quais as pode obter (Kothari, 2004).

Para o desenvolvimento do presente estudo os dados secundários foram recolhidos através de revistas, jornais e artigos científicos, assim como em teses e dissertações.

Tabela 4 - Síntese da metodologia adotada

Filosofia de investigação	Construtivista e Interpretivista
---------------------------	----------------------------------

Abordagem e natureza da investigação	Abordagem Dedutiva
Tipologias de estudo	Exploratório
Estratégia da investigação	Entrevistas
Escolha da investigação	Qualitativa
Horizonte Temporal	Transversal
Recolha de dados	Entrevista a profissionais de empresas de calçado.

Elaboração própria

3. Resultados

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos através da metodologia utilizada, mais concretamente, a análise das respostas a cada pergunta da entrevista.

I – Identificação da empresa

A primeira secção da entrevista, tal como já foi mencionado anteriormente diz respeito à identificação da empresa, de modo a ter um pouco de conhecimento sobre cada uma, assim como compreender qual a visão dos entrevistados numa perspetiva de cinco anos.

1.1 Quando e como surgiu a empresa?

À exceção do entrevistado 7, que iniciou a sua atividade em 2020, a criação das empresas remonta a partir de finais da década de 70. As criações destas empresas ocorreram no seguimento da expansão gradual do setor nacional do calçado. Importante salientar que nesta fase, a indústria estava orientada para a produção em massa e de baixo custo e as exportações de calçado tinham por base a produção subcontratada aos fabricantes portugueses por empresas internacional (Direção - Geral das Atividades Económicas, 2017).

1.2. Atualmente contam com quantos funcionários?

Analisando as respostas dos inquiridos, conclui-se que todas as empresas participantes nesta investigação são Pequenas e Médias Empresas (European Commission, 2020), empregando entre 7 funcionários (entrevistado 7) como mínimo, a 155 funcionários (entrevistado 5) como máximo.

Tabela 8 - Número de funcionários por empresa

Entrevistado	Nº de funcionários
1	75
2	54
3	65/70
4	105
5	155
6	63
7	7

Elaboração própria.

1.3. É uma empresa de calçado que possui que serviços?

Dos 7 entrevistados, 6 são fábricas de calçado e possuem todo o processo produtivo, desde a modelação ao embalamento e expedição dos produtos. O entrevistado 7 é uma marca de calçado

e, portanto, dedica-se ao desenvolvimento dos produtos, à promoção e venda dos mesmos através do E-commerce.

1.4. Como vê a empresa em 5 anos?

Esta questão foi realizada com o intuito de perceber se as empresas pretendem estabilidade ou crescimento num futuro próximo e as respostas dos inquiridos dividiram-se um pouco entre estas duas opções.

Para alguns dos inquiridos (1,3, 7), o crescimento é o objetivo. Em traços gerais, pretendem obter mais quota de mercado proveniente da exploração de novos mercados e clientes. Por outro lado, os restantes entrevistados (2,4, 5 e 6) consideram que estarão num patamar de estabilidade, considerando que a estrutura que têm hoje em dia é suficiente para se manterem confortáveis ao longo dos anos.

II – Internacionalização

Esta segunda secção da entrevista teve como intuito principal entender se as empresas já se encontravam internacionalizadas e em caso já estivessem, compreender mais sobre este processo.

2.1. A empresa encontra-se internacionalizada ou em meios de se internacionalizar?

Todas as empresas entrevistadas já se encontram internacionalizadas, principalmente através da exportação, sendo que este método de entrada em mercados internacionais é frequentemente selecionado por empresas de pequena dimensão e que geralmente apresentam falta de recursos para estabelecerem uma forma de internacionalização mais complexa (Carmo, 2012).

2.1.1. Se sim, qual (ais) o(s) motivo(s) pelo que decidiram envolver-se em mercados internacionais? Por outras palavras, porque decidiram internacionalizar-se?

Para maior parte das empresas inquiridas, a internacionalização é um processo natural e quase que obrigatório se desejam crescer (2, 3, 4, 5, 6, 7), considerando também que o mercado nacional é insuficiente para a capacidade de produção do setor nacional do calçado (2, 4, 5, 6). A falta de poder de compra para o calçado produzido nacionalmente também é apontada como uma das razões pelos quais as empresas necessitam internacionalizar-se (6).

2.2. Quais os principais mercados (países) para os quais exportam?

A maior parte das exportações do calçado nacional produzido por estas empresas vão para países europeus, sobretudo para a Alemanha, Espanha, Holanda e França (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7), contudo, também mencionam mercados distintos como é o caso da América (4,6 e 7), Ásia (4 e 6), África (6) e Oceânia (4).

2.3. Quais os fatores relevantes na escolha destes mercados?

Relativamente a esta questão não houve unanimidade nas respostas dadas.

Três dos inquiridos (3, 4 e 6) afirmam que foram os clientes desses mercados para os quais exportam que os procuraram, principalmente depois da exposição dos seus produtos em feiras internacionais de calçado.

Por outro lado, o entrevistado 1 menciona a compatibilidade de ética de trabalho e um interesse recíproco ao nível da qualidade. Também o entrevistado 2 opina que os mercados para os quais exportam valorizam a qualidade e é importante para ele que pertencem à União Europeia.

O entrevistado 5 refere que a escolha dos mercados foi um pouco fruto das relações comerciais que têm vindo a desenvolver ao longo dos anos.

Por fim, o entrevistado 7 explica que a escolha dos mercados está relacionada com a otimização do orçamento que a empresa tem para a promoção da marca. Como a empresa se encontra numa fase inicial, o orçamento disponível para os anúncios online (meio como se promove) não é grande o suficiente para despende em diversos países, então decide focar-se em mercados específicos, onde a única motivação inerente é a proximidade geográfica.

2.4 Em caso tenham enfrentado barreira e/ou desafios no processo de internacionalização, quais apontaria como sendo as principais?

De modo geral, os inquiridos afirmam não terem ultrapassado barreiras ou desafios que considerem relevantes. Contudo, o entrevistado 2 que aponta a concorrência e o conhecimento dos mercados como um possível desafio, assim como o entrevistado 1 que afirma que há uma necessidade de adaptação da estratégia para cada cliente internacional. O entrevistado 7 indica que a parte legal do processo pode ser considerada uma barreira, porém, indica que como têm recursos humanos qualificados, não foi muito problemático. Por fim, entrevistado 4 que opina que há sempre desafios na indústria do calçado.

2.5. Sentiram que a internacionalização trouxe à empresa vantagem competitiva face à concorrência?

Todos os inquiridos concordam que a internacionalização pode ser utilizada estrategicamente para construir vantagem competitiva na empresa.

2.6. Quais as competências que considera necessárias para uma empresa se internacionalizar com sucesso?

As competências que foram de modo geral referidas pelos inquiridos são as seguintes:

- Oferecer qualidade (2,3);
- Optar pela inovação e sustentabilidade (4);
- Realização de investimentos baseados em capitais próprios (1);
- Recursos humanos capacitados assim como uma boa estrutura organizacional (5, 6 e 7);
- Recursos financeiros, uma vez que internacionalizar-se requer bastante investimento (7).

III – Marca

Nesta última secção procurou-se saber se as empresas já possuíam marca própria e se sim, quais as motivações por detrás da criação da marca, os fatores diferenciadores da mesma e se adaptam

ou uniformizam a estratégia de promoção da marca a cada mercado. Por outro lado, pretendia-se averiguar se consideravam que os portugueses valorizam as marcas produzidas em território nacional e se as marcas portuguesas de calçado tem sucesso internacionalmente por serem produzidas em Portugal.

Deve mencionar-se que as empresas que responderam a estas questões e não possuem marca ou não a comercializam como tal opinaram em caso tivessem uma.

3.1. A empresa possui alguma marca própria? Se sim, qual(ais)?

Há exceção do inquirido 2, todas as empresas entrevistadas possuem marca, contudo, há que salientar que somente os inquiridos 1, 4 e 7, a utilizam com o objetivo de efetivamente vender o calçado com a marca própria. Os demais inquiridos possuem marcas com o intuito de dar visibilidade à empresa, mostrando a potenciais clientes o que são capazes de fazer.

3.2. Qual a motivação por detrás da criação da marca?

Apesar de esta questão ter sido respondida indiretamente na alínea anterior, pode-se constatar que a motivação principal dos inquiridos 3, 5 e 6 ao criarem as suas marcas prende-se com o facto de quererem dar visibilidade à empresa para puderem ter mais clientes o que resultará numa maior produtividade.

O inquirido 1 afirma que com a criação da marca pretende apresentar os próprios produtos e as próprias coleções com uma identidade própria. Por outro lado, o inquirido 4 diz que a marca foi criada para oferecer calçado de conforto tanto para homem como para senhora. Por fim, o inquirido 7 indica que não houve nenhuma motivação em específico, simplesmente já tinham experiência na área, surgiu a oportunidade e decidiram fazê-lo.

3.3. Considera que a sua(s) marca(s) se distinguem pelo quê?

A maioria dos inquiridos afirma que a sua marca se diferencia pela qualidade (tabela 8). Contudo, há outros fatores que são mencionados como a capacidade de acompanhar o estilo casual ao longo dos anos (1); a produção de calçado utilizando uma base mais tradicional, tipicamente em pele e os forros em materiais sintéticos (5); pelos modelos não tão convencionais (6); e ainda pelo serviço diferenciado que tentam dar continuamente aos clientes, tentando manter-se o mais próximo possível deles (7).

Tabela 9 – Síntese dos fatores diferenciadores de cada marca

Entrevistado	Fatores diferenciadores da marca
1	Capacidade de adaptação às tendências atuais; conforto.
2	N.A.
3	Qualidade-preço.
4	Qualidade.
5	Fabrico mais tradicional; qualidade.
6	Modelos não convencionais.
7	Serviço diferenciado; humanização da marca; qualidade.

Elaboração própria.

3.4. Considera que os portugueses valorizem o calçado produzido em Portugal?

A opinião dos inquiridos dividiu-se bastante face a esta questão (não obtendo resposta dos inquiridos 2 e 6).

Segundo os entrevistados 1, 4 e 5 os portugueses dão valor ao calçado produzido em território nacional, apesar do inquirido 5 considerar que ao afirmar isto provavelmente está a ser um pouco tendencioso.

O entrevistado 3 afirma que o calçado produzido em território nacional não é valorizado pelos portugueses, e menciona que o povo português não é nacionalista como os espanhóis, em termos de consumo de calçado nacional. Esta opinião é também corroborada pelo entrevistado 7 que considera que os portugueses não valorizam o calçado nacional, somente uma minoria, dado que, maior parte das pessoas pretendem um preço baixo e preferem muita quantidade e pouca qualidade.

3.5. Considera que uma marca portuguesa de calçado tem êxito nos mercados internacionais pela sua origem? Se sim, porquê?

Relativamente a esta questão não houve consenso por parte dos entrevistados. Dois dos inquiridos (3, 7) consideram que a nível internacional existem pessoas que sim valorizam o facto de as marcas serem portuguesas, mas que também existem pessoas que não. Os inquiridos 1 e 6 realçam que ao longo do tempo as marcas de calçado portuguesas têm vindo a ser cada vez mais prestigiadas, e o entrevistado 4 alega que um produto que seja "*Made In Portugal*" por si só, já tem mais probabilidades de ter sucesso, afirma-o tendo por base a sua experiência pessoal, uma vez que sempre que foi a feiras internacionais a área de Portugal está sempre bastante frequentada.

Para além disto, é mencionado que os consumidores procuram menos o calçado produzido em países de terceiro mundo (6,7).

Os entrevistados 2 e 5 não responderam a esta questão.

3.6. Para terminar, a empresa uniformiza ou adapta a sua estratégia de promoção da marca a cada mercado?

A resposta a esta questão foi unanime por parte dos entrevistados. Todos consideram que há uma necessidade de adaptação da sua estratégia de promoção da marca a cada mercado.

4. Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

É neste último capítulo onde se apresentarão as conclusões da investigação realizada, as limitações e ainda, futuras linhas de investigação.

Conclusões

A presente dissertação teve como objetivo fulcral compreender se as empresas dentro da indústria de calçado portuguesa podem ter maior crescimento e visibilidade ao desenvolverem a sua própria marca e procederem à sua internacionalização.

Posteriormente à revisão da literatura, e de maneira a responder ao objetivo principal, foram traçados objetivos específicos e para cada objetivo foram formuladas hipóteses de investigação. Por sua vez, para a validação das hipóteses elaboradas, optou-se por adotar uma metodologia qualitativa, mais especificamente, a utilização de entrevista a profissionais do setor do calçado em Portugal.

Através do estudo mencionado anteriormente, é possível concluir:

Hipótese 1: A internacionalização é vista pelas empresas como um meio para o seu crescimento assim como para obterem vantagem competitiva sobre os concorrentes.

A internacionalização expõe as empresas a diferentes mercados e diferentes ambientes competitivos, proporcionando assim uma fonte potencialmente rica de aprendizagem e desenvolvimento de capacidades (Autio, 2017).

Segundo Martínez (2010) existem inúmeras vantagens na exportação (meio primordial através do qual os inquiridos se internacionalizaram) para a competitividade como a diversificação dos riscos, aumento das vendas, aquisição de conhecimentos de outros mercados, explorar economias de escala e ainda, melhorar a imagem da companhia.

Todos os inquiridos afirmaram que a internacionalização é uma fonte de vantagem competitiva o que confirma a hipótese 1 do presente estudo.

Hipótese 2: São necessárias certas competências para uma empresa se internacionalizar com sucesso e todas as empresas enfrentarão barreiras e/ou desafios no processo de internacionalização.

Tal como mencionado anteriormente na revisão da literatura, o processo de internacionalização requer não só a mobilização de recursos como também exige determinadas competências por parte das empresas (Ruzzier et al., 2006).

Através da metodologia utilizada, foi possível concluir que as empresas na sua globalidade consideram que existem competências fundamentais para enfrentar o processo de internacionalização, nomeadamente: primar pela qualidade, optar pela inovação e sustentabilidade, recursos financeiros, recursos humanos capacitados assim como uma boa estrutura organizacional. Hutchinson et al., (2009) detetaram algumas barreiras internas e externas nas empresas que criam sérios impedimentos para uma internacionalização exitosa. Estas barreiras estão relacionadas principalmente com a gestão e incluem falta de visão, receio de perder o controlo, falta de conhecimento, falta de recursos, falta de consolidação no mercado doméstico, e, relativamente a ambiente externo aponta-se a legislação, moeda, diferenças culturais e de logística, por exemplo (Bose, 2016).

Os inquiridos da presente investigação afirmaram, de modo geral, não terem ultrapassado barreiras ou desafios que considerem relevantes, sobretudo porque se internacionalizaram através de agentes o que simplifica bastante o processo. Contudo, alguns dos inquiridos apontaram como principais desafios a concorrência que enfrentam, o desconhecimento dos mercados, e ainda a adaptação legal aos mercados onde se internacionalizam.

Assim, a hipótese 2 da presente investigação é corroborada.

Hipótese 3: As empresas de calçado raramente apostam na criação de uma marca de calçado.

Exportando atualmente 95% da sua produção, maioritariamente para mercados europeus, em 2017 e 2018, o setor português de calçado tem direcionado as suas atenções para outros continentes, que pretende conquistar tanto como produtor *private label* como com as suas marcas próprias, cujo número tem vindo a aumentar (Ataíde, 2019).

Apesar de o número de marcas próprias de origem portuguesa aumentarem ao longo dos últimos anos, muitas empresas ainda carecem de recursos financeiros que lhes permitam integrar, sem colocar em risco a sua sobrevivência, uma marca própria e proceder à sua internacionalização (APICCAPS, 2013).

Tendo em conta a resposta dos inquiridos, conclui-se que a maioria possui marca própria, contudo, poucas são as que a utilizam com o propósito de vender os seus próprios produtos com os seus próprios designs. O mas comum é a criação de uma marca com um único objetivo: dar visibilidade à empresa para mostrar o que são capazes de desenvolver e produzir, deste modo, os potenciais clientes poderão subcontratar as empresas e colocar a sua própria marca nos modelos desenvolvidos pela empresa subcontratada.

Deste modo, a presente hipótese não é verdadeira, uma vez que há cada vez mais marcas próprias de calçado, contudo, continua a ser um grande desafio para o setor nacional de calçado o aumento do seu valor agregado, isto significa que deverão passar de uma lógica de produção em outsourcing para terceiros, dado que aproximadamente dois terços do total da produção nacional são feitos sob a marca *private label* destinados a revendedores estrangeiros, para a criação de um grupo de marcas próprias direcionadas para o mercado de gama alta e de luxo (Câmara de Comércio, 2018).

Hipótese 4: Os portugueses valorizam o calçado produzido em território nacional.

Um estudo levado a cabo por Valente (2018) que tinha como objetivo primordial descrever o valor que os consumidores atribuem à marca "*Made in Portugal*", no setor do calçado, através da análise da qualidade percebida, da lealdade e das associações à marca, conclui que os portugueses apontam a marca "*Made in Portugal*" como uma marca de elevada qualidade, contudo não lhes são completamente leais.

Apesar do impacto negativo da pandemia a nível global, foi possível concluir algo positivo, houve, em Portugal, um decréscimo no número de importações que foi ainda maior do que a quebra no consumo. Isto indica que "o consumidor português procura e valoriza cada vez mais o calçado nacional" afirma Luís Onofre ao Dinheiro Vivo (2021).

De acordo com as informações obtidas através das entrevistas, a generalidade dos entrevistados considera que os portugueses valorizam o calçado produzido em território nacional.

Desta maneira, a hipótese 4 da presente investigação é verdadeira.

Hipótese 5: As marcas portuguesas têm sucesso internacionalmente por serem “*Made in Portugal*”.

A presença frequente em feiras internacionais, o contacto quer com fornecedores quer com clientes exigentes, a aquisição de peles e componentes de elevada qualidade contribuem para os resultados que têm vindo a ser conseguidos assim como para o fortalecimento da imagem “*Made In Portugal*” no mercado global de calçado (Marques & Guedes, 2015). Pela primeira vez, em 2019, o *Made in Portugal* tornou-se um fator de valorização, com o preço dado pelos consumidores a subir 6% após a origem ser divulgada (Ataíde, 2019).

A indústria portuguesa de calçado é detentora de um enorme reconhecimento internacional em relação ao seu know-how e à qualidade do calçado produzido, principalmente através do *private label*, o que falta é alcançar o reconhecimento internacional também para as suas marcas próprias (Pinho, 2016).

Segundo os inquiridos, o facto de o calçado ser produzido em Portugal por si só já é uma mais-valia e apesar de não ter existido unanimidade nas respostas, a maioria afirma que uma marca que possua “*Made in Portugal*” será valorizada a nível internacional.

Conclui-se que a hipótese 5 da presente investigação é verdadeira.

Considerando o objetivo primordial, assim como os objetivos específicos do presente estudo inicialmente estipulados, pode confirmar-se que estes foram respondidos.

Foi possível perceber que a internacionalização é efetivamente fulcral para as empresas se estas pretendem crescer e obter vantagem competitiva e, que, para o fazerem, requerem de competências essenciais. Apesar da internacionalização ser um caminho a seguir pelas empresas que desejam alcançar maior quota de mercado e maior representatividade, é necessário salientar que as que desejem iniciar este processo enfrentarão inevitavelmente desafios e barreiras dependendo dos recursos humanos e financeiros que possuam.

No que concerne à criação de marcas, foi possível constatar que embora seja crescente o número de marcas próprias nacionais, o setor nacional de calçado ainda é composto maioritariamente por empresas que trabalham com marca *private label*. As empresas criam as suas marcas próprias principalmente para demonstrarem a potenciais clientes o que são capazes de desenvolver e produzir. Diversas empresas não optam pela criação, comercialização e promoção de marcas próprias pelos riscos e custos elevados que são necessários, uma vez que é necessário um investimento contínuo.

Comprovou-se ainda que a valorização do calçado nacional por parte dos portugueses é cada vez maior, principalmente pela qualidade que o setor oferece nos produtos que fabrica e comercializa. Por fim, foi possível corroborar que o calçado “*Made in Portugal*”, tem cada vez mais êxito nos mercados internacionais, sendo detentor de um reconhecimento internacional no que se refere à qualidade, ao saber-fazer, e, mais recentemente à diversificação da oferta, estando a imagem do calçado português cada vez mais associada à moda, à criatividade e ao design.

Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

As principais limitações detetadas ao longo da presente investigação foram as seguintes:

- A amostra recolhida não ter a dimensão necessária para que fosse possível fazer uma melhor representação da população;
- Dificuldade no momento de tentar conseguir entrevistas com as empresas, uma vez que a maioria não tem disponibilidade para as fazer;
- O questionário poderia ter mais questões para melhor compreensão da temática;
- Os estudos efetuados sobre este tema são muito poucos o que dificultou a corroboração das hipóteses definidas.

Relativamente a futuras investigações, sugere-se o seguinte:

- Questionários direcionados a estrangeiros com o intuito de perceber qual a sua visão sobre as marcas de calçado portuguesas assim como o calçado feito em Portugal;
- Entrevistas a empresas de calçado que não possuam atualmente marcas próprias para compreender o porquê de não o fazerem.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, pp. 102-120.
- Ahi, A., Baronchelli, G., Kuivalainen, O., & Piantoni, M. (2017). International Market Entry: How Do Small and Medium-Sized Enterprises Make Decisions? *Journal of International Marketing*, pp. 1-21.
- Ahmed, V., Opoku, A., & Aziz, Z. (2016). *Research Methodology in the Built Environment: A selection of case studies*. Routledge: Taylor & Francis Group.
- Albaum, G., Duerr, E., & Strandskov, J. (2005). *International Marketing and Export Management*. London: Pearson Education Limited.
- American Psychological Association. (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington: American Psychological Association.
- Anderson, J., & Narus, J. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, pp. 42-58.
- Andonova, V., & Losada-Otálora, M. (2020). Understanding the interplay between brand and innovation orientation: Evidence from emerging multinationals. *Journal of Business Research*, pp. 540-552.
- APICCAPS. (2013, julho). Footure 2020. *Plano Estratégico - Cluster do Calçado*. Porto, Portugal.
- APICCAPS. (2019, julho). Facts & Numbers 2019. *Facts & Numbers 2019*. Porto, Portugal.
- APICCAPS. (2019). Monografia Estatística - Cluster do calçado 2019. *Monografia Estatística - Cluster do calçado 2019*. Porto, Portugal: Orgal.
- APICCAPS. (2020). *O Calçado no Mundo - Panorama Estatístico 2020*. Porto.
- APICCAPS. (2021). Calçado no Mundo - Panorama Estatístico 2021. *APICCAPS*, 9.
- APICCAPS. (2021). Facts & Numbers 2021. Portugal.
- Appiah-Adu, K. (1999). The impact of marketing mix decisions on performance: a study of foreign and domestic firms in a liberalized economy". *Journal of Global Marketing*, pp. 7-30.
- Aronczyk, M. (2008). "Living the brand': nationality, globality and the identity strategies of nation branding consultants. *International Journal of Communication*, Vol. 2.
- Ascensão, P. (2017, junho 5). *O COMPETE 2020 acompanha o caminho de sucesso dos sapatos portugueses*. Retrieved from COMPETE 2020: https://www.compete2020.gov.pt/detalhe/detalhe/NL_Calcado

- Ataíde, E. (2019, maio 14). *Calçado português: repensar para triunfar*. Retrieved from Fashion Network: <https://pt.fashionnetwork.com/news/Calçado-portugues-repensar-para-triunfar,1098759.html>
- Atilgan, E., Aksoy, S., & Akinci, S. (2005). Determinants of the brand equity A verification approach in the beverage industry in Turkey. *Marketing Intelligence and Planning, Vol. 23 No. 3*, pp. 237-248.
- Autio, E. (2017, agosto). Strategic Entrepreneurial Internationalization: A Normative Framework . *Strategic Entrepreneurship Journal*.
- Barbosa, F. J., & Viana, S. P. (2016). A Força das Marcas: Aplicação dos modelos de Brand Equity de David Aaker e Kevin Keller ao caso do Futebol Clube do Porto. Porto.
- Barbosa, M. T. (2013). A importância do Design na Indústria do Calçado Português. Lisboa.
- Batista, F., Matos, J., & Matos, M. (2017, Fevereiro). Assessing the Competitiveness of the Portuguese Footwear Sector. *Gabinete de Estratégia e Estudos n.º66*.
- Bergström, K., Landgren, J., & Müntzing, F. (2010). Brand Management A qualitative study on branding in a SME. Suécia.
- Bhatt, K., & Bandi, K. K. (2008). The process of Internationalization in Small and Medium Enterprises (SMEs): “Challenges encountered in the process of Internationalization from product adaptation and standardization perspective”. Suécia.
- Bilkey, W. J., & Nes, E. (1982). Country-of-origin effects on product evaluations. *Journal of International Business Studies, 13(1)*, pp. 89-99.
- Bose, T. K. (2016). Critical Success Factors of SME Internationalization. *Journal of Small Business Strategy 26(2)*, pp. 87-109.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods (5th edition)*. Oxford University Press.
- Buisán, M. G., & Espinosa, E. M. (2007). Una aproximación al perfil de la empresa española internacionalizada: Datos y reflexiones. *Información Comercial Española*.
- Câmara de Comércio. (2018). *Sapatos Portugueses Dão a Volta ao Mundo*. Retrieved from Câmara de Comércio: <https://www.ccip.pt/pt/newsletter-internacional/1328-sapatos-portugueses-dao-a-volta-do-mundo>
- Calderon, H., Cervera, A., & Molla, A. (1997). Brand assessment: a key element of marketing strategy . *Journal of Product & Brand Management*, pp. 292-304.
- Carmo, M. d. (2012, junho). Estratégia de Internacionalização das Empresas: Competências na Exportação e Enquadramento no Direito Aduaneiro. S. Mamede de Infesta.
- Carvalho, D. (2012). Gestão de Marca País: O Caso da Marca Cabo Verde. Porto.

- Castillo, D. J., Ramón, A. M., Real, J. L., & Peres, M. S. (2012, Janeiro - Abril). ¿CÓMO COMPITEN LAS PYMES EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES? ANÁLISIS DE UN CLÚSTER LOCAL CON VOCACIÓN EXPORTADORA. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, pp. 87-99.
- Caves, R. E. (1996). *Multinational enterprise and economic analysis*. MA: Harvard University Press.
- Cerqueira, G. d. (2018). A Internacionalização de Empresas Portuguesas: O Caso da Vista Alegre. Porto.
- Collis, J., & Hussey, R. (2003). *Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students (2nd edition)*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Costa, C., Carneiro, J., & Goldszmidt, R. (2016). A contingent approach to country-of-origin effects on foreign products evaluation: Interaction of facets of country image with product classes. *International Business Review*, 25(5), pp. 1066-1075.
- Cristea, A., Capatina, G., & Soenescu, R.-D. (2015). Country-of-Origin Effects on Perceived Brand Positioning. *Procedia Economics and Finance* 23, pp. 422-427.
- De Silva, T. (2009). *Benefits of Mixed Methods in Environmental Reporting Research*. Christchurch, NZ: Lincoln University.
- Denney, A. S., & Tewksbury, R. (2012, outubro 11). How to Write a Literature Review. *Journal of Criminal Justice Education*, pp. 218-234.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE handbook of qualitative research (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dias, P. S. (2014, maio). Portuguese Footwear - The Sexiest Industry in Europe. Lisboa.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education* v40, pp. 314-21.
- Dinheiro Vivo. (2021, setembro 21). *Portugueses compraram menos 16 milhões de pares de sapatos em 2020*. Retrieved from Dinheiro Vivo: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/portugueses-compraram-menos-16-milhoes-de-pares-de-sapatos-em-2020-14141944.html>
- Diniz, F., Rolando Vaz, & Duarte, N. (2015). Inovação de Produto Na Indústria Portuguesa Do Calçado. . *Revista Sódebras*.
- Direção - Geral das Atividades Económicas. (2017). Indústrias do Couro e do Calçado. *Indústrias do Couro e do Calçado*. Portugal.
- Direção Geral das Atividades Económicas. (2017). Sinopse: Indústria do Couro e do Calçado. *Sinopse: Indústria do Couro e do Calçado*. Portugal.
- Dorigo, M., & Blum, C. (2005). Ant colony optimization theory: A survey. *Theoretical Computer Science*, 243-278.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extension. *Journal of International Business Studies*, pp. 1-32.

- Epps, R. (2006). *Corporate Governance and Earnings Management: The Effects of Board Composition Size, Structure and Board Policies on Earnings Management*. Retrieved dezembro 20, 2006, from <http://ssrn.com/paper=929312>
- Estatística, I. N. (2019). *Instituto Nacional de Estatística*. Retrieved from INE: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0002723&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt
- European Commission. (2020). User guide to the SME Definition. Luxembourg.
- Ewing, M., Napoli, J., & Pitt, L. (2001). Managing Southeast Asian brands in the global economy. *Business Horizons*, 52-8.
- Farquhar, P. H. (1989). Managing Brand Equity. *Marketing Research*, pp. 24-33.
- Farquhar, P. H. (1989). Managing Brand Equity. *Marketing Research*, 1, pp. 24-33.
- Fetscherin, M. (2010). The determinants and measurement of a country brand: The country brand strength index. *International Marketing Review*. *International Marketing Review*, 27(4), pp. 466-479.
- Filipe, S. I. (2010). La Imagen de Marca de País. *La Imagen de Marca de País: Aplicación al caso de Portugal*. Badajoz, Espanha.
- Fonseca, R. P. (2011). Marca Portugal e a sua repercussão na conjuntura contemporânea. Coimbra.
- Fournier, S. (1998, março). Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, pp. 343-373.
- Gabinete de Estratégia e Estudos. (2019, dezembro). Tema Económico. *Tema Económico* 79. Portugal.
- Gabinete de Estratégia e Estudos. (2020). *Síntese Setorial*. Portugal: Ministério da Economia.
- Gabinete de Estratégia e Estudos. (2021, março 29). *Síntese Estatística Setorial*. Retrieved from Gabinete de Estratégia e Estudos: <https://www.gee.gov.pt/pt/docs/doc-o-gee-2/estatisticas-setoriais/c-industrias-transformadoras/15-industria-do-couro-e-dos-produtos-do-couro/2189-152-industria-do-calcado/file>
- García Rodríguez, M. J., Gómez Fraiz, J., & Senra, M. (2010). Importancia de la marca paraguas y el made in en la competitividad internacional del granito. *Cuadernos de Gestión*, 29-42.
- Garcia, F. C. (2017). Internacionalização de uma PME Vitivinícola do Alentejo. Caso: Ervideira Sociedade Agrícola Lda. Évora.
- Goddard, W., & Melville, S. (2004). *Research Methodology: An Introduction (2nd edition)*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Grace, D., & O'Cass, A. (2005). Service branding: consumer verdicts on service brands. *Journal of Retailing and Consumer Services*, pp. 125-139.
- Green, J. (2004). *Qualitative Methods for Health Research*. SAGE Publications.

- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). *Competing Paradigms in Qualitative Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Guimarães, R. C., & Cabral, J. A. (2011). *Estatística*. Lisboa: Verlag-Dashofer.
- Haggqvist, H., & Lundkvist, C. (2008). Branding Strategies of MNCs in International Markets. Suécia.
- Hakala, U., Lemmetyinen, A., & Kantola, S. (2013). Country image as a nation-branding tool. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(5), pp. 538-556.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: a decisionoriented approach. 4th ed.* Harlow, England: Pearson Education, LTD,.
- Hsu, W. T. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, pp. 1-12.
- Huang, C.-Y., Liu, P.-Y., & Xie, S.-M. (2020). Predicting brand equity by text-analyzing annual reports. *International Journal of Market Research*, pp. 300-313.
- Huang, R., & Sarigöllü, E. (2014). How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. *Fashion Branding and Consumer Behaviors*, pp. 113-132.
- Hutchinson, K., Fleck, E., & Lloyd-Reason, L. (2009). An investigation into the initial barriers to internationalization: Evidence from small UK retailers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16 (4), pp. 544-568.
- Ind, N. (1997). *The Corporate Brand. The Corporate Brand*. MackMillan Press.
- Jiménez Torres, N. H., & Gutiérrez, S. S. (2007). The purchase of foreign products: the role of firm's country-of-origin reputation, consumer ethnocentrism, animosity and trust. *Documentos de trabajo "Nuevas tendencias en dirección de empresas"*, pp. 1-34.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm - a model for knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, pp. 23-32.
- Kapferer, J. N. (2000). *A Gestão de Marcas. Capital da Empresa (Lyon de Castro, Ed.) (2.ª ed.)*. Mem Martins: Edições Cetop. (Trabalho original publicado em 1991).
- Kapferer, J.-N. (1992). *Strategic Brand Management*. New York: The free press.
- Karadeniz, M. (2010). The importance of customer-based strategic brand equity management for enterprises. *Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 6, No. 2*, pp. 117-132.
- Katsikeas, C. S., Samiee, S., & Theodosiou, M. (2006). Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization. *Strategic Management Journal*, pp. 867-890.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science*, pp. 740-759.

- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, pp. 740-759.
- Kogut, B. (1985). Designing global strategies: Profiting from operational flexibility. *Sloan Management Review*, pp. 27-38.
- Korsakienė, R. B.-M. (2019). The effects of entrepreneurs' characteristics on internationalisation of gazelle firms: A case of Lithuania. *Economic Research - Ekonomska Istrazivanja* , pp. 2864–2881.
- Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*. New Age International Publishers.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: methods and techniques. 2nd edition*. India: New Age International Publishers.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: methods and techniques. 2nd edition*. India: New Age International Publishers.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management 12e*. New Jersey: Pearson Education.
- Kumar, R. (2011). *Research methodology: a step by step guide for beginners. 3rd edition*. SAGE.
- Kwon, Y., & Hu, M. (2001). Internationalization and international marketing commitment: the case of small/medium Korean companies. *Journal of Global Marketing*, pp. 57-66.
- Lambin, J. J. (2000). *Marketing Estratégico (Noronha e Azeredo, M. R., Trad.)*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Leonidou, C. L., Katsikeas, C. S., Palihawadana, D., & Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, Vol. 24 No. 6, pp. 735-770.
- Lewis, B. (1993). Service Quality Measurement. *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 11, No.4, pp. 4-12.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*.
- Maheswaran, D., & Mackie, D. M. (1992). Brand Name as a Heuristic Cue: The effects of Task Importance and Expectancy Confirmation on Consumer Judgments. *Journal of consumer psychology* , pp. 317-336.
- Makridakis, S., Wheelwright, S. C., & Hyndman, R. J. (1998). *Forecasting: Methods and Applications*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Malhotra, N. K. (1996). *Marketing research, an applied orientation, 2nd edition*. Prentice hall international editions.
- Marques, A. D., & Guedes, G. (2015, outubro). A inovação, as marcas próprias e o private label no setor do calçado em Portugal. . 3 o Congresso Internacional de Negócios da Moda.

- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research (3rd edition)*. Estados Unidos da América: Sage Publications.
- Martin, I. M., & Eroglu, S. (1993). Measuring a Multi-Dimensional Construct: Country Image. *Journal of Business Research*, 28, p. 193.
- Martínez, R. S. (2010). Competitividad, innovación y empresas de alto crecimiento en España. *Competitividad, innovación y empresas de alto crecimiento en España*. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- May, T. (2011). *Social research: Issues, methods and research*. Londres: McGraw-Hill International.
- Mazhar SA, A. R. (2021). Methods of Data Collection: A Fundamental Tool of Research. *Journal of Integrated Community Health* 10(1), pp. 6-10.
- Michel, G., & Donthu, N. (2014). Why negative brand extension evaluations do not always negatively affect the brand: The role of central and peripheral brand associations. *Journal of Business Research*, pp. 2611-2619.
- Montanari, M., & Giraldi, J. d. (2018). A theoretical study on country brand and its management. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, vol. 13, no. 2, pp. 14-29.
- Monteiro, V. (2017). Internacionalização: estudo multi-caso: PME do setor das tecnologias de informação, comunicação e eletrónica: Portugal 2020 . Portugal.
- Mtigwe, B. (2004). "The internationalization process of small to medium-sized enterprises (SMEs) in the African context: A comparative study. *Doctoral Thesis*. University of Pretoria.
- Nagy, S. G. (2012). The Internationalization Of The Spanish SME Sector. *Society and Economy*, pp. 71-86.
- Naoum, S. G. (2013). *Dissertation Research and Writing for Construction Students (3rd edition)*. Londres: Routledge.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Ospina, S. (2004). Qualitative research. In G. Goethals, G. Sorenson and J. MacGregor (eds). In *Encyclopedia of leadership* (pp. 1279-1284). Londres: Sage.
- Papadopoulos, N., & Heslop, L. A. (2003). Country equity and product-country images: state-of-the-art in research and implications. *Handbook of research in international marketing*, pp. 402-433.
- Paraschivescu, A. O. (2020). Globalization and Quality Management. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 5.
- Patil, P. H. (2017, julho). Brand Awareness and Brand Preference. *International Research Journal of Management and Commerce*, pp. 15-24.
- Pinho, C. L. (2016). Estratégias de implementação e ativação de marcas próprias e o reconhecimento internacional. O caso da indústria portuguesa de calçado. Porto.

- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76. *Harvard Business Review*.
- Potter, W. J. (1996). *An analysis of thinking and research about qualitative methods*. Estados Unidos da América: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rezvani, S., Dehkordi, G., Rahman, M., Fouldivanda, F., Habibi, M., & Eghtebasi, S. (2012). A Conceptual Study on the Country of Origin Effect on Consumer Purchase Intention. *Asian Social Science*; Vol. 8, No. 12.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2010). La vocación global de los nuevos modelos de PYMES - el caso de las empresas Born Globals. *Revista Economía Industrial*.
- Robson, C. (2002). *Real world research (2nd edition)*. Oxford: Blackwell.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antonic, B. (2006). SME internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business Enterprise Development*, 13(4), pp. 476-497.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, A. S. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business*. , pp. 914-933.
- Sarantakos, S. (1998). *Social Research (2nd edition)*. Melbourne: Macmillan Education.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students (5th edition)*. London: Pearson Education.
- Saydan, R. (2013). Relationship between Country of Origin Image and Brand Equity Ampirical Evidence in England Market. *International Journal of Business and Social*.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business. A Skill Building Approach, 4th edition*. India: Kohn Wiley and Sons.
- Shirani, M. (2009). Internationalization process model: a case study of wire and cable exporer firms .
- Silva, E. V. (2018, dezembro). Efeito País de Origem: O Valor das Marcas Portuguesas em Contexto Internacional. Universidade do Minho.
- Silverman, D. (2013). *Doing Qualitative Research: A practical handbook*. Londres: Sage.
- Simon, C., & Sullivan, M. (1993). The measurement and determinants of brand equity: a financial approach. *Marketing Science* 12 (1), pp. 28-52.
- Sirmon, D. G. (2008). The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 979-998.
- Sliwinski, R., & Sliwisnka, M. (2016). Growth and internationalization of fast growing firms. *Journal of East European Management Studies*, pp. 231-253.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios. 2.ª ed*. Lisboa: Pactor.

- Steinlein, S. (2014). *Creating Strong Brand Identity – Facilitating Internationalization of Norwegian Sports-Clothing Brands*. Copenhagen.
- Stuckey, H. L. (2013). Three types of interviews: Qualitative research methods in social health. *Journal of Social Health and Diabetes*, 1(2), pp. 56-59.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioural sciences*. Thousand Oaks: Sage.
- Teixeira, F., Mayr, L., Paisana, A., & Vieira, F. (2014). A influência das especificidades culturais locais no desempenho de clusters. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais (volume 3)*, pp. 217-222.
- Tiwari, S. K., Sen, S., & Shaik, R. (2016). Internationalization: A Study of Small Firms From Emerging Markets. *The Journal of Developing Areas*.
- Toor, S. R., & Ofori, G. (2008). Grounded theory as an appropriate methodology for leadership research in construction. In R. Haig, & D. Amaratunga, *Proceedings of the CIB International Conference on Building Education and Research: Building Resilience* (pp. 1816-31). Sri Lanka.
- Tse, D. K., & Gorn, G. J. (1993). An experiment on the salience of Country-Of-Origin in the area of global brands. *Journal of International Marketing*, 1(1), pp. 57-76.
- Tsiotsou, R. (2006). The role of perceived product quality and overall satisfaction on purchase intentions. *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 30, pp. 207-217.
- Vásquez, R. P. (2007). Identidade de marca, gestão e comunicação. *Organicom*, pp. 201-211.
- Valente, A. (2018). *O Valor da marca made in Portugal – setor do calçado*. Porto.
- Valls, J. F. (1992). *La imagen de Marca de los Países*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Vogt, E. R., Gardner, D. C., Vogt, W. P., & Haefele, L. M. (2014). *Selecting the Right Analyses for Your Data: Quantitative, Qualitative and Mixed Methods*. Nova Iorque: The Guilford Press.
- Welch, L. a. ((1988)). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, pp. 34-57.
- Wildemuth, B. M. (2017). *Applications of the Social Research Methods to Questions in Information and Library Science*. 2nd edition. USA: Libraries Unlimited.
- Yin Wong, H., & Merrilees, B. (2007). Multiple roles for branding in international marketing. *International Marketing Review*, pp. 384-408.
- Yin, R. (1994). *Discovering the Future of the Case Study Method in Evaluation Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zeithmal, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52 No. 3, pp. 2-22.
- Zikmund, G. W. (2003). *Business Research Methods, 7th edition*. Thomson Learning.

Anexos

Anexo A – Guião da entrevista

O Potencial das Marcas Portuguesas de Calçado: Criação e Internacionalização

Antes de mais gostaria de lhe agradecer pelo seu tempo e pela sua colaboração, significam imenso para mim. No âmbito do desenvolvimento da minha dissertação de mestrado para a obtenção do grau de mestre em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas venho solicitar a sua participação para que seja possível desenvolver o tema “O Potencial das Marcas Portuguesas de Calçado: Criação e Internacionalização”, uma vez que a sua empresa é um marco de referência na indústria do calçado, integrando-se num dos maiores Clusters do Calçado, o Cluster de Felgueiras.

I – Identificação da empresa:

- 1.1. Quando e como surgiu a empresa?
- 1.2. Atualmente contam com quantos funcionários?
- 1.3. É uma empresa de calçado que possui que serviços? (Corte, Costura, Montagem)
- 1.4. Como vê a sua empresa em 5 anos?

II – Internacionalização:

- 2.1. A sua empresa encontra-se internacionalizada ou em meios de se internacionalizar?
 - 2.1.1. Se sim, qual (ais) o(s) motivo(s) pelo que decidiram envolver-se em mercados internacionais? Por outras palavras, porque decidiram internacionalizar-se e como este percurso tem vindo a evoluir?
- 2.2. Quais os principais mercados (países) para os quais exportam?
- 2.3. Quais os fatores relevantes na escolha destes mercados?
- 2.4. Em caso tenham enfrentado barreira e/ou desafios no processo de internacionalização, quais apontaria como sendo as principais?
- 2.5. Sentiram que a internacionalização trouxe à empresa vantagem competitiva face à concorrência?
- 2.6. Quais as competências que considera necessárias para uma empresa se internacionalizar com sucesso?

III – Marca

- 3.1. A empresa possui alguma marca própria? Se sim, qual(ais)?
- 3.2. Qual a motivação por detrás da criação da marca?
- 3.3. Considera que a sua(s) marca(s) se distingue(m) pelo quê?
- 3.4. Considera que os portugueses valorizam o calçado produzido em Portugal?
- 3.5. Considera que uma marca portuguesa de calçado tem êxito nos mercados internacionais pela sua origem? Se sim, porquê?

3.6. Para terminar, a empresa uniformiza ou adapta a sua estratégia de promoção da marca a cada mercado?

Muito obrigada pela sua colaboração! Desejo-lhe o maior sucesso.

Nome do Entrevistado:	Cargo na Empresa:
-----------------------	-------------------

Anexo B - Respostas às questões da entrevista

I – Identificação da empresa

1.1. Quando e como surgiu a empresa?

Entrevistado 1: A empresa foi fundada em 1990 e surgiu como uma empresa em nome individual, sendo o sócio-gerente, José Manuel Fernandes, o único operário com a função de cortador.

Entrevistado 2: Surgiu a 01 de fevereiro de 1995 nos moldes atuais. Sociedade por quotas de dois sócios com 50% cada.

Entrevistado 3: Lá está isso é uma pergunta que o Sr. Melo sabia responder mais corretamente. Ele tinha uma empresa do falecido sogro e retomou a atividade dele, ou seja, não foi ele que a criou simplesmente deu seguimento. A Joaquim Ferreira de Melo atual foi criada em 1987, mas anteriormente já trabalhava na empresa do sogro.

Entrevistado 4: A Rally surgiu por volta de 1979, foi aí que o meu pai se estabeleceu em S. Jorge de Vizela, era uma fábrica muito pequenina foi aí que a empresa começou a dar os primeiros passos, tinha meia dúzia de funcionários. Nessa altura começou-se com o mercado nacional.

Vimos para Varziela já faz 30 anos, se não for 30 anos está quase. Depois de S. Jorge de Vizela estivemos na Estradinha, aí já começamos a exportar e passado uns anos, o meu pai preferiu criar a infraestrutura da Rally aqui na terra de onde ele é natural.

Entrevistado 5: Esta empresa pertence ao meu avô que é o atual proprietário, mas já trabalhava neste ramo com o meu bisavô. Esta empresa é de 1985, mas o trabalho no calçado na nossa família, vem há muitos mais anos atrás, não posso precisar exatamente há quanto tempo. O meu avô e o irmão dele criaram na altura duas empresas distintas, o meu avô criou esta empresa Mário Cunha e Filhos e o irmão criou a Nobrand.

Entrevistado 6: Os fundadores da empresa foram os meus avós. Primeiro não começou como Anjonel, começou com outro nome, Fábrica de Calçado Anjonel foi o nome que adquiriu em 1987. Dos meus avós passou para os três filhos e no final do ano passado o meu pai comprou a totalidade da empresa aos irmãos e neste momento é o único dono da empresa.

Entrevistado 7: A marca tem um ano, fez em março um ano no dia 27, surgiu porque nós já temos uma grande experiência no setor, e achávamos que tendo esta experiência e tendo essa facilidade com os nossos fornecedores, que o lançamento de uma marca fosse algo possível, foi lançada assim. Foi criada por mim, pela minha mãe e pelo meu pai, é uma empresa familiar, daí o nome “Cardimi” porque são as nossas siglas. Não houve nenhuma razão específica, foi mesmo por já ter uma equipa formada que nos ajudasse nisso, foi essa a razão mãe, assim como a experiência.

1.2. Atualmente contam com quantos funcionários?

Entrevistado 1: Atualmente contamos com cerca de 75 trabalhadores

Entrevistado 2: Atualmente conta com 54 funcionários.

Entrevistado 3: 65/70 em média, entre os que saem e os que entram.

Entrevistado 4: Atualmente contamos com 105 funcionários contando com os funcionários administrativos.

Entrevistado 5: Não posso precisar, pois há sempre uma ligeira variação, mas por volta dos 155 funcionários.

Entrevistado 6: Neste momento somos 63 funcionários.

Entrevistado 7: Neste momento somos 7 funcionários.

1.3. É uma empresa de calçado que possui que serviços?

Entrevistado 1: Possui corte, costura e montagem.

Entrevistado 2: É uma empresa de calçado com desenvolvimento de protótipos, com costura própria para confeccionar as amostras. O fabrico tem corte, montagem e acabamento

Entrevistado 3: É uma empresa que possui desde o corte ao embalamento.

Entrevistado 4: É completo, desde os primeiros rascunhos em papel, até ao produto final.

Entrevistado 5: Possui corte, costura e montagem. Uma unidade de corte, uma unidade de costura e duas de montagem.

Entrevistado 6: Fabricação de calçado na totalidade, desde a modelação à expedição dos produtos.

Entrevistado 7: Isto é um grupo. Há uma empresa mãe que é a Expectu Shoes, somos agentes de calçado, somos representantes de marcas de calçado aqui em Portugal. E depois temos a Cardimi que é uma marca que vende só no Ecommerce. Ou seja, pertencem à mesma empresa, mas tentamos dividir as duas.

1.4. Como vê a sua empresa em 5 anos?

Entrevistado 1: Com uma maior quota de mercado proveniente da exploração de novos mercados e clientes.

Entrevistado 2: Semelhante à que existe hoje. Pretendemos manter esta dimensão.

Entrevistado 3: Esperamos crescer, virados para novos e mais mercados. Os filhos são novos, o objetivo deve ser aumentar, pelo menos o objetivo é esse.

Entrevistado 4: Falar do futuro é um bocadinho incerto principalmente depois de uma pandemia. De momento as coisas estão a correr relativamente bem, eu conto que nos próximos 5 anos, se não tivermos qualquer crise económica, creio que haverá uma estabilidade. Não vou dizer que vai haver um boom no calçado que vai haver grandes aumentos produtivos, eu acredito numa estabilidade. Possivelmente cá em Portugal o governo irá mudar, se calhar o partido que possa entrar creio eu que vai ter um bocadinho de cuidado com as empresas e se calhar também, isso é o que me faz pensar que venha a existir um pouco de estabilidade e que nos permita garantir trabalho e emprego.

Entrevistado 5: Tentando pensar 5 anos para a frente olhei 5 anos para trás, e a nossa perspetiva é naturalmente crescer mais, mas eu creio que atingimos um patamar em que estamos bastante confortáveis, porque também temos uma limitação em termos de espaço, existe um limite até onde uma pessoa pode crescer tendo em conta as instalações e estamos neste momento confortáveis em termos de capacidade de produção. Se em 5 anos estivermos como agora considero que é bastante positivo.

Entrevistado 6: Normalmente isso é uma pergunta para um milhão. Dificilmente fazemos planos de negócios nem projetamos a empresa a mais de 1 ou 2 anos. Há uns anos fazíamos planos de negócios a 10 anos, mas atualmente fazemos somente com 1 ou 2 anos. Mas especulando um bocadinho se tudo se mantiver normal, pretendemos estabilização da empresa enquanto prestadora deste tipo de serviços, mais ao menos com este número de funcionários, não queremos crescer muito mais e tampouco aumentar a produtividade (número de pares por dia). A lógica prende-se com a manutenção do número de pares que fazemos atualmente e eventualmente a redução porque o objetivo passará por aumentar a gama de valor, ter clientes com um maior valor acrescentado e normalmente isso implica reduzir o número de pares produzido porque a complexidade é outra, mas claro, o pagamento também é outro. Basicamente é isto que pretendemos.

Entrevistado 7: Isto de criar uma marca no início parece tudo muito bonito, mas isto dá muito trabalho, é necessário muito investimento e é necessário as pessoas certas do teu lado. No princípio pensei honestamente que tudo seria mais fácil, mas a verdade é que não é, as coisas têm de ser trabalhadas, isto é, passo a passo. Espero que a empresa cresça muito. A verdade é que este ano se sentiu esse grande crescimento, e espero neste ano ainda crescer 100% de vendas. As previsões são de 100% este ano, 90% no próximo ano e depois fazer uma velocidade cruzeiro de entre 20% a 30%, sei disto porque o professor que nos meteu em contacto ajudou-me neste sentido durante a minha pós-graduação. Esta é a perspetiva. Apesar de todo o investimento e trabalho necessário pretendemos crescer.

II. Internacionalização

2.1. A sua empresa encontra-se internacionalizada ou em meios de se internacionalizar?

Entrevistado 1: Sim.

Entrevistado 2: Neste momento a nossa empresa encontra-se já internacionalizada.

Entrevistado 3: Já se encontra internacionalizada, não fazemos mercado interno, já fizemos, mas já não.

Entrevistado 4: Ora bem, é uma questão que dá para ter várias interpretações e da maneira que a estou a entender é a seguinte: ela está a internacionalizar-se, isto é, o nosso produto é conhecido um pouco pelo mundo todo e até aos inícios da pandemia, fazíamos diversas feiras internacionais do calçado e era através desse meio que dávamos a conhecer o nosso produto, desde que chegou a pandemia, as feiras, maior parte foram canceladas, as mais recentes têm sido um fracasso porque os casos do COVID fazem com que os clientes e mesmo nós expositores, evitemos ir.

Em todo o caso, trabalhamos com o *Lookbook* que criamos na empresa que enviamos pela internet. O *Lookbook* é um álbum digital com os modelos, com as cores, com as várias especificações do artigo, e é dessa forma que damos a conhecer ao cliente o que temos a oferecer, é isso que oferecemos aos mercados europeus, é desse modo que nos internacionalizamos neste momento.

Entrevistado 5: Sim, encontra-se internacionalizada. Quase 100% dos nossos clientes são internacionais, principalmente o mercado alemão, é o nosso mercado mais forte. Mercado nacional é muito muito pouco.

Entrevistado 6: Nós só exportamos. Temos um único agente que faturamos em Portugal, mas através dele também exportamos para o estrangeiro.

Entrevistado 7: O principal mercado da nossa marca é o mercado português, é inevitável, sendo que o nosso ticket médio é de 180 euros, sendo que é um ticket médio elevado. Mas vendemos bem em Portugal e é o nosso melhor mercado. Mas já vendemos para fora, por isso sucintamente, sim, já estamos internacionalizados.

2.1.1. Se sim, qual (ais) o(s) motivo(s) pelo que decidiram envolver-se em mercados internacionais? Por outras palavras, porque decidiram internacionalizar-se?

Entrevistado 1: Não respondeu.

Entrevistado 2: A internacionalização do calçado é quase natural. O calçado português está bem cotado e é procurado pelos estrangeiros. Só que o mercado nacional é insuficiente para uma média empresa porque é muito oscilante. Já houve períodos em que a procura de calçado pelos Portugueses provocava grandes importações da China, devido ao baixo preço que era praticado. Hoje, a situação é um pouco diferente, há mais procura do que é nacional e o calçado chinês já é mais caro.

Entrevistado 3: Havia mais vendas, possivelmente havia mais vendas aí do que aqui. A empresa tinha o Ulisses, que era um agente, que começou a fazer com que vendêssemos para a Inglaterra. Tem vindo a evoluir este processo.

Entrevistado 4: Os motivos, é a tal coisa, é o crescimento. A gente quer mais, quer produzir mais porque o nosso mercado interno, é aquele mercado mais sensível à crise económica e para além disso, nós somos cerca de 10 milhões de portugueses e nós anualmente em Portugal fazemos milhões e milhões de pares por isso há uma necessidade de escoar os produtos para novos mercados e para expandir.

Entrevistado 5: O mercado interno é um mercado mais limitado, a produção nunca será tão elevada como se tivermos projetados internacionalmente. Projeção internacional permite sempre crescer um pouco mais por isso creio que essa será a principal razão.

Entrevistado 6: Isto foi assim desde sempre, se formos a ver a faturação dos últimos 40 anos, cerca de 98% é faturado a países estrangeiros. Acho que o mercado em Portugal está feito de modo que nós sejamos um país exportador e não importador, acho que foi algo natural, não foi nada muito pensado ou planeado. Foi consequência do mercado. O calçado feito em Portugal sempre foi um calçado caro, cada vez mais, e tendo em conta o custo de vida dos portugueses, não têm esse poder de compra.

Entrevistado 7: O investimento principalmente em anúncios é muito elevado, somos uma empresa que está a começar e temos um budget mensal para anúncios de cerca de 1000 euros, sendo assim, temos que nos focar em mercados específicos. Este será o motivo pelo qual vendemos para esses mercados. Na altura que investimos nesses anúncios, foi para esses países específicos, para nós termos esse orçamento situados apenas em locais, para que não seja muito vasto. Não houve nenhuma motivação. Podemos também mencionar o *shipping*, nós fazemos *freeshipping*, e estando mais perto de nós, mais barato se torna (proximidade geográfica). Dependendo do tipo de produtos que oferecemos tentamos ir ao encontro dos mercados que mais se adequem a esta oferta.

2.2. Quais os principais mercados (países) para os quais exportam?

Entrevistado 1: Alemanha, França e Holanda.

Entrevistado 2: Suécia, Espanha, Alemanha, Itália, Irlanda e Holanda;

Entrevistado 3: Holanda, Alemanha.

Entrevistado 4: O principal mercado é a Europa. Depois temos os Estados Unidos da América, a Rússia e um mercado mais pequeno que é no Médio Oriente e na Austrália.

Entrevistado 5: Alemanha, até há pouco tempo a Espanha também era muito forte, mas atualmente os nossos principais clientes são na Alemanha.

Entrevistado 6: Os dois principais são Alemanha, Holanda. Para além destes, exportamos num total para cerca de 30/35 países, entre eles: Estados Unidos, Coreia do Sul, China, África do Sul. O nosso cliente é só um (tem contribuinte britânico e holandês) e ele é uma espécie de revendedor, e distribui a outros clientes. Se formos a número de clientes, teremos cerca de 12, mas vai para muitos mais países.

Entrevistado 7: Já vendemos para a França, Suíça, Luxemburgo, Reino Unido, Estados Unidos da América.

2.3. Quais os fatores relevantes na escolha destes mercados?

Entrevistado 1: Compatibilidade de ética de trabalho, isto é, existe um interesse recíproco ao nível do design dos nossos produtos, dos preços de fábrica dos mesmos e condições de pagamento e cumprimento de compromissos (ao nível da qualidade e da entrega, por exemplo).

Entrevistado 2: Mercados que valorizam a qualidade e que pertencem à União Europeia.

Entrevistado 3: Aleatório, foram as marcas que vieram até nós, fizemos as nossas amostras eles gostaram e avançamos. Se tivéssemos a nossa própria linha, escolheríamos, mas assim, foi aleatório.

Entrevistado 4: O fator relevante, creio que o produto, o produto em si atraiu os clientes desses mercados nas feiras em que participamos a que nos comprem, cativou-os.

Entrevistado 5: É um bocado fruto das relações que temos vindo a formar ao longo dos anos. As oportunidades surgem e temos de as aproveitar, e tem corrido bastante bem. Relativamente ao mercado alemão creio que não existe nenhum motivo específico, foi onde o negócio nos levou, feito através de contratos e parcerias e ao longo dos anos de uma maneira de outra fomos ficando cada vez mais presentes no mercado alemão.

Entrevistado 6: Fomos mais uma vez “vítimas do mercado”. Até há dois ou três anos atrás trabalhávamos somente para um cliente, decidimos mudar a nossa estratégia e atualmente contamos com cerca de 12 clientes, que basicamente nos “bateram à porta”, ou seja, não os procuramos. Isto sucedeu principalmente após a criação da marca e da exposição que lhe fomos dar, outros clientes encontraram-nos pelo reconhecimento que temos. Por exemplo, uma fábrica ao lado é contactada por um cliente, mas não possuem as condições necessárias para realizar o que o cliente pretende, provavelmente vai-nos recomendar, é mais ao menos por aí.

Entrevistado 7: Respondido indiretamente na pergunta 2.1.

2.4 Em caso tenham enfrentado barreira e/ou desafios no processo de internacionalização, quais apontaria como sendo as principais?

Entrevistado 1: O investimento inicial e ter que adaptar uma estratégia para focar a carteira de clientes para negócios de cariz internacional.

Entrevistado 2: Apontaria a concorrência e o conhecimento dos mercados e dos intervenientes.

Entrevistado 3: Não tivemos, antigamente a língua podia ser um entrave, mas atualmente já não é um problema, mas com os agentes nunca sentimos esse desafio.

Entrevistado 4: Desafios há sempre mediante o mercado. Quando são mercados novos tentamos dar mais atenção, dar mais conhecimento do nosso artigo para que fiquem cada vez mais interessados pelo produto. Em geral, esta indústria é sempre um desafio em todos os aspetos.

Entrevistado 5: Como trabalhamos principalmente com países que pertencem à União Europeia há facilidade de circulação de bens, e o idioma também não é uma barreira.

Entrevistado 6: Não consideramos ter enfrentado nem barreiras nem desafios neste processo.

Entrevistado 7: Não, não houve nenhum. Apesar que poderia mencionar a parte legal do processo, nomeadamente os impostos, IVAS, entre outros, porque difere em cada país, e é algo muito importante, mas como já tínhamos contabilidade na empresa não foi um problema. Mas é algo que se deve prestar atenção.

2.5. Sentiram que a internacionalização trouxe à empresa vantagem competitiva face à concorrência?

Entrevistado 1: Sim, pois permite contacto com mercados exteriores, o que pode ser considerado uma vantagem competitiva, pois permitiu adquirir novas experiências relativamente a mercados externos.

Entrevistado 2: Quase todas as empresas concorrentes estão internacionalizadas, pelo que, a vantagem competitiva tem mais a ver com a qualidade conseguida e com a não dependência de um só cliente;

Entrevistado 3: Sim, claro que sim, sem dúvida.

Entrevistado 4: Sim, produzir mais, tornamo-nos mais competitivos em vários aspetos, aprofundamos melhor o que o mercado procura, faz com que inovemos mais, é sempre vantajoso.

Entrevistado 5: Tecnicamente, ao estarmos a trabalhar no mercado internacional, obrigamos sempre a acompanhar esse nível, quer em termos produtivos, em volume de venda. A internacionalização traz-nos vantagem competitiva porque nos obriga a estar à altura dos demais, então isso traduz-se numa vantagem competitiva face às outras empresas.

Entrevistado 6: É uma vantagem e uma inevitabilidade para nós, ou seja, para nós era quase obrigatório tomar este caminho de internacionalização porque sentimos que o mercado interno não nos conseguia dar resposta. Tínhamos de nos internacionalizar para sermos competitivos muito menos para a dimensão que a empresa tem, se tivéssemos somente 10/15 funcionários eventualmente conseguíamos trabalhar somente com o mercado interno, mas tendo em conta a nossa dimensão seria insustentável.

Entrevistado 7: Sim. O mercado português é muito pequenino, não é muito favorável, menos para nós que não oferecemos um produto barato, o poder de compra dos portugueses é muito baixo, então a internacionalização foi algo que sempre teve na nossa mente.

2.6. Quais as competências que considera necessárias para uma empresa se internacionalizar com sucesso?

Entrevistado 1: Realizar investimentos baseados em capitais próprios e exigir cada vez mais de nosso padrão de qualidade.

Entrevistado 2: Primar pela qualidade e cumprimento de prazos de entrega e ter um leque de clientes.

Entrevistado 3: Um sapato com qualidade acima de tudo, para se poder posicionar bem no mercado. A produção em massa acho que já não está a dar o que dava, agora deve-se apostar na qualidade.

Entrevistado 4: Eu acho que acima de tudo é a inovação, é entender os mercados, saber o que os mercados procuram, saber o que o consumidor final quer. Neste momento estamos numa fase em que o consumidor final está mais ambientalista, procura artigos reciclados, sustentáveis, querem fugir um pouco à base do animal, ou seja, da pele, querem artigos novos, sustentáveis e recicláveis, e é nesse sentido que temos de focar as nossas pesquisas para conseguir ir ao encontro das necessidades atuais.

Ainda são ideias muito recentes porque a vontade de toda a gente é a sustentabilidade, o caminho futuro creio que será esse, mas há aqui um fator que é o seguinte: também é o consumo da carne animal, a pele se for reaproveitada como fazemos no sapato, tem menos impacto do que a tornar num desperdício direto, está provado que transformar a pele animal tem menos impacto do que abrir um buraco e deitar tudo para lá, o impacto é desastroso. O consumidor final tem de perceber isso que se a pele for reaproveitada também é uma forma de sustentabilidade. Mas também existem os consumidores ambientalistas mais radicais que procuram artigos reciclados, sustentáveis, só que estes artigos acabam por ser 3x mais caros do que o normal. Reciclagem fica caro. Não parte só da vontade de querer produzir

produtos sustentáveis, temos de entender os custos inerentes a todos os processos pelos quais o artigo vai passar que se refletirá no preço final. Não digo que terá melhor qualidade do que um produto feito tradicionalmente feito com pele de animal, entre outros, e em contrapartida acaba por ser muito mais caro.

Entrevistado 5: Para começar, os recursos humanos, acho que é o ponto de partida. Precisamos de uma equipa que esteja capaz, quer a nível de gestão, de línguas, seja a nível comercial, entre outros fatores, que esteja capaz de abraçar este tipo de projetos e tenha a mesma ambição.

Relativamente à parte mais prática, eu acho que entrar em contacto com a APICCAPS, que poderá ajudar no primeiro passo, e dar uma ideia e conduzir a empresa no processo de internacionalização, depois naturalmente com o tempo e a experiência, com os contactos que se vai estabelecendo com parceiros internacionais, tudo começa a desenrolar. Mas eu acho que primeiramente a empresa deverá reunir as condições e capacidades para, depois informar-se dos passos a seguir junto das entidades/órgãos competentes já existentes para facilitar esse processo, essa transição e depois é colocar mãos à obra.

Entrevistado 6: Se dividirmos a internacionalização em exportação e marca própria, creio que as competências para cada situação são diferentes. Uma empresa que só exporta, mas que trabalha com agentes portugueses ou com marcas que têm escritórios em Portugal, as competências e as valências que as empresas têm que ter, não são nada de especial. Se a empresa tiver marca própria e quiser vendê-la no estrangeiro deverá ter um bom departamento de Marketing, um bom departamento Comercial e, sobretudo, um bom departamento Financeiro, uma boa estrutura financeira, maior parte das marcas criadas em Portugal não resultaram acho que pela ausência destes departamentos bem consolidados.

Entrevistado 7: Recursos humanos que estejam contigo que sejam qualificados, que tenham experiência. Também é necessário sorte e abertura. Investimento é muito alto por isso são necessários recursos económicos, por exemplo, para investir em *influencers*, que hoje em dia ajudam muito na promoção da marca.

III – Marca

3.1. A empresa possui alguma marca própria? Se sim, qual(ais)?

Entrevistado 1: Possui uma marca de calçado para o setor masculino, *The Force*, e uma marca de calçado para o setor feminino, *Rokynori*.

Entrevistado 2: Não temos marca própria.

Entrevistado 3: Temos na parte comercial, a *Kajur Shoes*, foi lançada à cerca de um ano, tínhamos pensado lançar essa marca para o mercado, mas neste momento não é viável porque o retorno que íamos ter do investimento não era suficiente. Aproveitamos a marca, a *Kajur Shoes*, para promover a empresa, através do marketing digital, para chegar a clientes que já têm marca própria deles, a nossa marca é para promover o que conseguimos fazer para conseguir chamar clientes que tem as marcas deles para nós fazermos os sapatos deles.

O *branding*, onde colocamos as marcas no sapato, os clientes podem ter o mesmo modelo, mas com as marcas deles. Digamos que, para criar uma marca, pra fazer uma coleção, para ir para feiras, para começar a entrar no mercado, nós já tivemos oportunidades para entrar no mercado italiano com a nossa marca, mas não imaginas o investimento que é. O retorno neste momento? Nem pensar. O retorno seria no primeiro meio de ano de cerca de 500 pares, isso não é nada. Aqui na fábrica fazemos 700/800 pares por dia, é impossível fazer isso, seria muito trabalho para pouca coisa.

É isso que se passa no mercado, em Felgueiras, em Portugal, claro que já há alguns que já se encontram há bastante tempo no mercado e que tem alguma visibilidade a nível internacional, mas não passa também de uma maneira de autopromover a fábrica. Digamos que eles trabalham 70% para outros clientes e 30% para a própria marca.

Se tivéssemos mais apoios, mais ajudas, dava mais vontade de lançar-nos, o apoio neste momento é zero. Há programas, mas tens de investir primeiro depois é que vem o dinheiro e primeiro que venha.... É um risco muito grande.

Entrevistado 4: Temos uma marca própria, é mais conhecida no mercado nacional, é uma marca de artigo de conforto, direcionada a uma faixa etária a partir dos 50 anos. A nível internacional é um bocadinho conhecida, mas para ser uma marca mundialmente conhecida fica caríssimo.

Entrevistado 5: Temos duas marcas, mas não comercializamos a marca, ou seja, é meramente para exposição. Não trabalhamos com o mercado de retalho, somente por encomenda. As marcas estão patenteadas, mas existem somente para mostrar aos clientes o que podemos fazer e utilizamos a nossa marca como exemplo daquilo que eles podem fazer com a marca deles. Existem alguns clientes que compram a nossa marca, mas deixamos claro desde início que não fazemos nenhum trabalho a nível de promoção e divulgação da mesma. Se o cliente tiver interesse em vendê-la não nos opomos a isso, fica a critério do cliente.

Entrevistado 6: Chama-se *Volka*, foi criada há cerca 5/6 anos criamos a nossa marca própria, com um único intuito: dar a conhecer a nossa empresa. Tivemos dois ou três anos com bastante atividade, a produzir coleções para apresentar em showrooms. Uma vez que começamos a ter clientes, deixamos de fazer disto uma rotina, dado que a nossa produção já estava cheia. Futuramente pretendemos retomar esta atividade, todos os anos ter uma coleção nova e apresentá-la, mas na mesma lógica, não vender o produto, mas sim dar a conhecer a empresa. Não foi criada para vender sapatos, para vender aquele produto, mas sim dar a conhecer o que a empresa é capaz de fazer.

Entrevistado 7: Sim, a *Cardimi*.

3.2. Qual a motivação por detrás da criação da marca?

Entrevistado 1: Apresentar os nossos produtos e as nossas coleções com uma identidade própria, de forma a terem valor por essa mesma identidade.

Entrevistado 2: N.A.

Entrevistado 3: Já respondido na questão anterior (“a nossa marca é para promover o que conseguimos fazer para conseguir chamar clientes que tem as marcas deles para nós fazermos os sapatos deles.”).

Entrevistado 4: Quem criou a marca não fui eu, foi o meu pai. Esta marca foi criada baseada nos produtos com os quais a Rally começou a trabalhar, que são produtos de conforto para homem e para senhora. *Walterflex*, praticamente o nome diz tudo, é uma marca de conforto.

Entrevistado 5: A principal motivação é demonstrar aos clientes o que somos capazes de fazer, e dar-nos visibilidade enquanto empresa.

Entrevistado 6: Demonstrar a potenciais clientes o que a empresa é capaz de desenvolver e produzir.

Entrevistado 7: Respondida na 1.1. Pela experiência que tinham na área. Surgiu a oportunidade e decidiram lançar-se.

3.3. Considera que a sua(s) marca(s) se distingue(m) pelo quê?

Entrevistado 1: Pela capacidade de adaptação às tendências atuais, a capacidade de acompanhar o estilo casual ao longo dos anos e o conforto que proporciona ao cliente.

Entrevistado 2: N.A.

Entrevistado 3: Qualidade-preço, sobretudo isso. Conseguíamos chegar ao consumidor final com um preço cerca de metade comparado com os sapatos que as outras marcas oferecem. Estamos a falar de um tipo de sapato que no mercado os valores rondam os 200 euros, e nós conseguíamos oferecer por metade do preço, se vendêssemos diretamente. Os clientes com marca-própria que compram os nossos serviços, dão-nos de uma certa maneira a vida a ganhar, sustentam-nos, e seria pegar nesse dinheiro e investir na nossa marca própria e correr o risco se conseguiríamos ter sucesso ou não. A competência é feroz. A sede das marcas, a moda, estamos a falar de Milão e de Paris, e nós não temos capital da moda.

Outra coisa que é difícil, e que cada vez existe menos, são marcas que só produzem calçado. As marcas cada vez mais ou fazem roupa, malas... e nós conseguimos manter uma marca só com calçado seria complicado.

Entrevistado 4: Eu acho que a minha marca se distingue pela qualidade essencialmente.

Entrevistado 5: Em vez de marca vou considerar a nossa empresa, se compararmos o nosso tipo de artigo, com aquele artigo que se vende aí pelas lojas, é um artigo mais tradicional não é tão técnico. Se olharmos para a Adidas, Nike ou Puma, essas grandes marcas, tem verdadeiras obras-primas, e olhamos para aquilo a pensar como conseguem fazer certas coisas, a nossa montagem do calçado é mais tradicional, conseguimos obter muitos designs, várias linhas, o aspeto final obtém sempre estilos diferentes mas a base é sempre semelhante, utilizamos quase sempre ou montagem plana ou strobbeel, mas a construção é sempre muito similar, mudam-se os materiais, mudam-se as cores, as linhas, mas a base tradicional está lá. Nos últimos anos tem havido alguma inovação, mas a base é sempre tradicional. O que nos distingue provavelmente do calçado internacional, o motivo

pelo qual nos procuram, é esta base tradicional, tipicamente em pele, os forros já utilizam mais materiais sintético.

Relativamente à concorrência tem de se ter muita atenção à qualidade que se oferece, é imperativo que a qualidade hoje em dia esteja de acordo com aquilo que o cliente espera.

Existem processos para manter a qualidade, principalmente na receção dos materiais e no momento do corte, o controlo final é na montagem

Entrevistado 6: Inicialmente a marca distinguiu-se pelos modelos não tão convencionais, modelos que Portugal não estava habituada a desenvolver. A nossa estratégia não era apresentar nos showrooms mais comuns como é o caso das feiras de Milão ou Paris, nós íamos a showrooms privados, mais direcionado a nichos, não era para o mercado de massas. Naturalmente não trabalhamos só com clientes que pretendem este tipo de produto, mas inicialmente foi o que nos diferenciou.

Entrevistado 7: O nosso principal objetivo é dar um serviço diferenciado, tentamos ser muito próximos do cliente, humanizar ao máximo a marca. Usamos materiais de grande qualidade nos nossos sapatos, o que torna a marca mais especial. Provavelmente teremos de reformular alguns aspetos no produto, mas o grande objetivo passa por oferecer qualidade.

3.4. Considera que os portugueses valorizam o calçado produzido em Portugal?

Entrevistado 1: Penso que produtos nacionais têm sempre o seu valor, contudo somente depois de se equipararem aos melhores produtos da sua gama, pois, para o cliente, primeiro vem o conforto e a qualidade ou design.

Entrevistado 2: N.R.

Entrevistado 3: Não, não valorizam. Nós olhamos para a nossa vizinha Espanha e eles são muito nacionalistas, consomem muitos produtos internos, aqui é ao contrário.

Entrevistado 4: Valorizam. Acho que há 40, 50 anos atrás as pessoas tinham vergonha de dizerem que eram portugueses e de consumir o que é nacional. Nestes últimos 20 anos acho que o português já tem orgulho naquilo que é feito em Portugal e ficou provado que o que é feito em Portugal acaba por ser de qualidade superior relativamente aos produtos importados do calçado provenientes do Médio Oriente, por exemplo. Parece que os portugueses estão apaixonados pelo produto nacional. Contudo, os portugueses não têm poder de compra para isso. Vivemos num clima político e económico enganador, mas isto é a minha opinião pessoal, porque em termos salariais somos dos países com salário mínimo mais baixo da Europa. Estas políticas de aumentos salariais são enganadoras, porque as pessoas continuam a ganhar menos face à nossa economia. Imaginemos, o salário mínimo que passará agora para 700 e tal euros líquido, mas em bruto para uma empresa esse salário sai a 1300 por aí. Parece que fazem uma campanha eleitoral constante para porem os portugueses do lado de quem está a governar, eu acredito num aumento salarial real para os cidadãos portugueses terem melhores condições e maior poder de compra mas não sobrecarregarem as empresas com impostos, porque no fundo aumentam os salários para as empresas pagarem mais impostos, era preferível reduzir impostos às empresas e essa

diferença sim aplicar no trabalhador para um aumento salarial, para poder aumentar o poder financeiro dos portugueses. Isto é prejudicial no que toca a competitividade porque no preço final do produto irá ver-se refletido o aumento na mão de obra.

Entrevistado 5: Posso opinar enquanto consumidor, eu acho que quando vemos calçado que é produzido em Portugal, provavelmente estamos a ser tendenciosos, olhar para o que é nosso, mas acho que há valorização no produto que é feito em Portugal quando comparado com o que é produzido na China, por exemplo. Se bem que os chineses fazem muito bom trabalho, eles fazem tudo.

Entrevistado 6: N.R.

Entrevistado 7: Sinceramente não sei, eu por um lado gostava de acreditar que sim, mas acho que não, porque maior parte das pessoas querem é um preço baixo, e preferem a muita quantidade e pouca qualidade. Claro que há pessoas que dão valor, mas é a minoria. Mas para nós faz todo o sentido que seja produzido aqui, porque nós poderíamos mandar produzir noutros países mais baratos, mas para a visão que temos para a marca faz todo o sentido que seja aqui, como nos posicionamos para um segmento mais alto temos de oferecer qualidade.

3.5. Considera que uma marca portuguesa de calçado tem êxito nos mercados internacionais pela sua origem? Se sim, porquê?

Entrevistado 1: Ao longo do tempo o calçado de marca portuguesa vem sendo prestigiado e cabe-nos manter ou até mesmo aumentar esse padrão, por isso, sim por vezes a marca portuguesa é um fator favorável, mas depende essencialmente de cada par de sapatos e de cada cliente que os usa. Caso haja insatisfação, o lobby de marca portuguesa não é suficiente para haver uma manutenção da nossa presença no mercado.

Entrevistado 2: N.A.

Entrevistado 3: Isso é muito difícil de responder. Há exemplos que sim, há exemplos que não. Mas maioria não, muitas empresas portuguesas tentaram e tiveram muitos problemas económicos. Mas também temos a *Fly London* que é muito conhecida e prestigiada a nível internacional, mas já está consolidada há muitos anos, demorou muito tempo a chegar onde está, tem os seus clientes e os seus consumidores, mas neste momento para nós entrarmos seria muito difícil.

Entrevistado 4: Sim claro. Uma marca, um produto, que seja "*Made in Portugal*" já tem sucesso por si só, digo isso por experiência e conhecimento próprio porque quando vamos para as feiras a área de Portugal é uma área muito bem frequentada. Os clientes procuram sobretudo "*private label*" fazerem com a marca deles, mas vai sempre o carimbo "*Made in Portugal*", pode não ir com a marca de uma empresa portuguesa, mas é feito cá, e já aí demonstra a qualidade que aqui oferecemos.

Entrevistado 5: N.R.

Entrevistado 6: Acho que valorizam e cada vez mais. Existem muitos clientes que decidiram procurar-nos porque o "*Made in China*", por exemplo, já começa a ser mal visto para quem procura qualidade e durabilidade. Acho que o "*Made in Portugal*" ajuda bastante

em alguns mercados específicos (ortopédicos; de montanha) e também para o segmento de luxo.

Entrevistado 7: Eu acho que existem pessoas que sim que dão valor, principalmente por não serem produzidos em países de terceiro mundo, se é que podemos chamar assim, mas eu acho que é um misto, que outras não dão valor.

Eu, pessoalmente, não comunico isso, na marca e na promoção da marca, não faço questão de mencionar que é "*Made in Portugal*", a única coisa que temos é no nosso site na descrição, mas na verdade não comunico isso nas minhas redes por não considerar que é algo relevante.

3.6. Para terminar, a empresa uniformiza ou adapta a sua estratégia de promoção da marca a cada mercado?

Entrevistado 1: A nossa estratégia é baseada em ter uma entidade própria, nesse sentido, apesar de termos alguns produtos mais adequados a tendência aquando lançamento de coleção, apresentamos sempre orientações técnicas e características do estilo que pretendemos transmitir, procurando assim, num determinado mercado, qual é o potencial cliente que se enquadra no perfil dos nossos produtos.

Entrevistado 2: Em caso tivéssemos uma marca, adaptaríamos a estratégia de promoção da marca a cada mercado.

Entrevistado 3: Tinha de ter uma ideologia a marca, se a marca ia ser direcionada aqueles mercados íamos focar-nos nesses mercados porque se formos focar em todos não temos hipóteses, não podemos uniformizar. O mercado espanhol é totalmente diferente do mercado francês, o francês do italiano. Por outro lado, os mercados nórdicos são todos semelhantes por exemplo.

90% dos sapatos que fazemos são para países nórdicos, gostam de luxo e de qualidade, têm muito poder económico. Uma marca nossa ir apostar lá morríamos à nascença, não temos hipóteses.

Entrevistado 4: Somos obrigados a adaptarmos a cada mercado. O mercado europeu por exemplo, comparado com o mercado russo é totalmente diferente, o produto também é diferente, as condições e as relações comerciais também são distintas. Relativamente aos métodos de pagamento, como se trabalha, há que se saber adaptar às culturas. A Rússia é um bom mercado, mas a Rússia em si tem uma mentalidade diferente, mais frios, oferecemos condições diferentes daquelas que oferecemos no mercado europeu, quando há problemas no mercado europeu é mais fácil de solucionar. Mas pronto, é tudo uma questão de adaptação.

Entrevistado 5: Eu acho que a empresa se adapta, a empresa adapta-se de acordo com as tendências e com os mercados. O tipo de construção que costumávamos fazer era montagem plana, e com a chegada do calçado desportivo, com a maior procura, temos vindo a produzir muito mais em strobbeel, permite que seja mais leve, mais flexível, mais confortável, é uma forma da empresa se adaptar às necessidades do mercado.

Entrevistado 6: Adaptamos a cada mercado.

Entrevistado 7: Tentamos fazer uma estratégia a cada mercado, não é fácil porque exige muito trabalho, mas é o que tentamos fazer. Mesmo o uso da linguagem, a tradução, principalmente nos *ads* porque é onde nos promovemos, tentamos adaptar-nos ao máximo.