



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# A Internacionalização de Empresas Portuguesas

O Caso da Salsa

Ema Soares Sanches Samorano Pina

Católica Porto Business School  
2023





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# A Internacionalização de Empresas Portuguesas

## O Caso da Salsa

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Ema Soares Sanches Samorano Pina

sob orientação de  
Professor Doutor Mário Pedro Leite de Almeida Ferreira

Católica Porto Business School  
Abril, 2023



# Agradecimentos

A elaboração deste Trabalho Final de Mestrado só foi possível graças ao contributo inestimável das pessoas a quem aqui deixo umas palavras de agradecimento, em particular:

Ao meu orientador, o Professor Doutor Mário Ferreira, a quem agradeço a total disponibilidade para sugerir e corrigir, assim como a valiosa partilha de conhecimentos, ao longo da realização deste trabalho;

Ao Dr. João Martins, diretor executivo da Salsa, pela sua pronta disponibilidade para participar e contribuir para esta investigação, com a sujeição a uma entrevista;

À minha família, pelo apoio incondicional e compreensão ao longo de todo o meu percurso académico e pessoal.



# Resumo

O objetivo deste trabalho é analisar o processo de internacionalização da Salsa, uma empresa portuguesa especializada em vestuário de ganga, incluindo as motivações que o desencadearam, os modos de entrada utilizados, e as barreiras enfrentadas, determinando a sua conformidade com as principais teorias e modelos de internacionalização. Para atingir este fim, realizou-se um estudo de caso sobre a Salsa, com base numa entrevista semiestruturada com o principal responsável pela sua internacionalização.

Através deste estudo, foi possível observar que a decisão de internacionalização da Salsa foi principalmente influenciada pela saturação do mercado doméstico e pela proatividade do fundador. Os resultados deste estudo também sugerem que nenhum dos modelos dominantes consegue explicar exclusivamente o processo de internacionalização da empresa estudada, contribuindo deste modo para a literatura que defende uma visão holística dos modelos de internacionalização, que considera os argumentos de todos os modelos em vez de apenas um.

Palavras-chave: Internacionalização; Salsa; Portugal; Estudo de Caso; Têxtil.



# Abstract

The objective of this dissertation is to analyse the internationalization process of Salsa, a portuguese company specialized in denim clothing, including the motivations that triggered it, the entry modes used, and the barriers faced, determining its compatibility with the main theories and models of internationalization. To achieve this end, a case study on Salsa was conducted, based on a semistructured interview with the main responsible for its internationalization.

Through this study, it was possible to observe that Salsa's decision to internationalize was mainly influenced by the saturated domestic market and the founder's proactivity. The results of this study also suggest that none of the dominant models can exclusively explain the internationalization process of the company studied, contributing to the literature that advocates a holistic view of internationalization models, by considering the arguments of all models rather than just one.

Keywords: Internationalization; Salsa; Portugal; Case Study; Textile.



# Índice

|                                                                  |      |
|------------------------------------------------------------------|------|
| Agradecimentos .....                                             | iii  |
| Resumo .....                                                     | v    |
| Abstract .....                                                   | vii  |
| Índice .....                                                     | ix   |
| Índice de Figuras.....                                           | xiii |
| Índice de Tabelas .....                                          | xiv  |
| <br>                                                             |      |
| 1. Introdução.....                                               | 16   |
| 1.1. Enquadramento .....                                         | 16   |
| 1.2. Falhas de Investigação.....                                 | 17   |
| 1.3. Questões de Investigação.....                               | 18   |
| 1.4. Originalidade .....                                         | 18   |
| 1.5. Contribuição para o Conhecimento .....                      | 19   |
| 1.6. Apresentação dos Capítulos Seguintes .....                  | 20   |
| <br>                                                             |      |
| 2. Revisão de Literatura .....                                   | 21   |
| 2.1. Conceitos Principais .....                                  | 21   |
| 2.1.1 Definição de Internacionalização .....                     | 21   |
| 2.2. Teorias Principais.....                                     | 22   |
| 2.2.1 Como Internacionalizar? .....                              | 22   |
| 2.2.1.1 Modelos e Teorias de Internacionalização .....           | 22   |
| 2.2.1.1.1 Modelo de Uppsala .....                                | 22   |
| 2.2.1.1.2 Teoria das Redes .....                                 | 24   |
| 2.2.1.1.3 Modelo de Uppsala Revisto (na Perspetiva das Redes) .. | 25   |
| 2.2.1.1.4 Teoria das Born Global .....                           | 26   |
| 2.2.1.2 Modos de Entrada .....                                   | 27   |
| 2.2.2 Porquê Internacionalizar? .....                            | 30   |
| 2.2.3 Barreiras à Internacionalização.....                       | 32   |
| 2.3. Evidência Empírica .....                                    | 33   |
| 2.4. Contexto de Investigação .....                              | 35   |
| 2.4.1 Tendências Macro Globais e Nacionais.....                  | 35   |
| 2.4.2 Indústria Têxtil.....                                      | 36   |
| 2.4.3 Grupo Irmãos Vila Nova .....                               | 36   |
| 2.4.4 Marca Salsa .....                                          | 37   |
| 2.4.4.1 Processo de Internacionalização .....                    | 37   |

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 2.4.4.2 Vendas e Sucesso .....        | 38 |
| 2.5. Resumo .....                     | 39 |
| 3. Metodologia.....                   | 40 |
| 3.1. Método.....                      | 40 |
| 3.2. Estudo de Caso .....             | 40 |
| 3.2.1 Tipo de Estudo de Caso .....    | 41 |
| 3.3. Técnica de Recolha de Dados..... | 41 |
| 3.3.1 Seleção do Entrevistado .....   | 42 |
| 3.3.2 Preparação da Entrevista.....   | 43 |
| 3.3.3 Variáveis .....                 | 44 |
| 3.3.4 Forma de Implementação .....    | 46 |
| 3.4. Metodologia Principal.....       | 46 |
| 4. Resultados.....                    | 48 |
| 4.1. Resultados.....                  | 48 |
| 4.2. Discussão dos Resultados.....    | 51 |
| 5. Conclusão.....                     | 56 |
| 5.1. Conclusões .....                 | 56 |
| 5.2. Implicações para a gestão.....   | 57 |
| 5.3. Limitações .....                 | 58 |
| 5.4. Investigação Futura .....        | 58 |
| Bibliografia.....                     | 59 |
| Apêndices .....                       | 75 |



# Índice de Figuras

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Nível de Controlo e de Compromisso dos Modos de Entrada ..... | 29 |
|-------------------------------------------------------------------------|----|



# Índice de Tabelas

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Estágios de Internacionalização de uma Empresa no Modelo das Networks.....                    | 24 |
| Tabela 2: Definições dos Modos de Entrada de Não-Equidade .....                                         | 28 |
| Tabela 3: Definições dos Modos de Entrada de Equidade .....                                             | 28 |
| Tabela 4: Caracterização de Estudos Empíricos sobre a Internacionalização de Empresas Portuguesas ..... | 33 |
| Tabela 5: Explicação das Perguntas da Entrevista .....                                                  | 44 |
| Tabela 6: Padrões Associados às Empresas do Modelo de Uppsala e da Teoria das BG.....                   | 53 |
| Tabela 7: Vantagens e Desvantagens dos Modos de Entrada .....                                           | 75 |
| Tabela 8: Motivos Pró-ativos e Reativos para a Internacionalização .....                                | 78 |
| Tabela 9: Barreiras à Internacionalização com Origem na Envolvente Empresarial.....                     | 79 |
| Tabela 10: Barreiras à Internacionalização com Origem na Envolvente de Mercado .....                    | 79 |
| Tabela 11: Forças e Fraquezas das Fontes de Dados .....                                                 | 80 |



# Capítulo 1

## Introdução

### 1.1. Enquadramento

Num contexto de crescente globalização e aumento da concorrência, a internacionalização passou a ser fundamental para a competitividade, crescimento, e sobrevivência das empresas (Couto & Ferreira, 2017; Roque et al., 2019; Sapienza et al., 2006). Em face disto, o processo de internacionalização empresarial tornou-se num tema de investigação cada vez mais atual e relevante, o que levou ao desenvolvimento de várias teorias relativas ao mesmo.

Inicialmente, as teorias tradicionais consideravam a internacionalização das empresas como um processo lento e incremental, no qual as empresas aumentam gradualmente o seu envolvimento em atividades globais à medida que adquirem experiência internacional (Johanson & Vahlne, 1977). No entanto, o padrão de internacionalização tem vindo a mudar devido à globalização e mudanças tecnológicas, que diminuíram a distância entre as nações e homogeneizaram os mercados, permitindo às empresas competir globalmente. Em consequência, surgiram novos modelos de internacionalização de acordo com os quais as empresas começam a expandir a sua atividade para além das fronteiras nacionais quase desde o seu início, as denominadas *Born Globals* (Oviatt & McDougall, 1994).

Aparenta haver cada vez mais provas de que a visão tradicional de uma internacionalização gradual pode atualmente ser considerada fraca, pelo que é crucial verificar até que ponto o modelo tradicional (Uppsala) é aplicável nos tempos atuais, e confirmar a adequação dos diferentes pressupostos teóricos subjacentes aos modelos estudados (Bhatti et al., 2022).

Neste sentido, o objetivo principal deste trabalho é conduzir um estudo de caso com uma empresa portuguesa, a Salsa, com o intuito de conhecer a sua história e processo de internacionalização. A seleção da Salsa para este estudo decorre da sua liderança no seu sector a nível nacional, sendo uma grande empresa com 1200 trabalhadores e 200 000 000 € de faturação. Acresce o facto de ter uma faceta de internacionalização substancial, ao vender 65% dos seus produtos a mais de 40 mercados internacionais. Para além disso, o sucesso da Salsa, o seu pioneirismo na adoção do *e-commerce* na estratégia de internacionalização, e resiliência demonstrada perante a desfavorável conjuntura económica, fazem dela um caso de estudo singular.

## 1.2. Falhas de Investigação

De acordo com Nave e Ferreira (2022), importa aprofundar o estudo da forma pela qual as empresas empreendem os processos de internacionalização e, segundo Dash e Ranjan (2019) e Kiss et al. (2020), a literatura existente sobre a internacionalização concentra-se mais nos antecedentes e resultados das decisões de internacionalização, havendo uma falta de investigação sobre o processo de tomada destas decisões (Canabal & White, 2008; Hennart & Slangen, 2015).

Adicionalmente, é necessária mais investigação para testar a validade das relações propostas nos modelos de internacionalização existentes (Gulanowski et al., 2018). Neste âmbito, Roque et al. (2019) sugerem o desenvolvimento de

estudos de caso que nos permitam perceber estas relações com alguma profundidade, sendo que há uma necessidade de estudos em contextos sub-investigados (Teagarden et al., 2018), como é o caso de Portugal.

### 1.3. Questões de Investigação

De modo a colmatar a lacuna mencionada de estudos sobre o processo de decisão da expansão internacional das empresas, neste trabalho, descobrir-se-á o que impulsionou os gestores da Salsa a tomarem essa decisão específica. Adicionalmente, e respondendo ao apelo por mais investigação que teste os modelos e teorias de internacionalização existentes, analisar-se-ão os modos de entrada e estratégias utilizadas pela Salsa na sua internacionalização, verificando a sua concordância com a literatura revista.

Desta forma, neste trabalho propõe-se estudar as seguintes questões de investigação:

- O que motivou a Salsa a ir para o mercado externo?
- Como é desenvolvido o processo de internacionalização da Salsa? Que estratégias e modos de entrada foram utilizados para entrar nos mercados externos?

### 1.4. Originalidade

Apesar do tópico de internacionalização estar muito investigado, esse não é o caso das empresas portuguesas, particularmente o da Salsa, parecendo que existe apenas um relatório de estágio sobre a experiência dos seus consumidores (Alves, 2019), uma dissertação centrada no potencial de extensão da marca

(Aguiar de Alarcão, 2015), uma dissertação relativa ao e-commerce da marca (Fernandes, 2011), e uma dissertação sobre o respetivo marketing (Pereira, 2005). No entanto, parece-nos que o processo de internacionalização da Salsa como um todo não é um dos objetivos principais destes trabalhos, pelo que é possível fazer uma contribuição original com foco neste aspeto específico. Para além disso, alguma originalidade advém das informações utilizadas sobre a empresa, pelo facto de serem mais recentes.

## 1.5. Contribuição para o Conhecimento

O presente trabalho visa enriquecer a literatura referente à internacionalização empresarial, alargando a sua perspetiva sobre as multinacionais portuguesas. Do ponto de vista académico é relevante, pois contribui com mais um estudo de caso sobre uma empresa portuguesa de têxtil, e com mais uma análise das questões de internacionalização.

Já a nível da empresa, espera-se, com modéstia, que este trabalho proporcione aos gestores da Salsa uma visão clara sobre como o seu sucesso foi obtido, através da estratégia de internacionalização, levando a uma maior consciência dos seus pontos fortes e fracos. Bem assim, aspira-se que conduza a decisões estratégicas que melhor integrem os seus recursos e objetivos com oportunidades de crescimento nos mercados estrangeiros.

De um ponto de vista prático, este estudo poderá ajudar outras empresas do mesmo setor da Salsa a aprender com a sua experiência, proporcionando uma melhor compreensão do que funciona e do que não funciona em mercados específicos e, deste modo, ajudá-las a minimizar os riscos e a ser bem sucedidas.

Por último, este trabalho pode também ajudar a informar os governos e os decisores políticos sobre a melhor forma de conceber e implementar programas que apoiem mais eficazmente a internacionalização das empresas.

## 1.6. Apresentação dos Capítulos Seguintes

Doravante, este trabalho é organizado da forma que segue. O capítulo 2 é dedicado à revisão de literatura que cobre o processo de internacionalização em geral. No capítulo 3 descreve-se e justifica-se o método de investigação escolhido, bem como o processo de recolha e análise de dados. No capítulo 4 são apresentados e analisados os dados recolhidos. Por último, o capítulo 5 aponta as descobertas e conclusões chave desta investigação, as suas limitações e sugestões de investigação futura.

# Capítulo 2

## Revisão de Literatura

### 2.1. Conceitos Principais

#### 2.1.1 Definição de Internacionalização

São vários os autores que têm colocado a internacionalização no centro dos seus estudos, daqui decorrendo várias definições do conceito:

Segundo Welch e Luostarinen (1988), a internacionalização é o processo de crescimento do envolvimento de uma empresa em operações internacionais. Já para Calof e Beamish (1995), esta consiste num processo de adaptação das operações da empresa aos ambientes internacionais. Para Harris e Wheeler (2005), a internacionalização é um processo no âmbito do qual a empresa comercializa a sua oferta fora do seu mercado local ou de origem. Por último, Freire (2008) vê a internacionalização como uma estratégia de otimização de competitividade, consistindo na extensão das estratégias da empresa e da sua cadeia de valor a outros países, daqui resultando uma réplica do seu negócio.

Resumindo, para Welch e Luostarinen (1988) e para Harris e Wheeler (2005), o fenómeno de internacionalização corresponde a um aumento do envolvimento em mercados externos. Já para Freire (2008), a internacionalização é vista como uma estratégia competitiva na qual se replica o modelo de operação existente no mercado interno noutros países. No entanto, Calof e Beamish (1995) chamam

atenção para o facto de não se poder replicar totalmente a estratégia, mas antes que se deve adaptá-la.

Contudo, a internacionalização não pode ser vista apenas como um processo de progressão crescente, uma vez que também pode apresentar retrocessos, isto é, uma desinternacionalização, que se manifesta através duma diminuição das atividades internacionais (Chetty & Campbell-Hunt, 2003).

Isto visto, não obstante as distintas definições do conceito de internacionalização, todos os autores concordam que a internacionalização é o processo pelo qual as empresas expandem as suas atividades comerciais para além das fronteiras dos seus próprios países (Meyer, 1996), pelo que esta será a definição adotada na presente tese.

## 2.2. Teorias Principais

### 2.2.1 Como Internacionalizar?

#### 2.2.1.1 Modelos e Teorias de Internacionalização

Durante as últimas cinco décadas, foram desenvolvidas diversas teorias e modelos para explicar a internacionalização das empresas, dos quais podem ser destacados:

##### 2.2.1.1.1 Modelo de Uppsala

O modelo de Uppsala, introduzido por Johanson e Vahlne (1977), descreve a internacionalização das empresas como um processo lento e de aprendizagem, em função do qual estas aumentam gradualmente o compromisso com um mercado internacional, ou seja, investem aqui recursos, à medida que acumulam conhecimento e experiência internacional.

Neste modelo, a distância psíquica, ou seja, a soma dos fatores que impedem o fluxo de informação entre mercados, tais como as diferenças de língua e cultura, tem uma grande influência no processo de internacionalização. Neste sentido, o modelo sugere que as empresas entram inicialmente em mercados mais semelhantes (com distância psíquica mais baixa), seguindo posteriormente para mercados com maior distância psíquica, à medida que adquirem conhecimentos e experiência (Johanson & Vahlne, 1977).

Este modelo é baseado no estudo, de quatro empresas suecas, de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), no qual se observou um padrão no seu processo de expansão internacional, denominado cadeia de estabelecimento, composto por quatro etapas sucessivas, cada uma representando um maior compromisso de recursos nos mercados. Nomeadamente, os autores observaram que estas empresas começavam por exportar esporadicamente para um mercado-alvo, depois passando a exportar via intermediários e, eventualmente, com o crescimento das vendas, as empresas estabeleceriam uma subsidiária de vendas nesse mercado, abrindo depois uma fábrica.

Em suma, o modelo de Uppsala sugere que as empresas se internacionalizam de forma incremental, apresentando um padrão de baixo compromisso inicial e em mercados psiquicamente próximos, avançando depois para mercados psiquicamente mais distantes com um maior envolvimento, à medida que aprendem com as suas operações (Johanson & Vahlne, 1977).

Apesar do seu importante papel na explicação do processo de internacionalização das empresas, o modelo de Uppsala é objeto de críticas, sendo a principal o facto de ser determinista, visto que o desenvolvimento internacional não tem que necessariamente seguir as etapas preconizadas pelo modelo, sendo influenciado pelas condições específicas de cada mercado (Andersen, 1997; Bell, 1995; Camuffo et al., 2007; Reid, 1983). Outros autores destacaram o facto deste modelo não explicar o conceito de internacionalização

acelerada (Knight & Cavusgil, 1996; Lopez et al., 2009), e não ter em conta a possibilidade da diminuição do nível de compromisso em mercados estrangeiros (Vissak & Francioni, 2013). Não obstante, esta teoria é ainda muito significativa, devendo ser complementada com outras teorias para superar algumas das limitações apontadas.

#### 2.2.1.1.2 Teoria das Redes

A teoria das Redes, desenvolvida por Johanson e Mattsson (1988), descreve os mercados industriais como redes de relacionamento (*networks*) entre as empresas e os seus clientes, distribuidores, fornecedores, concorrentes e o governo. A assunção principal desta teoria é que uma empresa necessita dos recursos e conhecimentos de outras organizações para se internacionalizar, podendo obtê-los através de um posicionamento estratégico numa determinada *network*. Como resultado, as empresas são encorajadas a perseguir níveis mais elevados de internacionalização quanto mais vastas forem as redes às quais pertencem, e quanto mais alto for o nível de internacionalização de tais redes (Johanson & Mattsson, 1988). É neste contexto que os dois autores propõem uma caracterização das empresas em quatro estágios de internacionalização, observável na Tabela 1, tendo em conta o seu grau de internacionalização e o grau da rede na qual está inserida:

|                                         |              | Nível de internacionalização da rede |                                   |
|-----------------------------------------|--------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
|                                         |              | <u>Baixo</u>                         | <u>Alto</u>                       |
| Nível de internacionalização da empresa | <u>Baixo</u> | <i>Early Starter</i>                 | <i>Late Starter</i>               |
|                                         | <u>Alto</u>  | <i>Lonely International</i>          | <i>International Among Others</i> |

**Tabela 1:** Estágios de Internacionalização de uma Empresa no Modelo das Networks  
Fonte: Johanson e Mattsson (1988)

Para Johanson e Mattsson (1988), existem três alternativas possíveis para uma empresa desenvolver uma rede de relações comerciais: i) criação de parcerias em novas redes (extensão internacional); ii) aumento do compromisso em redes já estabelecidas (penetração); e iii) aumento da coordenação entre posições já detidas em redes diferentes (integração internacional).

Este modelo apresenta algumas fraquezas, tal como o facto de excluir a influência de certos fatores externos e de não discutir como as empresas ultrapassam os problemas experienciados na internacionalização através das suas relações de rede (Chetty & Holm, 2000).

#### 2.2.1.1.3 Modelo de Uppsala Revisto (na perspetiva das Redes)

Em 2009, Johanson e Vahlne reviram a teoria que tinham introduzido em 1977, tendo em consideração as importantes mudanças ocorridas desde então nos mercados e nos contextos empresariais, e os avanços teóricos nos modelos de internacionalização.

No modelo revisto, o meio empresarial é agora visto como uma teia de relações, uma rede, ao invés de um mercado com agentes independentes (Johanson & Vahlne, 2009). Este modelo considera que as *networks* estimulam o conhecimento e comprometimento das empresas com os mercados externos, sendo cruciais para o sucesso da internacionalização. Portanto, o processo de internacionalização de uma empresa é agora influenciado pela sua posição nas suas redes empresariais, e não tanto pelos próprios países, pelo que o conceito de distância psíquica é agora menos relevante para explicar o grau de incerteza que uma empresa pode enfrentar, em contraste com o facto de estar fora da rede relevante.

#### 2.2.1.1.4 Teoria das *Born Global*

A Teoria das *Born Global* (BG), apresentada por Oviatt e McDougall (1994), surgiu das limitações observadas do modelo de Uppsala original. Ao contrário do postulado, verificou-se que nem todas as empresas seguem uma abordagem gradual no processo de internacionalização. Temos as denominadas BG que, apesar de possuírem poucos recursos, se internacionalizam de forma rápida, operando desde a origem em vários mercados, podendo utilizar, simultaneamente, múltiplas formas de entrada (McDougall et al., 2003; Sharma & Blomstermo, 2003).

Para além do seu precoce e rápido crescimento internacional, as BG são conhecidas como sendo flexíveis, e por possuírem uma forte cultura de inovação e capacidades intangíveis baseadas no conhecimento, que facilitam a sua entrada nos mercados estrangeiros (Knight & Cavusgil, 2004). Complementarmente, as empresas BG tendem a adotar estratégias de nicho, oferecendo produtos especializados a grupos específicos de consumidores, de modo a diferenciarem a sua oferta da dos rivais (Knight & Cavusgil, 2004).

A globalização e a subsequente diminuição das barreiras comerciais e dos custos de comunicação e transporte foram os principais impulsionadores das empresas BG (Etemad, 2004; Knight & Cavusgil, 2004; Loane, 2006; Rialp et al., 2005; Servais et al., 2006). A rápida internacionalização destas empresas também é influenciada pelo perfil do seu fundador/empreendedor, que possui uma forte orientação internacional, visão global, experiência internacional, grande tolerância ao risco e conhecimentos técnicos (Oviatt & McDougall, 1994). As redes e as parcerias internacionais também são recursos fulcrais para o sucesso das BG, proporcionando-lhes oportunidades para adquirir conhecimento sobre mercados estrangeiros e os recursos necessários à rápida internacionalização (Cavusgil & Knight, 2009; Oviatt & McDougall, 1994).

Não existe, no entanto, uma definição clara do conceito de empresas BG (Rasmussen & Madsen, 2002), o que conduz a que os investigadores usem diferentes critérios para operacionalizar este conceito, dificultando a comparação dos resultados dos seus estudos (Gabrielsson & Kirpalani, 2004). Nesta tese, por ser a definição mais aceite e utilizada, consideraremos que uma BG é uma empresa cujo tempo desde a fundação até à internacionalização está entre os 0 e 3 anos, e que possui um rácio entre as vendas internacionais e o total de vendas superior a 25% no prazo de 3 anos, desde o início (Knight & Cavusgil, 2004; Madsen, 2013; Rennie, 1993).

#### 2.2.1.2 Modos de Entrada

Para entrar num mercado estrangeiro, uma empresa tem de seleccionar o meio que vai utilizar para introduzir os seus produtos e serviços nesse mercado (Brouthers, 2002). De acordo com Pan e Tse (2000), os modos de entrada dividem-se em modos de não-equidade e modos de equidade, cujas definições estão presentes na Tabela 2 e 3. É também possível encontrar as vantagens e desvantagens de cada modo no Apêndice I.

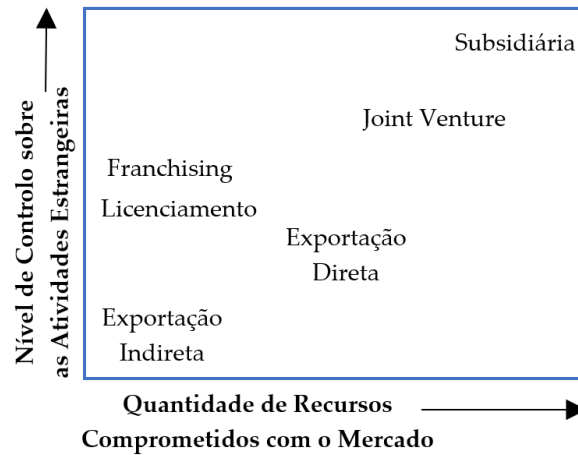
| <b>Modos de Não-Equidade</b> | <b>Definição</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Exportação Direta</u>     | Empresa vende para o mercado externo através de um intermediário, domiciliado no país de destino (Root, 1998).                                                                                                                                                                                                                    |
| <u>Exportação Indireta</u>   | Empresa delega a tarefa de fornecer mercados estrangeiros a uma entidade externa no seu país de origem (Hollensen, 2014; Martín & López, 2022).                                                                                                                                                                                   |
| <u>Licenciamento</u>         | Prática onde uma empresa, o licenciador, concede ao licenciado o direito de utilizar uma propriedade intangível da empresa, como, por exemplo, marcas, direitos e <i>know-how</i> , por um período de tempo definido, durante o qual o licenciado paga <i>royalties</i> ao licenciador (Hill, 2011; Hollensen, 2014; Root, 1998). |
| <u>Franchising</u>           | Prática pela qual uma empresa (o franchisador) concede o direito de vender um produto ou marca a outra empresa (o francheado). O franchisador define políticas e procedimentos para o francheado e fornece-lhe assistência por um período extenso de tempo, recebendo compensações em troca (Hollensen, 2014; Root, 1998).        |
| <u>Aliança Estratégica</u>   | Relação onde duas ou mais entidades cooperam, sem a criação de uma terceira empresa, para atingir um objetivo estratégico comum (Hollensen, 2014).                                                                                                                                                                                |

**Tabela 2:** Definições dos Modos de Entrada de Não-Equidade

| <b>Modos de Equidade</b>                 | <b>Definição</b>                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Joint Venture</u>                     | Acordo através do qual duas ou mais organizações independentes criam uma entidade organizacional separada, para colaborar em interesses estratégicos comuns (Nippa & Reuer, 2019). |
| <u>Aquisição (Brownfield)</u>            | Empresa adquire uma empresa já estabelecida no mercado estrangeiro, tornando-a numa subsidiária (Root, 1998).                                                                      |
| <u>Investimento de Raíz (Greenfield)</u> | Estabelecimento de uma nova subsidiária num mercado estrangeiro a partir do zero (Root, 1998).                                                                                     |

**Tabela 3:** Definições dos Modos de Entrada de Equidade

Estes modos diferem consideravelmente no que diz respeito aos requisitos de investimento, controlo e risco (ver Figura 1).



**Figura 1:** Nível de Controlo e de Compromisso dos Modos de Entrada  
Fonte: Bartlett e Beamish (2014)

Os modos de equidade exigem um investimento para o estabelecimento de uma operação independente, o que se traduz num grande compromisso de recursos no mercado externo, mas também num nível de controlo elevado. Já no caso dos modos de não-equidade, o nível de compromisso de recursos, o risco e o controlo são muito inferiores, uma vez que as empresas não são obrigadas a estabelecer uma organização independente no estrangeiro (Anderson & Gatignon, 1986).

### 2.2.2 Porquê Internacionalizar?

O Paradigma Eclético de Dunning (1979), também conhecido por “Paradigma OLI”, pressupõe que o padrão de internacionalização de uma empresa é influenciado por três tipos de vantagens:

- Vantagens de Propriedade (*Ownership*): dizem respeito às vantagens específicas que a empresa possui e que a podem diferenciar da concorrência;
- Vantagens de Localização (*Location*): relacionadas com os recursos específicos do país, tais como a estabilidade política e económica e a dotação de recursos;
- Vantagens de Internalização (*Internalization*): consistem nas vantagens de executar as operações dentro da organização, em vez de depender do mercado, como, por exemplo, evitar os custos de transação e a expropriação de conhecimento tecnológico valioso.

Resumindo, Dunning (1979) indica que para o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) se realizar, a empresa deve ter alguma vantagem específica que compense a desvantagem do seu desconhecimento dos mercados estrangeiros, e deve possuir algumas capacidades organizacionais que lhe permitam obter melhores retornos através da alavancagem dos seus pontos fortes estratégicos internamente, e não através de mecanismos de mercado externos, tais como contratos. Importa de igual modo haver países estrangeiros que ofereçam certas vantagens de localização que motivem a empresa a investir lá.

Embora o Paradigma Eclético tenha contribuído significativamente para a compreensão do IDE, existem algumas críticas à teoria, tal como o facto das definições dos fatores OLI serem consideradas ambíguas, o que pode levar a diferentes interpretações e aplicações da teoria (Itaki, 1991).

Posteriormente, Dunning (1993) identificou motivações para a expansão internacional da empresa, que refletem o que esta procura quando se expande para o estrangeiro:

- Procura de Mercado: verifica-se quando as empresas desenvolvem atividades internacionais para explorar as possibilidades derivadas por mercados de maior dimensão ou maior potencial;
- Procura de Recursos: ocorre quando as empresas investem no estrangeiro para ter acesso a recursos mais baratos ou a recursos que não existem no mercado doméstico;
- Procura de Eficiência: dá-se quando as empresas têm como objetivo racionalizar as estruturas de investimentos estabelecidas, a fim de beneficiar da gestão comum das mesmas;
- Procura de Bens Estratégicos: acontece quando as empresas procuram obter acesso a conhecimentos ou competências que ajudem a criar vantagens competitivas.

Já Hollensen (2014) faz uma distinção entre motivações pró-ativas, que advêm da vontade da empresa de desenvolver competências ou aproveitar oportunidades de mercado, e motivações reativas, que dizem respeito às alterações do mercado que obrigam as empresas a reagir e ajustar as suas atividades. É possível encontrar exemplos destas motivações no Apêndice II.

Independentemente da classificação atribuída, é importante compreender que as empresas raramente são movidas por uma única força motivadora quando consideram a internacionalização, mas é geralmente a identificação de uma combinação de várias vantagens potenciais que as impulsiona a desenvolver atividades internacionais (Benito, 2015; Cuervo-Cazurra & Narula, 2015).

### 2.2.3 Barreiras à Internacionalização

Mesmo com o fenómeno da globalização a facilitar o comércio internacional, continuam a existir barreiras que impedem as empresas de iniciar, desenvolver ou sustentar operações comerciais em mercados estrangeiros (Leonidou, 1995).

Leonidou (1995) publicou um estudo onde identificou barreiras à internacionalização e categorizou-as de acordo com a sua origem, quer seja na envolvente da empresa, quando englobam estrangulamentos relacionados com recursos e capacidades da empresa, quer seja no ambiente em que a empresa se encontra a operar, quando decorrem de estrangulamentos relacionados com recursos sobre os quais esta não possui qualquer tipo de controlo. Estas barreiras podem depois ser subdivididas em domésticas, quando estão relacionadas com o mercado onde a empresa nasceu ou se insere, e em externas, quando se referem às adversidades impostas por mercados externos onde a empresa planeia operar. É possível encontrar exemplos destas barreiras no Apêndice III.

O estudo realizado por Leonidou (1995) também revelou que, antes de começarem a exportar, as empresas estão mais preocupadas com fatores que inibem a iniciação de exportação, tal como problemas relacionados com falta de recursos, informação e contactos, enquanto que uma empresa que já exporta coloca mais ênfase em questões operacionais da exportação e em problemas do mercado. Complementarmente, foi possível verificar que a natureza e a gravidade das barreiras diferem entre indústrias, dependem do tamanho da empresa, tendo um impacto mais forte em organizações menores, e variam ao longo do processo de internacionalização, sendo que as empresas mais recentes são mais sensíveis.

## 2.3. Evidência Empírica

Seguidamente, analisaremos alguns estudos empíricos sobre a expansão internacional de empresas portuguesas, para verificar se estas seguem um padrão no seu processo de internacionalização. As principais características destes estudos encontram-se sumariadas na Tabela 4.

| <b>Autores</b>              | <b>Metodologia</b> | <b>Amostra</b>                   | <b>Setores Predominantes</b>        | <b>Modelos Validados</b> | <b>Razões para a Internacionalização</b>                                                       |
|-----------------------------|--------------------|----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Simões e Dominginhos (2001) | Estudo de caso     | 3 Empresas Portuguesas           | <i>Software</i> e Calçado           | BG; Teoria das Redes     | Relações empresariais; capacidade de inovação e pensamento visionário dos empreendedores       |
| Macedo (2011)               | Inquérito          | 79 Empresas do Norte de Portugal | Indústria transformadora            | Uppsala                  | Procura de mercados com potencial de crescimento, justificada pela dimensão do mercado interno |
| Ferreira et al. (2013)      | Inquérito          | 59 PME's do Minho                | Indústrias fabricantes tradicionais | Uppsala                  | ---                                                                                            |
| Braga et al. (2016)         | Inquérito          | 35 PME's do Norte de Portugal    | Têxtil                              | Uppsala                  | Acesso a novos mercados; saturação do mercado doméstico; aumento da quota de mercado           |
| Morais e Franco (2018)      | Estudo de caso     | 2 PME's Portuguesas              | Têxtil                              | BG; Uppsala              | Tamanho limitado e saturação do mercado doméstico                                              |
| Galvão et al. (2021)        | Estudo de caso     | 6 PME's Portuguesas              | Têxtil                              | Uppsala                  | Pequena dimensão do mercado português; aumentar o volume de vendas e economias de escala       |

**Tabela 4:** Caracterização de Estudos Empíricos sobre a Internacionalização de Empresas Portuguesas

Fonte: Elaboração Própria

Através da análise destes estudos, constatou-se que o principal motivo da expansão internacional das empresas portuguesas é a saturação do mercado interno, especialmente na hipercompetitiva indústria têxtil. Verificou-se ainda que a maioria das empresas portuguesas, sobretudo as pequenas e médias empresas (PMEs) pela sua dimensão e falta de experiência internacional, começa por exportar para países próximos, aumentando o compromisso em mercados mais distantes à medida que adquirem experiência internacional, tal como consta no modelo de Uppsala (Braga et al., 2016; Galvão, et al., 2021; Macedo, 2011). Também se denotou que, em geral, estas empresas enfrentam a internacionalização sozinhas, sem suporte de redes, o que não apoia a teoria das Redes (Braga et al., 2016; Macedo, 2011).

No entanto, observou-se alguns casos em que as empresas, impulsionadas pelas suas redes empresariais, se internacionalizam rapidamente, de acordo com a teoria das BG, e para países mais distantes (Simões & Dominginhos, 2001). Isto revela uma perda de importância da distância entre países nas decisões de expansão, possivelmente explicada pela globalização e crescente exposição a outras culturas.

No geral, as conclusões apontam para a prevalência dos modelos tradicionais, com uma tendência recente para um aumento dos modelos de internacionalização precoce. Contudo, as provas obtidas mostram que não existe um modelo único que possa explicar na totalidade o processo de internacionalização de uma empresa (Morais & Franco, 2018) e, por conseguinte, deve ser adotada uma correspondente visão holística, considerando aspetos dos diferentes modelos e não apenas de um deles (Spence & Crick, 2006).

## 2.4. Contexto de Investigação

### 2.4.1 Tendências Macro Globais e Nacionais

Ao longo das últimas décadas, a globalização transformou dramaticamente o panorama dos negócios internacionais, conduzindo a uma maior interdependência global e concorrência em praticamente todos os mercados (Alden et al., 2006; Cumming et al., 2009; Etemad & Lee, 2003; Gil-Pechuan et al., 2013; Zahra, 2020; Zucchella, 2021). Adicionalmente, a crise de 2008 danificou gravemente as economias de vários países, provocando uma sensação de urgência nas empresas em repensarem a sua estratégia, considerando o desenvolvimento das suas atividades à escala global. As empresas portuguesas não ficaram indiferentes a este fenómeno, tornando-se cada vez mais internacionais, quer por necessidade, devido ao contexto económico-financeiro desfavorável vivido em Portugal, quer devido ao progresso tecnológico que possibilitou a globalização dos mercados internacionais (Silva, 2018).

No entanto, neste momento, atravessamos uma fase de alguma hesitação em relação aos mercados externos devido ao contexto decorrente da pandemia de Covid-19 e da guerra na Ucrânia, o que tem contribuído para a tendência de desglobalização, ou seja, para um aumento do protecionismo dos países (economias mais fechadas) e para uma redução da interdependência económica global.

### 2.4.2 Indústria Têxtil

A indústria do têxtil tem sofrido um aumento dramático da rivalidade, resultante de uma tendência global para a desregulamentação dos mercados internacionais (Abecassis-Moedas, 2007; McGahan & Silverman, 2001; Serra & Ferreira, 2010; Swaminathan, 1998). O ambiente hipercompetitivo trouxe à tona a internacionalização como uma estratégia chave para sobreviver, levando as empresas a procurar novos mercados fora do ambiente doméstico (Buckley & Ghauri, 2004; Coucke & Sleuwaegen, 2008; Couto & Ferreira, 2017).

Para além disso, a indústria do vestuário foi das indústrias mais atingidas pela pandemia de Covid-19 e, embora a recuperação tenha entretanto ganho força, o conflito bélico em curso na Ucrânia perturbou ainda mais a economia mundial, forçando os intervenientes no mercado a reavaliar as suas prioridades e procedimentos operacionais, para se adaptarem a um ambiente cada vez mais incerto (Euromonitor, 2022).

### 2.4.3 Grupo Irmãos Vila Nova

Depois de completar o 9º ano de escolaridade, Filipe Vila Nova começou a trabalhar na compra e venda de batatas, onde trabalhou durante dez anos, e aprendeu a arte do negócio. Pressentindo a decadência dos negócios agrícolas, Filipe virou-se para o têxtil e investiu no atelier de costura da irmã Beatriz, criando assim o grupo Irmãos Vila Nova, S.A. (IVN) em 1987 (Fiel, 2016).

Inicialmente, a IVN dedicava-se exclusivamente a trabalhos de acabamentos têxteis, nomeadamente lavandaria e tinturaria para artigos confeccionados, mas, em 1990, alargou a sua área de negócio com a implementação da confeção, em regime de subcontratação para marcas nacionais e internacionais. Após esse período inicial de aprendizagem e de acumulação de recursos, em 1994 a IVN

decidiu expandir para atividades com maior valor acrescentado, criando a marca Salsa (Aguiar de Alarcão, 2015).

#### 2.4.4 Marca Salsa

A Salsa, reconhecida pelo pioneirismo no *denim* e especialização na criação de *fits* diferenciadores aliados a um estilo superior, tem como propósito criar os melhores *jeans* para todos os tipos de corpos. Esta marca começou por ser comercializada apenas em lojas de multimarca independentes mas, ciente da importância da proximidade ao cliente para adequar a oferta às necessidades deste, a empresa inaugurou a primeira loja própria em 1998, no Norte Shopping, no Porto (Alves, 2019). Depois dessa loja seguiram-se muitas outras em Portugal, e rapidamente a Salsa se tornou numa marca de referência no mercado português. Para além das lojas próprias e lojas multimarca, a Salsa também vende os seus produtos em lojas franchisadas, em *department stores*, na sua loja própria *online*, e em *marketplaces* digitais. O objetivo da Salsa é potenciar cada vez mais a integração destes canais, adotando uma estratégia omnicanal (Vieira de Matos, 2016).

##### 2.4.4.1 Processo de Internacionalização

Atingida a liderança no mercado nacional, a empresa iniciou o seu processo de internacionalização em 2002, com a abertura de lojas em Espanha, seguindo-se a inauguração da primeira loja fora do mercado ibérico em 2004, no Qatar, através de uma parceria (Fernandes, 2011). A expansão internacional da marca prosseguiu o seu ritmo com a abertura de novos pontos de venda noutros mercados, contando hoje com mais de 2000 pontos de venda em cerca de 40

países, sendo que os seus principais mercados, por ordem de importância, são Portugal, Espanha, França e Médio Oriente (Sonae, 2019; Vieira de Matos, 2016).

Ao longo dos anos, a Salsa tem utilizado diferentes formatos no seu processo de internacionalização. Por exemplo, em Espanha, França e Luxemburgo, internacionalizou-se através de IDE, constituindo empresas locais e gerindo diretamente as lojas. Já no Médio Oriente e em África, utilizou o *franchising*, estabelecendo parcerias locais para o desenvolvimento dos mercados, enquanto que nas Canárias e nos Estados Unidos utilizou o formato das *joint ventures*, com a constituição de uma sociedade com um parceiro local. Por último, a Salsa também usa o modo de exportação para o canal grossista, que conta com 1500 clientes ativos, que colocam as suas encomendas na plataforma *online* "Salsa Pro", para depois venderem os produtos nas suas lojas multimarca (Fernandes, 2011).

#### 2.4.4.2 Vendas e Sucesso

Esta aposta na internacionalização permitiu que a quebra de vendas no mercado português nos últimos anos, devido à atual conjuntura económica, fosse compensada pela expansão do negócio internacional. Desta forma, a Salsa tem conseguido um crescimento constante de vendas, com exceção de 2020, terminando o ano de 2022 com um volume de negócios à volta dos 200 000 000 €, sendo que cerca de 65% deste derivou dos mercados internacionais (Jornal de Guimarães, 2022).

Segundo o fundador da Salsa, Filipe Vila Nova, o sucesso da marca deve-se a objetivos claros, um plano muito concreto para lá chegar, ter fé, ser persistente e nunca desistir. Com base nestes princípios, a Salsa conseguiu ser líder em Portugal em apenas quatro anos (Portugal Diário, 2009).

Com uma estratégia de internacionalização bastante consolidada, a ambição da empresa é a de chegar a cada vez mais mercados e de tornar a marca cada vez mais reconhecida internacionalmente (Vieira de Matos, 2016).

## 2.5. Resumo

Num mundo globalizado e em constante metamorfose, caracterizado pela progressiva liberalização do comércio e pelo aumento da concorrência, a expansão internacional tem-se sobressaído como a resposta das empresas a estas mudanças. No caso específico de Portugal, a ida de empresas para outros mercados é normalmente justificada pela pequena dimensão e saturação do mercado interno.

Na análise dos estudos empíricos sobre o tema em investigação, observou-se que a internacionalização da maioria das empresas portuguesas faz-se de forma incremental, de acordo com o modelo de Uppsala. No entanto, encontraram-se conclusões empíricas opostas, não havendo assim um consenso sobre a validade e aplicabilidade dos modelos de internacionalização.

O nosso objeto de estudo, a Salsa, nasceu em 1994 às mãos do grupo IVN. Após ter estabelecido algumas lojas em Portugal, a empresa seguiu para os mercados estrangeiros 8 anos depois da sua fundação, o que nos leva a concluir que não é considerada uma BG, visto que demorou mais de 3 anos após a sua fundação a internacionalizar-se. No entanto, a Salsa também não começou por modos de entrada de baixo compromisso, como exportações, como o modelo de Uppsala prevê, mas antes com a abertura de uma loja própria. Somos, por isso, conduzidos a crer que, à primeira vista, o processo de internacionalização da Salsa não se enquadra perfeitamente nos modelos revistos na teoria, apresentando possivelmente características de vários modelos, conforme se tentará evidenciar daqui em diante.

## Capítulo 3

### Metodologia

#### 3.1. Método

A metodologia escolhida para o desenvolvimento desta dissertação é qualitativa, estratégia esta que utiliza dados qualitativos, ou seja, qualquer informação que não é expressa em números (Tesch, 1990). Este tipo de abordagem permite aos investigadores sondar os valores, crenças e suposições dos participantes (Choy, 2014), e possibilita um maior controlo sobre os dados recolhidos (Yauch & Steudel, 2003). No entanto, a análise da investigação qualitativa é demorada, nenhum resultado é objetivamente verificável, e as interpretações dos investigadores são limitadas, visto que a experiência pessoal e os conhecimentos influenciam as suas observações (Yauch & Steudel, 2003).

#### 3.2. Estudo de Caso

No âmbito da metodologia qualitativa, o método particular escolhido foi o estudo de caso que, de acordo com Yin (2014), é geralmente o método preferido quando são colocadas questões de "como" ou "porquê", o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos, e o foco do estudo é um fenómeno contemporâneo inserido num contexto de vida real. O método do estudo de caso também foi selecionado devido à sua utilidade para os académicos de negócios internacionais, uma vez que facilita a identificação de diferenças no processo de

implementação de novas estratégias, e lança luz sobre fatores que conduzem ao sucesso (ou insucesso) destas (Ghauri, 2004; Martineau & Pastoriza, 2016; Welch et al., 2011). Apesar destas virtudes, ainda existem algumas preocupações no que se refere à utilização do estudo de caso como metodologia, nomeadamente, a suposta necessidade de maior rigor na sua realização, de modo a evitar a existência de vieses, e a presumida incapacidade de generalizar os seus resultados (Yin, 2014).

### 3.2.1 Tipo de Estudo de Caso

Para Yin (2014), os estudos de caso podem envolver apenas um caso (estudo de caso único), ou mais do que um caso (estudos de caso múltiplos). Este trabalho é baseado num único estudo de caso, um desenho que é considerado apropriado quando o caso é extremo/único, representativo/típico, revelador, longitudinal, ou quando representa um teste da teoria existente (Yin, 2014). Por um lado, um estudo de caso único permite manter a profundidade do estudo (Piekkari et al., 2009) e apresentar a riqueza dos resultados (Dubois & Gadde, 2002), mas, por outro, reduz a generalizabilidade dos resultados (Voss et al., 2002).

Relativamente ao propósito da investigação, um estudo de caso pode ser exploratório, explanatório ou descritivo. Este trabalho corresponde a um estudo de caso descritivo, pois pretende descrever uma intervenção e o contexto de vida real em que ocorreu, procurando revelar padrões e conexões em relação a construções teóricas (Yin, 2014).

### 3.3. Técnica de recolha de dados

Para Yin (2014) as principais fontes de dados na realização de estudos de caso são a documentação, os registos de arquivos, as entrevistas, a observação direta,

a observação participante, e os artefactos físicos, tendo cada uma os seus pontos fortes e fracos, que se encontram resumidos no Apêndice IV.

As ferramentas de investigação são determinadas de acordo com os dados a serem recolhidos (Bell, 2010), que podem ser primários, quando são especificamente recolhidos para o estudo de caso, ou secundários, quando já existem independentemente do estudo de caso em questão (Hox & Boeije, 2005). Neste estudo, recolheram-se dados primários através de uma entrevista semiestruturada, realizada ao Dr. João Nuno Martins, o responsável pelo processo de internacionalização da Salsa. Este tipo de entrevista foi escolhido devido à possibilidade de alterar a ordem das perguntas pré-estabelecidas ou mesmo acrescentar ou omitir algumas delas, à medida que a entrevista decorre, permitindo uma grande flexibilidade (Fontana & Frey, 1994; Harrell & Bradley, 2009). No entanto, o entrevistador pode introduzir vieses no estudo pela maneira como coloca as questões e interpreta as respostas, e o entrevistado também pode dar respostas enviesadas com base nas suas próprias perspetivas e intenções (Yin, 2014). Também se recolheu dados secundários através de entrevistas e artigos nos meios de comunicação, o que permitiu obter informações mais abrangentes e precisas.

Esta utilização de múltiplas fontes de prova numa investigação, frequentemente referida como triangulação, é um forte indicador de qualidade, e é utilizada para assegurar uma compreensão completa do caso selecionado, aumentando a sua credibilidade e exatidão (Denzin, 2012; Patton, 1990; Yin, 2014).

### 3.3.1 Seleção do Entrevistado

João Nuno Martins, o entrevistado, entrou nos quadros da Salsa em julho de 2006, tendo sido convidado a liderar o desenvolvimento internacional da marca, que estava na fase inicial. Inicialmente, era responsável pelas vendas em todos os

mercados, exceto Portugal e Espanha, mas em 2010 passou a ter a responsabilidade de gerir todos os mercados e todos os canais de venda. A partir de janeiro de 2022, passou a fazer parte da equipa executiva, e atualmente é diretor executivo, responsável pelas áreas do retalho, *wholesale*, logística, indústria, e distribuição. Deste modo, o Dr. João Martins tem tido um papel essencial na expansão da Salsa, pelo que a sua perspetiva é de enorme valor e importância para o entendimento da internacionalização da empresa. Contudo, o facto de não terem sido realizadas mais entrevistas a outros membros decisivos da organização, devido à dificuldade na sua concessão, pode ter excluído algumas opiniões válidas sobre o processo de internacionalização desta.

### 3.3.2 Preparação da Entrevista

Primariamente, contactou-se o entrevistado através de email, indicando-se clara e concisamente o objetivo do estudo e solicitando a sua colaboração na forma de uma entrevista. Depois de assegurada a entrevista, passou-se à elaboração do guião que seria utilizado, com base na revisão de literatura (Keller, 1993), e na informação recolhida sobre a empresa através de *websites* e artigos nos *media*, tendo-se também em conta as questões de investigação do presente estudo. Esta versão preliminar do guião de entrevista foi submetida a um teste piloto, realizado a familiares e colegas, a fim de obter *feedback* quanto à qualidade e compreensão do mesmo. Após este *feedback*, as alterações propostas foram incorporadas no guião, chegando-se assim a uma versão final da entrevista (Apêndice V).

A fim de conduzir uma entrevista mais simples e eficiente, as perguntas foram enviadas ao entrevistado antes desta, juntamente com o formulário de consentimento, onde se solicitou autorização para divulgar a identidade do entrevistado e da empresa, assim como o consentimento para gravar a entrevista e partilhar a informação obtida (Apêndice VI).

### 3.3.3 Variáveis

O guião de entrevista foi dividido em três secções, e cada pergunta foi elaborada com um objetivo em mente, inspirada por um autor, como se observa na Tabela 5.

| <b>Dimensões</b>              | <b>Perguntas</b>                                                                                                          | <b>Propósito</b>                                                                                                                     | <b>Fonte</b>       |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <u>Entrevistado</u>           | Quais são as suas responsabilidades e funções?                                                                            | Perceber o envolvimento do entrevistado no processo de expansão da Salsa, para credibilizar a sua perspetiva                         | Elaboração própria |
| <u>Organização</u>            | Quantos colaboradores tem a empresa?                                                                                      | Caracterizar a Salsa como uma PME (menos de 250 trabalhadores e menos de 50 milhões € volume de negócios) ou como uma empresa grande | Fonseca, 2022      |
|                               | Qual é o valor aproximado do volume de negócios da empresa no último ano? Quanto deste provém de mercados internacionais? |                                                                                                                                      |                    |
|                               | Em quantos mercados é que estão presentes?                                                                                | Perceber a amplitude internacional da Salsa                                                                                          |                    |
| <u>Processo Internacional</u> | Já existia a intenção de internacionalização desde a fundação da empresa, ou havia um foco completo no mercado nacional?  | Descobrir se a Salsa sempre teve em vista a internacionalização (característica das BG)                                              | Silva, 2020        |
|                               | Como surgiu a primeira internacionalização? Porque é que se internacionalizaram?                                          | Descobrir se as razões que despoletaram a expansão internacional da Salsa são pró-ativas ou reativas                                 |                    |

| Dimensões                               | Perguntas                                                                                                                                                                                               | Propósito                                                                                                                                                                | Fonte                         |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <u>Processo</u><br><u>Internacional</u> | O processo de internacionalização iniciou-se depois de a empresa estar estabelecida no mercado doméstico?                                                                                               | Entender se a Salsa tinha uma base doméstica forte antes de se internacionalizar (característica do modelo de Uppsala)                                                   | Fonseca, 2022                 |
|                                         | Quais as principais dificuldades que sentiram durante o vosso processo de internacionalização? De que forma lidaram com essas barreiras?                                                                | Caracterizar as barreiras da Salsa (origem na envolvente da empresa ou no mercado, domésticas ou externas)                                                               | Rocha et al., 2020            |
|                                         | Quais foram as fontes de conhecimento local que a empresa tinha à disposição sobre os mercados internacionais? A empresa está inserida em alguma rede que assiste as suas operações no mercado externo? | Descobrir se a Salsa recorre a entidades tais como a AICEP ou à sua rede de <i>networking</i> para se informar sobre o mercado alvo (característica da teoria das Redes) | Cabral, 2022;<br>Mendes, 2015 |
|                                         | Depois de entrarem num mercado, têm um modelo de expansão definido que seguem?                                                                                                                          | Verificar se a Salsa segue a cadeia de estabelecimento do modelo de Uppsala                                                                                              | Elaboração própria            |
|                                         | Quando é que é mais benéfico recorrer a IDE?                                                                                                                                                            | Aferir a concordância com o Paradigma Eclético                                                                                                                           |                               |
|                                         | A empresa desinternacionalizou ou reduziu as suas operações internacionais em algum momento?                                                                                                            | Verificar se o processo de internacionalização da Salsa apresenta algum retrocesso (não previsto no modelo de Uppsala)                                                   |                               |
|                                         | Como é que a pandemia e a crise afetaram o modo de operação da empresa?                                                                                                                                 | Compreender como é que a Salsa lidou com a crise e a pandemia, para avaliar a sua flexibilidade (característica das BG)                                                  |                               |
|                                         |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                          |                               |

**Tabela 5:** Explicação das Perguntas da Entrevista

Começou-se, portanto, por colocar questões sobre o próprio entrevistado e o seu papel na organização, seguindo-se perguntas sobre a empresa como um todo e, por fim, lançámos perguntas mais específicas sobre o seu processo de internacionalização. As questões foram construídas de modo a encontrar na entrevista indícios da literatura revista, sem contudo utilizarmos conceitos específicos, por forma a não predispor o entrevistado a responder de uma certa maneira ou num certo sentido.

### 3.3.4 Forma de Implementação

A entrevista com o Dr. João Martins foi conduzida virtualmente, através da plataforma Microsoft Teams, no dia 25 de janeiro de 2023, e durou 60 minutos. A opção por esta via permitiu uma grande flexibilidade e conveniência em termos de agenda, e ajudou a ultrapassar a distância geográfica, possibilitando um acesso a partir de qualquer lado (Lobe et al., 2022). No entanto, as reuniões virtuais, em comparação com as de cara-a-cara, não permitem observar toda a linguagem corporal do entrevistado, nem controlar o contexto em que este se encontra e as suas distrações (Cater, 2011; Deakin & Wakefield, 2013; Seitz, 2016).

A entrevista foi gravada em áudio para evitar o risco de perda de informações importantes (Saunders et al., 2012). A gravação foi, posteriormente, transcrita literalmente, transcrição esta que está presente no Apêndice VII.

## 3.4. Metodologia Principal

Para analisar os dados recolhidos, seguiremos três fases sugeridas por Miles e Huberman (1994):

(1) Redução dos Dados: consiste no processo de eliminação de dados irrelevantes, codificação por temas e elaboração de resumos;

(2) Exibição dos Dados: refere-se à organização dos dados de tal forma que forneça uma nova maneira de pensar sobre estes, permitindo discernir padrões sistemáticos e relações;

(3) Tirar Conclusões: envolve a análise dos resultados manuseados e comparação destes com a literatura revista.

Mais especificamente, a técnica utilizada para analisar os resultados do estudo de caso chama-se *pattern matching*, e consiste na comparação dos padrões observados empiricamente com os padrões previstos na teoria, para determinar se coincidem ou não (Yin, 2014). Através desta técnica, pretende-se testar se as expectativas deduzidas da teoria se concretizam num caso real, o que, caso aconteça, trará uma maior validade para a teoria. Esta é uma das estratégias mais desejáveis para a análise de estudos de caso, pois reforça a fiabilidade e o rigor da investigação qualitativa (Trochim, 1989). No entanto, ao utilizar esta técnica é importante estar ciente do nível de generalização a que a teoria foi feita para ser operacionalizada, pois esta pode ter sido destinada a ser usada só em certos contextos ou circunstâncias, que talvez não se encontrem no caso em análise (Mark, 1986).

# Capítulo 4

## Resultados

### 4.1. Resultados

*(Os trechos insertos entre aspas foram recolhidos junto do Dr. João Martins, durante a entrevista)*

Em 2002, com o mercado doméstico saturado e coberto de pontos de venda, a Salsa iniciou o seu processo de internacionalização com a abertura de lojas em Espanha. Na entrevista, o Dr. João Martins deixou claro que esta primeira internacionalização não foi uma oportunidade que surgiu à Salsa, mas antes uma ambição da equipa de gestão, que esteve presente desde o início.

“mais que uma oportunidade de ter sido uma ambição. (...) esse sonho de fazer a marca crescer para além de Portugal, foi algo que esteve sempre muito presente desde o início. (...) os fundadores sempre incutiram foi um gosto pelo risco”.

Esta decisão também foi motivada pela pressão sentida da concorrência, e pelo desejo da Salsa de se financiar em países com taxas melhores que Portugal e distribuir o negócio por mais países, diminuindo assim o risco.

Antes de entrar num mercado, a Salsa costuma visitá-lo pessoalmente para analisar as lojas e os produtos, ou recorre à AICEP ou a consultoras para

descobrir mais sobre a estrutura do retalho de moda local e sobre os principais operadores. Para além disto, a Salsa também se informa com a sua rede de *networking*, ou seja, com colegas de outras marcas ou outros operadores, ou com o seu parceiro, no caso do formato de *franchising* e de *joint venture*.

Relativamente aos formatos de negócio que a Salsa emprega nos mercados externos, neste momento, só tem operações em IDE (lojas próprias), *franchising*, e exportações, mas também já utilizou licenciamento e *joint venture*. O IDE é o modelo que mais contribui para o volume de negócios da Salsa, e é mais adequado “quando queres ter uma presença forte, onde pensas que aquele mercado vai ser um mercado onde tu vais realmente querer desenvolvê-lo a fundo”. Já o *franchising* é utilizado em mercados mais distantes geográfica e culturalmente, e usa parceiros locais por se tratar de mercados em que para se ser bem aceite e ter sucesso é indispensável um conhecimento profundo da cultura e hábitos locais. Portanto, cada formato destina-se a um propósito diferente, mas a Salsa costuma privilegiar o recurso às lojas próprias de modo a não repartir demasiado as margens (Fiel, 2016).

Tendencialmente, ao longo do processo de internacionalização, o formato de expansão utilizado pela Salsa em cada país evolui para modos de maior compromisso, se tiverem uma boa resposta desse mercado.

“se calhar tu comesças um mercado com um formato e mais tarde posso transitar para outro. (...) a Irlanda é um desses casos, portanto nós entramos na Irlanda já há bastantes anos com o canal multimarca, temos presença nos dois principais *department stores* (...) com sucesso e, portanto agora resolvemos aprofundar esse investimento, acabamos de constituir a empresa (...) vamos abrir as primeiras lojas em Dublin”.

A Salsa tem enfrentado alguns desafios nos mercados internacionais, principalmente relacionados com as especificidades de cada mercado, tal como a

sua cultura e condições económicas, que a obrigam a fazer um ajuste na oferta, no preço e no marketing, para ter um bom desempenho no mercado.

“temos coisas que desenvolvemos de propósito para alguns mercados. (...) há um ajuste que não é muito grande, mas é muito importante (...) esse pequeno ajuste pode ser aquele que significa se vais ter sucesso ou não”.

Outro desafio com que a Salsa se deparou foi a criação de um *mix* entre equipas internas e equipas locais pois, para conseguir replicar o nível de operações do mercado doméstico, tem de expatriar alguns trabalhadores para o novo mercado, que irão transmitir a cultura da empresa, mas também precisa de contratar colaboradores locais.

Numa entrevista dada ao Correio da Manhã em 2016, o Dr. João Martins acrescenta que as dificuldades experienciadas pela Salsa diferem de país para país, sendo que nos mercados consolidados o desafio é ganhar quota de mercado, enquanto que nos países emergentes há falta de pessoal qualificado e de infraestruturas, e riscos económicos, sociais e políticos (Vieira de Matos, 2016).

Mais recentemente, com o desafio global da pandemia, a Salsa passou por uma altura muito complicada, especialmente porque o mercado português, que foi bastante penalizado com o alto condicionamento da atividade nas lojas, tem ainda uma grande relevância para a Salsa, representando quase 40% das suas vendas. Consequentemente, em 2020, a Salsa perdeu 30% do volume de negócio. No entanto, segundo o Dr. João Martins, a pandemia também trouxe alguns aspetos positivos para a empresa, uma vez que agora a forma de trabalhar é mais ágil, com o trabalho remoto e uma maior utilização de todos os meios digitais.

Os desafios mencionados provocaram alguns retrocessos no processo de internacionalização da Salsa, tal como o encerramento da subsidiária na Alemanha e o desinvestimento das *joint ventures* realizadas nos Estados Unidos

e nas Canárias. Com a exceção destes contratempos, a Salsa tem tido um grande sucesso internacional graças aos seus produtos inovadores, com atributos valorizados pelos clientes e que não estão presentes em outras marcas. Ter um modelo de negócio facilmente replicável noutros mercados também contribuiu para o seu sucesso, juntamente com a sua abordagem omnicanal. Por último, a Salsa também atribui o seu sucesso internacional às adaptações feitas à oferta em cada mercado, e aos seus trabalhadores, que considera muito capazes e dispostos a viajar, ou até ir viver para o estrangeiro.

Em 2023, apesar do contexto macroeconómico desfavorável, a Salsa não baixa os braços e encara as dificuldades como “uma oportunidade para quem quer crescer, para quem se quer afirmar internacionalmente”. Deste modo, para alcançar a sua ambição de ser uma marca de *jeanswear* de referência mundial, a Salsa vai continuar a expandir-se fora de Portugal, visto que já tem uma rede de lojas muito extensa e capilar neste país, apostando antes em França, um mercado muito atrativo pela sua riqueza e canais de distribuição (Wong, 2022).

A Salsa também quer reforçar a sua presença na Irlanda, abrindo lojas próprias, sendo este um mercado onde já está presente há muitos anos, através do canal multimarca, e no qual vê uma oportunidade, uma vez que existe um poder de compra muito elevado e uma rede de distribuição forte, não conseguindo identificar uma marca que domine o mercado dos *jeans* de senhora e, portanto, acredita que a sua oferta pode acrescentar valor no mercado.

## 4.2. Discussão dos Resultados

Antes de se envolver em atividades internacionais, a Salsa desenvolveu uma forte base doméstica, e iniciou a sua expansão internacional em Espanha, um país reconhecido como muito próximo de Portugal em termos de distância psíquica, algo típico do modelo de Uppsala. No entanto, apesar de demonstrar um padrão de incrementalismo no seu processo de internacionalização em geral, na

expansão para a Espanha a Salsa não seguiu exatamente as etapas da cadeia de estabelecimento, observadas pelo modelo de Uppsala, uma vez que começou com a abertura de uma loja própria, que corresponde a um modo de entrada de compromisso elevado, em vez de utilizar um modo de baixo compromisso, como exportações. Esta conclusão aponta mais para a teoria das BG, na qual não existe uma sequência definida de modos de entrada a utilizar. Para além disso, a Salsa experienciou algumas desinternacionalizações, algo que também não é antecipado pelo modelo de Uppsala.

O facto da empresa ter saltado as primeiras fases do modelo de Uppsala demonstra que a sua prioridade era ter um controlo completo sobre as operações internacionais, mesmo que isso implicasse um grande risco. Este investimento elevado, possibilitado pelos recursos que a empresa tinha acumulado nos anos anteriores, foi impulsionado pela proatividade e baixa aversão ao risco do empreendedor, acompanhada pela sua visão positiva da internacionalização.

Relativamente à abordagem aos mercados, existem casos em que a Salsa os aborda de forma proativa, como quando foi à procura de oportunidades em Espanha, e casos onde utiliza uma abordagem reativa, tal como aconteceu na Irlanda, onde reconheceu uma oportunidade, pelo que neste aspeto é possível encontrar indícios de ambos o modelo de Uppsala e da teoria das BG.

Quanto ao perfil do empreendedor, aquando da fundação da Salsa, Filipe Vila Nova não possuía qualquer tipo de experiência ou conhecimento internacional, tendo adquirido o *know-how* internacional com a aprendizagem experiencial ao longo do percurso internacional da empresa, o que é consistente com o modelo de Uppsala. No entanto, a internacionalização sempre esteve nos seus planos e estava disposto a tomar riscos, algo que se enquadra mais na teoria das BG.

Para além disto, a Salsa demonstrou ser muito flexível quando foi impactada pela pandemia, ao adaptar a sua forma de operar, o que aponta para a teoria das

BG. Porém, o facto de ter demorado 8 anos a internacionalizar-se, e não menos de 3 anos, indica que não pode ser considerada uma BG.

É possível observar as características do processo de internacionalização da Salsa, enquadradas no modelo de Uppsala e na teoria das BG, na Tabela 6.

| <b>Crítérios</b>                                | <b>Uppsala</b>                                                                                              |   | <b>Born Global</b>                                                       |   |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------|---|
| <u>Tempo até Internacionalizar</u>              | Um longo período de tempo, não especificado                                                                 | ✓ | 0 a 3 anos após o início                                                 |   |
| <u>Importância do Mercado Doméstico</u>         | Forte base nacional antes da internacionalização                                                            | ✓ | Pequeno ou inexistente                                                   |   |
| <u>Impacto da Distância Psíquica</u>            | Expansão internacional primeiro para mercados psiquicamente próximos                                        | ✓ | A distância psíquica não é um constrangimento para a internacionalização |   |
| <u>Modos de Operação Estrangeira</u>            | Aumento do compromisso ao longo da cadeia de estabelecimento                                                |   | Escolha de modos de entrada flexível<br>Nenhuma sequência definida       | ✓ |
| <u>Visão de Gestão</u>                          | Sem foco global                                                                                             |   | Global desde o início                                                    | ✓ |
| <u>Abordagem à Internacionalização</u>          | Reativa e oportunista: reconhecimento de oportunidades                                                      | ✓ | Proativa e estruturada: criação de oportunidades                         | ✓ |
| <u>Comportamento do Fundador</u>                | Aversão ao risco, evitação de incertezas                                                                    |   | Empreendedorismo, proatividade, tomada de risco                          | ✓ |
| <u>Conhecimento e Experiência Internacional</u> | Os conhecimentos em internacionalização só podem ser adquiridos com experiência, após a expansão da empresa | ✓ | O empreendedor possui experiência e <i>know-how</i> internacional        |   |
| <u>Flexibilidade Estratégica</u>                | Flexibilidade limitada para se adaptar às circunstâncias externas                                           |   | Extrema flexibilidade para se adaptar às circunstâncias externas         | ✓ |

**Tabela 6:** Padrões Associados às Empresas do Modelo de Uppsala e da Teoria das BG

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, é possível verificar que a expansão da empresa não seguiu na totalidade o modelo de Uppsala ou a teoria das BG, possuindo assim contornos muito próprios.

É ainda possível identificar certos traços da teoria das Redes de Johanson e Mattsson (1988) no processo de internacionalização da Salsa dado que, por vezes, para se informar sobre o mercado alvo, a Salsa recorre a entidades tais como a AICEP ou à sua rede de *networking*.

Por fim, o processo de internacionalização da Salsa também denota alguma concordância com o Paradigma Eclético de Dunning (1979), pois a empresa recorre ao IDE para abrir lojas próprias em mercados decisivos, como é o caso da Irlanda, tendo como principal vantagem de propriedade a sua oferta inovadora. Relativamente às vantagens de localização, verifica-se que a empresa decide recorrer ao IDE devido à dimensão, nível de desenvolvimento económico e perspectivas de crescimento do mercado e, no que concerne as vantagens de internalização, é possível inferir que é mais benéfico para a empresa internalizar as suas atividades, de modo a não partilhar os lucros e ter acesso direto ao mercado e ao *feedback* do consumidor.

Quanto às motivações que desencadearam o processo de internacionalização da Salsa, foi possível observar tanto motivações pró-ativas como reativas (Hollensen, 2014). As motivações pró-ativas identificadas foram a partilha do risco, as novas fontes de capital e, mais relevantemente, a ambição da equipa de gestão, incentivada pela mentalidade global do fundador da empresa. Quanto aos motivos reativos, foi identificado o tamanho limitado do mercado nacional e a concorrência existente. Já na classificação de Dunning (1993), é possível verificar que a Salsa internacionalizou-se com vista a encontrar outras oportunidades de mercado (procura de mercado), e também para ter acesso a recursos mais baratos (procura de recursos) como, por exemplo, capital.

Relativamente às barreiras identificadas pela Salsa no seu processo de internacionalização, seguindo a classificação de Leonidou (1995), a maior parte destas tem origem no mercado e são externas, nomeadamente: a concorrência, a falta de infraestruturas, os riscos económicos, sociais e políticos, a cultura, o ajuste do *mix* de produto, e a adaptação às condições económicas locais. A Salsa também enfrentou barreiras relacionadas com os seus trabalhadores, que têm origem no meio empresarial e podem ser consideradas domésticas e externas. Deste modo, nota-se que a Salsa sofreu mais com restrições relacionadas com recursos fora do seu controlo, impostas em mercados onde planeia entrar, do que com as suas próprias limitações enquanto empresa.

# Capítulo 5

## Conclusão

### 5.1. Conclusões

Como se verificou, nenhuma das teorias e modelos dominantes consegue explicar exclusivamente o processo de internacionalização da Salsa, pelo que não é possível apoiar nem rejeitar totalmente nenhum destes, o que está em conformidade com as provas obtidas por Spence e Crick (2006) e Morais e Franco (2018), e alerta para a necessidade de adotar uma visão holística sobre a internacionalização que tenha em consideração diferentes aspetos dos modelos existentes.

Os resultados deste estudo também nos permitiram concluir que o desejo de crescer e de diversificar o risco, impulsionado pela ambição dos fundadores e pelas limitações do mercado nacional, estão na origem do processo de internacionalização da Salsa, o que está de acordo com o estudo de Simões e Dominginhos (2001), no qual a internacionalização foi determinada pelo pensamento visionário dos empreendedores, e com os estudos de Braga et al. (2016), Galvão et al. (2021), Macedo (2011) e Morais e Franco (2018), que indicam que a expansão internacional das empresas portuguesas é normalmente justificada pela pequena dimensão e saturação do mercado interno. Adicionalmente, apesar da crescente homogeneização dos mercados, as diferenças culturais e económicas entre os países, e a consequente necessidade de

ajustar a oferta, são apontadas como o maior obstáculo no processo de internacionalização da Salsa.

Hoje em dia, graças aos seus produtos inovadores e à adaptação da sua oferta a cada mercado, a Salsa tem muito sucesso internacionalmente, o que salienta a importância de investir na diferenciação dos produtos e de adquirir conhecimentos relativamente ao mercado alvo para contextualizar o produto de acordo com as especificidades deste.

## 5.2. Implicações para a gestão

Para além das implicações para a comunidade científica, este estudo faz contribuições para a gestão das empresas e para as entidades que apoiam a sua internacionalização.

Para ultrapassar a saturação dos mercados e a hipercompetitividade, uma empresa tem de se destacar da concorrência, pelo que é essencial investir em I&D e na diferenciação dos seus produtos e serviços. É também crucial obter conhecimento sobre o mercado alvo antes de o abordar e compreender as suas particularidades, através de estudos de mercado por exemplo, o que permitirá uma adaptação da oferta mais eficaz. Neste âmbito, a empresa deve também recorrer à sua rede de contactos. Por último, recomenda-se que a empresa aposte no controlo das redes de distribuição a nível internacional, através de modos de expansão de maior compromisso, para diminuir a sua dependência dos fornecedores e assim proteger-se de eventuais choques na cadeia de estabelecimento, e para supervisionar o processo e estar mais perto do cliente, obtendo assim uma melhor compreensão das suas necessidades e desejos.

A partir da aferição da importância da internacionalização no volume de negócios das empresas, os decisores políticos devem promovê-la e procurar incentivá-la através de um quadro fiscal vantajoso e de mecanismos financeiros

que estimulem as empresas, nesse sentido. Importa ainda aprofundar e melhorar os apoios a prestar às empresas a nível de aconselhamento e informação sobre os mercados estrangeiros potenciais destinos da internacionalização.

### 5.3. Limitações

Uma das limitações deste estudo é a impossibilidade da generalização dos resultados a todas as empresas, uma vez que se trata de um estudo de caso único baseado num número limitado de entrevistas.

Para além disso, apesar de tomadas todas as precauções recomendadas para este tipo de investigação, os estudos qualitativos apresentam sempre alguma subjetividade na recolha dos dados.

### 5.4. Investigação futura

De modo a ultrapassar as limitações indicadas, recomenda-se, em trabalhos futuros, a realização de uma análise qualitativa mais ampla, incluindo mais entrevistas e documentação de apoio, e até mais empresas, a fim de fornecer dados mais completos e robustos, possibilitando a construção de teoria. Isto poderia ser complementado com um estudo quantitativo, utilizando, por exemplo, um inquérito, para ter uma amostra mais ampla e, portanto, uma compreensão mais abrangente e menos subjetiva do processo de internacionalização das empresas estudadas.

Também seria interessante aprofundar o estudo do efeito das características do empreendedor nas decisões de internacionalização, e investigar o impacto das redes empresariais na estratégia de internacionalização das empresas.

# Bibliografia

Abecassis-Moedas, C. (2007). Globalisation and regionalisation in the clothing industry: survival strategies for UK firms. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(3), 291-304. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2007.013253>

Aguiar de Alarcão, M. (2015). *Salsa: qual o potencial de extensão da marca?* [Tese de mestrado não publicada]. Católica Porto Business School. <http://hdl.handle.net/10400.14/19323>

Alden, D., Steenkamp, J., & Batra, R. (2006). Consumer attitudes toward marketplace globalization: Structure, antecedents and consequences. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 227-239. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.01.010>

Alves, A. (2019). *As dimensões da qualidade da experiência do consumidor e o seu impacto na lealdade: o caso Salsa Jeans* [Tese de mestrado não publicada]. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/122614>

Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, 37(2), 27-42. <http://www.jstor.org/stable/40228431>

Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490432>

Bartlett, C., & Beamish, P. (2014). *Transnational Management: Text Cases and Readings in Cross Border Management* (7ª ed.). McGraw-Hill Education.

Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage” theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75. <https://doi.org/10.1108/03090569510097556>

Bell, J. (2010). *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education, health and social science* (5<sup>a</sup> ed.). Open University Press. <https://handoutset.com/wp-content/uploads/2022/07/Doing-Your-Research-Project-Judith-Bell.pdf>

Benito, G. (2015). Why and how motives (still) matter. *Multinational Business Review*, 23(1), 15-24. <https://doi.org/10.1108/MBR-02-2015-0005>

Bhatti, W., Vahlne, J-E., Glowik, M., & Larimo, J. (2022). The impact of industry 4.0 on the 2017 version of the Uppsala model. *International Business Review*, 31(4), 101996. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.101996>

Braga, V., Gonçalves, A., & Braga, A. (2016). The Portuguese textile industry business co-operation: Informal relationships for international entry. *The Romanian Review Precision Mechanics, Optics & Mechatronics*, 49, 52-60. [https://www.researchgate.net/publication/306137913\\_The\\_Portuguese\\_textile\\_industry\\_business\\_co-operation\\_Informal\\_relationships\\_for\\_international\\_entry](https://www.researchgate.net/publication/306137913_The_Portuguese_textile_industry_business_co-operation_Informal_relationships_for_international_entry)

Brouthers, K. (2002). Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-221. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491013>

Buckley, P., & Ghauri, P. (2004). Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(3), 81-98. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400076>

Cabral, T. (2022). *A internacionalização das empresas portuguesas no mercado brasileiro: Motivações, barreiras e facilitadores* [Tese de mestrado não publicada]. Católica Porto Business School. <http://hdl.handle.net/10400.14/38959>

Calof, J., & Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00001-G](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00001-G)

Camuffo, A., Furlan, A., Romano, P., & Vinelli, A. (2007). Routes towards supplier and production network internationalisation. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(4), 371-387. <https://doi.org/10.1108/01443570710736967>

Canabal, A., & White, G. (2008). Entry mode research: Past and future. *International Business Review*, 17(3), 267-284. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.01.003>

Cater, J. (2011). Skype: a cost-effective method for qualitative research. *Rehabilitation Counselors & Educators Journal*, 4(2), 3-4. [https://www.academia.edu/540705/Skype\\_A\\_cost\\_effective\\_method\\_for\\_qualitative\\_research](https://www.academia.edu/540705/Skype_A_cost_effective_method_for_qualitative_research)

Cavusgil, S., & Knight, G. (2009). *Born global firms: A new international enterprise* (1<sup>a</sup> ed.). Business Expert Press.

Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to Internationalization Among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 796-820. <https://doi.org/10.1108/03090560310465152>

Chetty, S., & Holm, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), 77-93. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00030-X](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00030-X)

Choy, L. (2014). The Strengths and Weaknesses of Research Methodology: Comparison and Complimentary between Qualitative and Quantitative Approaches. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(4), 99-104. <https://doi.org/10.9790/0837-194399104>

Coucke, K., & Sleuwaegen, L. (2008). Offshoring as a survival strategy: evidence from manufacturing firms in Belgium. *Journal of International Business Studies*, 39(8), 1261-1277. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400403>

Couto, M., & Ferreira, J. (2017). Brand Management as an Internationalisation Strategy for SME: A Multiple Case Study. *Journal of Global Marketing*, 30(3), 192-206. <https://doi.org/10.1080/08911762.2017.1307477>

Cuervo-Cazurra, A., & Narula, R. (2015). A set of motives to unite them all? Revisiting the principles and typology of internationalization motives. *Multinational Business Review*, 23(1), 2-14. <https://doi.org/10.1108/MBR-03-2015-0010>

Cumming, D., Sapienza, H., Siegel, D., & Wright, M. (2009). International entrepreneurship: managerial and policy implications. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(4), 283-296. <https://doi.org/10.1002/sej.75>

Dash, R., & Ranjan, K. (2019). An effectual–causal view of managerial decisions in the internationalization of Indian MNEs. *Journal of International Management*, 25(1), 101-120. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.09.001>

Deakin, H., & Wakefield, K. (2013). Skype interviewing: reflections of two PhD researchers. *Qualitative Research*, 14(5), 603-616. <https://doi.org/10.1177/1468794113488126>

Denzin, N. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80-88. <https://doi.org/10.1177/1558689812437186>

Dubois, A., & Gadde, L-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)

Dunning, J. (1979). Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 269-295. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0084.1979.mp41004003.x>

Dunning, J. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy* (1<sup>a</sup> ed.). Addison-Wesley.

Etemad, H. (2004). Internationalization of small and medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 1-21. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2004.tb00319.x>

Etemad, H., & Lee, Y. (2003). The Knowledge Network of International Entrepreneurship: Theory and Evidence. *Small Business Economics*, 20(1), 5-23. <https://doi.org/10.1023/A:1020240303332>

Euromonitor (2022, maio). *World Market for Apparel and Footwear*. <https://www.euromonitor.com/world-market-for-apparel-and-footwear/report>

Fernandes, E. (2011). *E-commerce e Internacionalização empresarial: O Caso Prático da Salsa* [Tese de mestrado não publicada]. Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/17396>

Ferreira, M., Eiriz, V., & Soares, A. (2013). The Impact of Market-Related Factors on the Entry Mode of Small and Medium Enterprises. *Journal of Transnational Management*, 18(4), 273-291. <https://doi.org/10.1080/15475778.2013.840464>

Fiel, J. (2016, julho/agosto). Filipe Vila Nova “Farei tudo o que for necessário para ajudar a Sonae”. *Jornal T*. <https://jornal-t.pt/entrevista/filipe-vila-nova/>

Fonseca, M. (2022). *Internationalisation Process of Portuguese Companies in the Fashion Sector in the United Kingdom* [Tese de mestrado não publicada]. Católica Porto Business School. <http://hdl.handle.net/10400.14/38285>

Fontana, A., & Frey, J. (1994). Interviewing: The art of science. Em N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 361-377). Sage Publications. <https://jan.ucc.nau.edu/~pms/cj355/readings/fontana%26frey.pdf>

Freire, A. (2008). *Estratégia: Sucesso em Portugal* (12<sup>a</sup> ed.). Verbo.

Gabrielsson, M., & Kirpalani, V. (2004). Born globals: how to reach new business space rapidly. *International Business Review*, 13(5), 555-571. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.03.005>

Galvão, A., Marques, C., Mascarenhas, C., Braga, V., & Pereira, R. (2021). Motivations and Barriers for the Sustainable Internationalization of the Portuguese Textile Sector. *Sustainability*, 13(23), 131-147. <https://doi.org/10.3390/su132313147>

Ghauri, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. Em R. Marschan-Piekkari & C. Welch (Eds.), *Handbook of qualitative research methods for international business*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781954331.00019>

Gil-Pechuán, I., Langa, M., & Miquel, J. (2013). International entrepreneurship in SMEs: A study of influencing factors in the textile industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(1), 45-57. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0242-3>

Griffin, R., & Pustay, M. (2012). *International business* (7<sup>a</sup> ed.). Pearson College Div.

Gulanowski, D., Papadopoulos, N., & Plante, L. (2018). The role of knowledge in international expansion: Toward an integration of competing models of internationalization. *Review of International Business and Strategy*, 28(1), 35-60. <https://doi.org/10.1108/RIBS-09-2017-0077>

Harrell, M., & Bradley, M. (2009). *Data Collection Methods: Semi-Structured Interview and Focus Groups*. RAND Corporation. [https://www.rand.org/pubs/technical\\_reports/TR718.html](https://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR718.html)

Harris, S., & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International Business Review*, 14(2), 187-207. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.008>

Hennart, J., & Slangen, A. (2015). Yes, we really do need more entry mode studies! A commentary on Shaver. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 114-122. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.39>

Hill, C. (2011). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (8<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Hollensen, S. (2014). *Global Marketing* (6<sup>a</sup> ed.). Pearson Education. [https://www.academia.edu/36528871/Global\\_Marketing\\_Svend\\_Hollensen](https://www.academia.edu/36528871/Global_Marketing_Svend_Hollensen)

Hox, J., & Boeijs, H. (2005). Data Collection, Primary vs. Secondary. *Encyclopedia of Social Measurement*, 1, 593-599. <https://doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00041-4>

Itaki, M. (1991). A Critical Assessment of the Eclectic Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 445-460. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490310>

Johanson, J., & Mattsson, L-G. (1988). Internationalization in Industrial Systems-a Network Approach. Em Hood, N. & Vahlne, J-E. (Eds), *Strategies in Global Competition* (pp. 287-314). Routledge.

Johanson, J., & Vahlne, J-E. (1977). The internationalisation process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

Johanson, J., & Vahlne, J-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.  
<https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalisation of the firm-four Swedish case studies. *The Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>

Jornal de Guimarães. (2022, 11 de fevereiro). *A Alma dos Negócios #9-João Nuno Martins-Salsa*[Episódio de podcast]. <https://jornaldeguimaraes.podbean.com/e/a-alma-dos-negocios-9-joao-nuno-martins-salsa/>

Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.  
<https://doi.org/10.1177/002224299305700101>

Kiss, A., Danis, W., Nair, S., & Suddaby, R. (2020). Accidental tourists? A cognitive exploration of serendipitous internationalisation. *International Small Business Journal*, 38(2), 65-89. <https://doi.org/10.1177/0266242619884032>

Knight, G., & Cavusgil, S. (1996). The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-

26. <https://www.researchgate.net/publication/301840778> The born global rm  
[A challenge to traditional internationalization theory](#)

Knight, G., & Cavusgil, S. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>

Leonidou, L. (1995). Export Barriers: Non exporters' Perceptions. *International Marketing Review*, 12(1), 4-25. <https://doi.org/10.1108/02651339510080070>

Loane, S. (2006). The role of the internet in the internationalization of small and medium sized companies. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4), 263-277. <https://doi.org/10.1007/s10843-006-7855-y>

Lobe, B., Morgan, D., & Hoffman, K. (2022). A Systematic Comparison of In-Person and Video-Based Online Interviewing. *International Journal of Qualitative Methods*, 21(2), 1-12. <https://doi.org/10.1177/16094069221127068>

Lopez, L., Kundu, S., & Ciravegna, L. (2009). Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry. *Journal of International Business Studies*, 40(7), 1228-1238. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.69>

Macedo, M. (2011). *Estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal* [Tese de mestrado não publicada]. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. <http://hdl.handle.net/10216/49723>

Madsen, T. (2013). Early and rapidly internationalizing ventures: Similarities and differences between classifications based on the original international new venture and born global literatures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 65-79. <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0099-0>

Mark, M. (1986). Validity typologies and the logic and practice of quasi-experimentation. *New Directions for Program Evaluation*, 1986(31), 47-66.  
<https://doi.org/10.1002/ev.1433>

Martín, L., & López, J. (2022). *La Dirección Estratégica de la Empresa – Teoría y Aplicaciones* (6ª ed.). Thomson Reuters Aranzadi.

Martineau, C., & Pastoriza, D. (2016). International involvement of established SMEs: A systematic review of antecedents, outcomes and moderators. *International Business Review*, 25(2), 458-470.  
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.07.005>

McDougall, P., Oviatt, B., & Shrader, R. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 59-82.  
<https://doi.org/10.1023/A:1023246622972>

McGahan, M., & Silverman, B. (2001). How does innovative activity change as industries mature? *International Journal of Industrial Organization*, 19(7), 1141-1160.  
[https://doi.org/10.1016/S0167-7187\(01\)00067-4](https://doi.org/10.1016/S0167-7187(01)00067-4)

Mendes, S. (2015). *A Internacionalização de Empresas Portuguesas: Estudo de Caso Parfois- Barata & Ramilo S.A.* [Tese de mestrado não publicada]. Católica Porto Business School. <http://hdl.handle.net/10400.14/19446>

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

Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2ª ed.). Sage Publications.  
<https://vivauniversity.files.wordpress.com/2013/11/milesandhuberman1994.pdf>

Morais, F., & Franco, M. (2018). The role of cooperative alliances in internationalization strategy: Qualitative study of Portuguese SMEs in the textile sector. *Journal of Strategy and Management*, 11(4), 461-482. <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2018-0023>

Nave E., & Ferreira J. (2022). A systematic international entrepreneurship review and future research agenda. *Cross Cultural and Strategic Management*, 29(3), 639-674. <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2021-0204>

Nippa, M., & Reuer, J. (2019). On the future of international joint venture research. *Journal of International Business Studies*, 50(4), 555-597. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00212-0>

Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>

Pan, Y., & Tse, D. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535-554. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490921>

Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (2<sup>a</sup> ed.). Sage Publications.

Pereira, S. (2005). *Gestão emocional da marca - O caso da salsa* [Tese de mestrado não publicada]. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. <https://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Gest%C3%A3o%20Emocional%20da%20Marca%20-%20O%20caso%20Salsa.pdf>

Piekkari, R., Welch, C., & Paavilainen, E. (2009). The Case Study as Disciplinary Convention: Evidence From International Business Journals. *Organizational Research Methods*, 12(3), 567-589. <https://doi.org/10.1177/1094428108319905>

Portugal Diário. (2009, 20 de julho). *Salsa quer ser líder mundial em jeans*. Aicep Portugal Global. <https://www.portugalglobal.pt/pt/portugalnewsarquivo2009-2010/revistaimprensanacional/empresas/paginas/salsaquerserl%C3%ADdermundialemjeans.aspx>

Rasmussen, E., & Madsen, T. (2002, 8-10 de dezembro). *The Born Global Concept* [Documento para a conferência EIBA]. 28ª Conferência EIBA, Odense, Dinamarca. [https://www.biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/c/c5/Estrategia\\_internacionalizacion\\_1.pdf](https://www.biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/c/c5/Estrategia_internacionalizacion_1.pdf)

Reid, S. (1983). Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice. *International Marketing Review*, 1(2), 44-56. <https://doi.org/10.1108/eb008251>

Rennie, M. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.

Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147-166. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.006>

Rocha, R., Galvão, A., Marques, C., Mascarenhas, C., & Braga, V. (2020). Cooperation Networks and Embeddedness-The Case of the Portuguese Footwear Sector. *Sustainability*, 12(22), 9612. <https://doi.org/10.3390/su12229612>

Root, F. (1998). *Entry Strategies for International Markets* (2ª ed. Revista e Expandida). Jossey-Bass.

Roque, A., Alves, M., & Raposo, M. (2019). Internationalization Strategies Revisited: Main Models and Approaches. *IBIMA Business Review*, 2019(2019), 1-10. <https://doi.org/10.5171/2019.681383>

Sapienza, H., Autio, E., George, G., & Zahra, S. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *The Academy of Management Review*, 31(4), 914-933. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.22527465>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6<sup>a</sup> ed.). Pearson. <https://gibsoncollege.edu.et/wp-content/uploads/2022/01/Research-Methods-for-Business-Students-by-Mark-Saunders-Philip-Lewis-Adrian-Thornhill-z-lib.org-1.pdf>

Seitz, S. (2016). Pixilated partnerships, overcoming obstacles in qualitative interviews via Skype: A research note. *Qualitative Research*, 16(2), 229-235. <https://doi.org/10.1177/1468794115577011>

Serra, F., & Ferreira, M. (2010). Emerging determinants of firm performance: a case study research examining the strategy pillars from a resource-based view. *Management Research*, 8(1), 7-24. <https://doi.org/10.1108/1536-541011047886>

Servais, P., Madsen, T., & Rasmussen, E. (2006). Small manufacturing firms' involvement in international e-business activities. *Advances in International Marketing*, 17, 297-309. [https://doi.org/10.1016/S1474-7979\(06\)17011-8](https://doi.org/10.1016/S1474-7979(06)17011-8)

Sharma, D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: A network view. *International Business Review*, 12(6), 739-753. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.05.002>

Silva, J. (2018). *Barreiras à internacionalização: O caso das empresas portuguesas no mercado belga* [Tese de mestrado não publicada]. Católica Porto Business School. <http://hdl.handle.net/10400.14/26596>

Silva, P. (2020). *Internacionalizações rápidas na indústria da iluminação decorativa: Estudos de caso em Portugal e no Reino Unido* [Tese de mestrado não publicada]. Católica Porto Business School. <http://hdl.handle.net/10400.14/32105>

Simões, V., & Dominginhos, P. (2001, 13-15 de dezembro). *Portuguese born globals: an exploratory study* [Comunicação apresentada na conferência EIBA]. 27<sup>a</sup> Conferência EIBA, Paris, França. <http://hdl.handle.net/10400.26/4081>

Sonae (2019, fevereiro). *José António Ramos assumirá liderança da Salsa*. <https://www.sonae.pt/pt/media/press-releases/jose-antonio-ramos-assumira-lideranca-da-salsa/>

Spence, M., & Crick, D. (2006). A comparative investigation into the internationalization of Canadian and UK high-tech SMEs. *International Marketing Review*, 23(5), 524-548. <https://doi.org/10.1108/02651330610703436>

Swaminathan, M. (1998). Economic growth and the persistence of child labor: Evidence from an Indian city. *World Development*, 26(8), 1513-1528. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(98\)00063-1](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(98)00063-1)

Teagarden, M., Von Glinow, M., & Mellahi, K. (2018). Contextualizing international business research: Enhancing rigor and relevance. *Journal of World Business*, 53(3), 303-306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.09.001>

Tesch, R. (1990). *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315067339>

Trochim, W. (1989). Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and Program Planning*, 12(4), 355-366. [https://doi.org/10.1016/0149-7189\(89\)90052-9](https://doi.org/10.1016/0149-7189(89)90052-9)

Vieira de Matos, M. (2016, 20 de março). *Salsa: presença em 35 países*. Correio da Manhã. [https://www.cmjornal.pt/mais-cm/especiais/e-para-exportar/detalhe/salsa\\_presenca\\_em\\_35\\_paises](https://www.cmjornal.pt/mais-cm/especiais/e-para-exportar/detalhe/salsa_presenca_em_35_paises)

Vissak, T., & Francioni, B. (2013). Serial nonlinear internationalization in practice: A case study. *International Business Review*, 22(6), 951-962. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.01.010>

Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219. <https://doi.org/10.1108/01443570210414329>

Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011). Theorising from Case Studies: Towards a Pluralist Future for International Business Research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 740-762. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.55>

Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>

Wong, B. (2022, 18 de agosto). “O grande potencial de crescimento da Salsa está para lá da Península Ibérica”. Público. <https://www.publico.pt/2022/08/18/impar/entrevista/potencial-crescimento-salsa-peninsula-iberica-2013220>

Yauch, C., & Steudel, H. (2003). Complementary Use of Qualitative and Quantitative Cultural Assessment Methods. *Organizational Research Methods*, 6(4), 465-481. <https://doi.org/10.1177/1094428103257362>

Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5<sup>a</sup> ed.). Sage Publications.

Zahra, S. (2020). International Entrepreneurship (IE) in the age of political turbulence. *Academy of Management Discoveries*, 6(2), 172-175. <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0076>

Zucchella, A. (2021). International entrepreneurship and the internationalization phenomenon: taking stock, looking ahead. *International Business Review*, 30(2), 101800. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101800>

# Apêndice

## Apêndice I - Vantagens e Desvantagens dos Modos de Entrada

| Modo de Entrada            | Vantagens                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Desvantagens                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Exportação Direta</u>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso rápido aos mercados estrangeiros, sem necessidade de grandes investimentos</li> <li>• Benefício do conhecimento do intermediário do mercado local e das suas redes</li> <li>• Proteção das propriedades intangíveis</li> <li>• Solução para ultrapassar as barreiras ao IDE</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo controlo sobre o processo de internacionalização, que se traduz num reduzido conhecimento e experiência internacional</li> <li>• Restrições ao comércio</li> <li>• Não rentável quando os custos de transporte são elevados</li> <li>• Dificuldades logísticas ou fricções com distribuidores locais</li> </ul> |
| <u>Exportação Indireta</u> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Igual acima)</li> <li>• Menos dispendiosa do que a exportação direta</li> <li>• Transfere riscos para o agente de exportação</li> </ul>                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Igual acima)</li> <li>• Diferenças culturais</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <u>Licenciamento</u>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite ao licenciado aprender gradualmente sobre o mercado estrangeiro, através do <i>know-how</i> do licenciador, sem assumir um compromisso financeiro e de gestão substancial</li> <li>• Redução de contrafeitos e <i>upgrade</i> de tecnologias</li> <li>• Solução para ultrapassar barreiras ao IDE</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de controlo sobre a tecnologia, que pode levar à expropriação de <i>know-how</i> tecnológico e, consequentemente, à perda da vantagem competitiva</li> <li>• Falta de controlo sobre o processo produtivo, marketing e estratégia, que pode trazer riscos de qualidade e produção</li> </ul>                    |

| Modo de Entrada              | Vantagens                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Desvantagens                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impossibilita a criação de experiência internacional</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <u>Franchising</u>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento local;</li> <li>• Redução do risco e dos custos de desenvolvimento relativos à abertura do negócio num mercado exterior</li> <li>• Possibilidade de construir notoriedade num novo mercado de forma mais rápida, ao tirar proveito de um método estandardizado de marketing e de uma imagem distintiva</li> <li>• Solução para ultrapassar barreiras ao IDE</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortemente burocrático e pouco flexível</li> <li>• Lucro limitado do franchisador</li> <li>• Ausência de controlo total sobre as ações do francheado</li> <li>• Impossibilidade de criar uma estratégia única e global</li> <li>• Falta de controlo sobre a tecnologia, correndo o risco de criar um futuro concorrente</li> <li>• Potencial declínio da reputação global devido à extrapolação de problemas de qualidade</li> </ul> |
| <u>Alianças Estratégicas</u> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partilha de custos fixos e riscos com o parceiro local</li> <li>• Acesso aos conhecimentos, recursos, canais de valor e distribuição do parceiro local</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflitos entre parceiros e, sendo estes concorrentes, podem ter acesso a informações importantes sobre tecnologias e mercados, que podem ser utilizadas mais tarde para construir vantagens competitivas</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 |
| <u>Joint Ventures</u>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partilha de riscos e custos, relacionados com a entrada num novo mercado, com o parceiro local</li> <li>• Penetração de mercados</li> <li>• Acesso ao conhecimento do parceiro local</li> <li>• O parceiro pode ajudar a ultrapassar regulações governamentais rigorosas, que forcem as</li> </ul>                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risco de perda de vantagem competitiva, devido a partilha de conhecimentos, processos e tecnologia com outra empresa, que poderá utilizar esses atributos mais tarde de forma independente e tornar-se num concorrente</li> <li>• Impede construção de uma estratégia global</li> <li>• Perda de controlo</li> </ul>                                                                                                                 |

| <b>Modo de Entrada</b>                        | <b>Vantagens</b>                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Desvantagens</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               | multinacionais a trabalhar em conjunto com uma empresa local                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias podem ser fonte de conflitos entre as empresas, devido à heterogeneidade cultural e organizacional, e interesses desalinhados</li> </ul>                                                                                                |
| <u>Subsidiárias com Participação Integral</u> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economias de localização</li> <li>• Proteção das tecnologias</li> <li>• Nível mais elevado de coordenação da estratégia global</li> </ul>                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Níveis mais elevados de investimento e risco</li> </ul>                                                                                                                                                                                           |
| <u>Aquisição (Brownfield)</u>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite às firmas ter acesso rápido ao mercado, e construir aí a sua presença, uma vez que adquirem uma vasta gama de ativos valiosos já estabelecidos, tais como instalações, trabalhadores, tecnologias, marcas, e redes de distribuição</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode surgir um conflito entre as culturas empresariais da empresa adquirente e da empresa adquirida</li> <li>• Se a empresa adquirida tiver um mau modelo de negócios e uma imagem de marca fraca, será um desafio reverter a situação</li> </ul> |
| <u>Investimento de Raíz (Greenfield)</u>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos do governo local</li> <li>• Garante um alinhamento mais forte entre a empresa mãe e respetivas subsidiárias, ao permitir que a empresa defina, desde o início, a sua própria cultura corporativa e os processos operacionais</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poderá ser difícil cumprir a regulamentação nacional hostil relativa à construção de instalações e de contratação de mão-de-obra local</li> <li>• Estabelecimento lento</li> <li>• Investimento inicial significativo</li> </ul>                  |

**Tabela 7:** Vantagens e Desvantagens dos Modos de Entrada

Fonte: Griffin e Pustay (2012), Hill (2011), Hollensen (2014), Martín e López (2022) e Root (1998).

## Apêndice II - Motivações para a Internacionalização

| Motivações Pró-ativas                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Motivações Reativas                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivos de lucro e crescimento<ul style="list-style-type: none"><li>• Impulso de gestão</li></ul></li><li>• Procura de competências tecnológicas</li><li>• Oportunidades no mercado estrangeiro</li><li>• Economias de escala</li><li>• Benefícios fiscais</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Pressões competitivas</li><li>• Mercado doméstico pequeno e saturado</li><li>• Encomendas estrangeiras não solicitadas</li><li>• Aumentar as vendas de produtos sazonais</li><li>• Economias de escala</li><li>• Benefícios fiscais</li></ul> |

**Tabela 8:** Motivos Pró-ativos e Reativos para a Internacionalização

Fonte: Adaptado de Hollensen (2014)

## Apêndice III - Barreiras à Internacionalização

| Com origem na envolvente empresarial                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Domésticas</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <u>Externas</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Staff</i> inadequado/pouco qualificado</li> <li>• Capacidade produtiva insuficiente               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capital humano e financeiro</li> <li>• Informação limitada na análise/locação do mercado estrangeiro</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Standards</i> diferentes dos produtos no estrangeiro</li> <li>• Dificuldade/ lentidão na coleção de pagamentos do estrangeiro               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade na locação de representação adequada no estrangeiro</li> </ul> </li> <li>• Incapacidade de oferecer preços competitivos no estrangeiro</li> <li>• Incapacidade de oferecer apoio técnico/ serviços pós-venda no estrangeiro</li> <li>• Alto risco/ custo associado com a venda no estrangeiro</li> <li>• Falha/ inadequação de canais de transporte no estrangeiro</li> <li>• Transporte problemático/ altos custos no transporte</li> </ul> |

**Tabela 9:** Barreiras à Internacionalização com Origem na Envolvente Empresarial

Fonte: Leonidou (1995)

| Com origem na envolvente de mercado                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Domésticas</u>                                                                                                                                                        | <u>Externas</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade no tratamento de documentação/ procedimentos</li> <li>• Falta de assistência e incentivos governamentais</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atitudes/ Comportamentos do consumidor diferentes no estrangeiro</li> <li>• Dificuldade em entender práticas negociais estrangeiras               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de problemas linguísticos/ comunicacionais</li> </ul> </li> <li>• Imposição de tarifas aduaneiras e não aduaneiras elevadas               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensa competitividade no mercado estrangeiro</li> </ul> </li> <li>• Flutuações e existência de taxas de câmbio desfavoráveis               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restrições impostas por regulamentos estrangeiros</li> </ul> </li> </ul> |

**Tabela 10:** Barreiras à Internacionalização com Origem na Envolvente de Mercado

Fonte: Leonidou (1995)

## Apêndice IV- Fontes de Dados

| Fontes                      | Exemplos                                                                 | Pontos fortes                                                                                                                                                                                                                                      | Pontos fracos                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Documentação</u>         | Artigos de jornais, cartas, e-mails, relatórios...                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estável</li> <li>• Exata</li> <li>• Cobertura abrangente</li> <li>• Existe independentemente do estudo de caso</li> </ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difícil acesso</li> <li>• Relatório com tendência do autor</li> <li>• Seleção e interpretação sujeita a enviesamentos</li> </ul>                                                                                   |
| <u>Registos de Arquivos</u> | Registos de serviço, dados de inquéritos, meios de comunicação social... | <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Igual acima)</li> <li>• Preciso e quantitativo</li> </ul>                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Igual acima)</li> </ul>                                                                                                                                                                                           |
| <u>Entrevistas</u>          | Conversas abertas com participantes-chave                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Focada nos tópicos estudados</li> <li>• Grande flexibilidade de obtenção de dados</li> <li>• Gera insights a partir de inferências causais</li> <li>• Fornece dados originais e esclarecedores</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviesamentos nas perguntas e respostas</li> <li>• Recolha incompleta</li> <li>• Pouco controlo sobre os dados recolhidos</li> <li>• Reflexividade (o entrevistado dá o que o entrevistador quer ouvir)</li> </ul> |
| <u>Observação Direta</u>    | Visita do investigador ao local de estudo para recolher dados            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto coberto em tempo real</li> <li>• Estuda toda a amplitude dos fenómenos</li> </ul>                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demorada e dispendiosa</li> <li>• Seletividade pode causar enviesamentos na pesquisa</li> <li>• Reflexividade (o evento pode proceder de forma diferente porque está a ser observado)</li> </ul>                   |

| Fontes                         | Exemplos                                           | Pontos fortes                                                                                                                         | Pontos fracos                                                                                                                               |
|--------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Observação Participante</u> | O investigador participa nos eventos em estudo     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Igual acima)</li> <li>• Permite a visão do comportamento e motivos interpessoais</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Igual acima)</li> <li>• Enviesamento devido à manipulação de eventos pelo investigador</li> </ul> |
| <u>Artefactos Físicos</u>      | Ferramentas, obras de arte, cadernos, computadores | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite a visão de aspetos culturais e de operações técnicas</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso difícil ou impedido</li> <li>• Seleção pode gerar enviesamentos</li> </ul>                  |

**Tabela 21:** Forças e Fraquezas das Fontes de Dados

Fonte: Adaptado de Yin (2014)

## Apêndice V- Guião de Entrevista

### Perguntas sobre o Entrevistado

- 1) Como um dos Diretores Executivos da Salsa, quais são as suas responsabilidades e funções?

### Perguntas sobre a Organização

- 2) Quantos colaboradores tem a empresa?
- 3) Qual é o valor aproximado do volume de negócios da empresa no último ano? Quanto deste volume, em %, provém de mercados internacionais?
- 4) Atualmente, em quantos mercados é que a Salsa está presente?

### Perguntas sobre o Processo Internacional da Organização

- 5) Já existia a intenção de internacionalização desde a fundação da empresa, ou havia um foco completo no mercado nacional?
- 6) A primeira internacionalização foi para Espanha em 2002, correto? Como surgiu esta oportunidade?
- 7) Porque é que a empresa decidiu internacionalizar-se?
- 8) O processo de internacionalização iniciou-se depois de a empresa estar estabelecida no mercado doméstico?

- 9) Quais as principais dificuldades que sentiram antes e durante o vosso processo de internacionalização? De que forma lidaram com essas barreiras?
- 10) Quais foram as fontes de conhecimento local que a empresa tinha à disposição sobre os mercados internacionais?
- 11) A empresa está inserida em algum tipo de rede que assiste as suas operações no mercado externo? Se sim, qual o apoio prestado por estas redes?
- 12) Depois de entrarem num mercado, têm um modelo de expansão definido que seguem, ou é algo que está em constante desenvolvimento?
- 13) Em que situações é que a empresa considera ser mais benéfico recorrer a investimento direto estrangeiro?
- 14) A empresa desinternacionalizou ou reduziu as suas operações internacionais em algum momento?
- 15) Como é que a pandemia e a crise afetaram o modo de operação da empresa?

## Apêndice VI - Formulário de Consentimento

Os dados recolhidos nesta entrevista serão utilizados exclusivamente para a elaboração do Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Ema Soares Sanches Samorano Pina, a submeter à Católica Porto Business School.

O objetivo deste trabalho de investigação é analisar e compreender o processo de internacionalização adotado pelas empresas portuguesas, mais especificamente pela Salsa. Em concreto, dedicar-nos-emos ao exame das motivações que desencadearam o início do processo de internacionalização, os modos de entrada escolhidos, e as barreiras enfrentadas pela Salsa nos mercados externos, também aos olhos das teorias de internacionalização dominantes.

Nenhuma informação será utilizada de modo contrário às autorizações abaixo expressas pelo entrevistado.

Eu, abaixo-assinado,

Autorizo que a entrevista seja gravada:

☐ Sim

☐ Não

Autorizo que a informação recolhida na entrevista seja incluída no Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Ema Soares Sanches Samorano Pina:

☐ Sim

☐ Não

Autorizo a divulgação da minha identidade:

☐ Sim

☐ Não

Autorizo a divulgação do nome da organização a que pertenço:

☐ Sim

☐ Não

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura:

---

## Apêndice VII - Transcrição da Entrevista

**Então podemos passar para as perguntas. Se calhar começando sobre si. Sei que está na Salsa já há vários anos e atualmente é o diretor de vendas e um membro da administração. Podia descrever um bocado as funções que tem desempenhado ao longo dos anos, e como é que tem contribuído para a expansão da Salsa?**

É assim, eu entrei na Salsa em julho de 2006, portanto já há 16 ou 17 anos, e na altura a Salsa convidou-me precisamente porque estava no arranque do seu projeto de internacionalização e, portanto, convidou-me para liderar esse projeto de internacionalização. A empresa e a marca já tinham uma presença bastante significativa em Portugal, já tinha feito algumas experiências, e já tinha alguma presença, ainda que não muito significativa, em Espanha, e basicamente tinha a ambição de se expandir internacionalmente. Portanto, a minha primeira função na Salsa era de responsável da área de vendas de mercados internacionais. Havia outro colega que se ocupava de Portugal e de Espanha. Depois mais tarde, mas penso que tens isso se vires no meu LinkedIn tens as datas certas. Depois passei a ter a direção de vendas toda, portanto aí eu já tinha a responsabilidade de gerir todos os mercados e todos os canais de venda que, inicialmente, basicamente nós tínhamos a operação de retalho, portanto as lojas, e depois iniciamos também no canal multimarca que temos até hoje, e depois ainda em 2010 também iniciamos com a nossa loja online, e, portanto, a partir de 2010 também com o canal de e-commerce. Depois mais tarde, passei a fazer parte da equipa executiva, e atualmente, estou como diretor executivo que, na prática, o que é que quer dizer isso? Nós, na Salsa, temos uma administração composta por três pessoas: um diretor não executivo e dois diretores executivos que são eu e o Hugo Martins. Portanto, na prática nós os dois, eu e Hugo, temos a responsabilidade de liderar a empresa. Normalmente, há um diretor geral ou há um CEO, como se chama,

mas neste caso somos dois diretores executivos que estamos na administração mas estamos também na execução da estratégia. Eu tenho na minha responsabilidade as áreas do retalho, também do wholesale, tenho a área da logística, tenho a indústria, que nós temos uma unidade industrial também, e tenho a área da distribuição e que na prática é a alocação e reaprovisionamento de stock, que é a gestão integrada do stock da empresa. Depois, o meu colega Hugo Martins tem as áreas do e-commerce, a nível de canal de venda, tem a área de produto e de marca, e depois também as equipas de suporte financeiro, recursos humanos e IT. Esta última realidade desde janeiro do ano passado.

**Ok, obrigada. Então passando agora à organização, eu procurei algumas informações base antes como o número trabalhadores, o número de vendas e assim. Seria possível confirmar alguns destes valores, por favor? Porque não sei se, entretanto, foram mudando, por exemplo, para colaboradores tenho 1200.**

Sim, será à volta disso. Mas esse tipo de números é que podes pegar nessa informação toda que necessites e pedir à Adriana e ela confirma-te isso direitinho.

**Ah ok, excelente.**

Tens o email dela não tens? Foi ela que marcou a reunião.

**Sim sim sim. Ok, boa. E depois o número de mercados em que estão atualmente presentes tenho 44. Não sei, se calhar também confirmo com a Adriana.**

É melhor porque de cabeça também não sei. É assim, nós temos, também para te tentar orientar um bocadinho, porque às vezes esses números não são os mais importantes.

**Sim, era mais só para ter uma base para depois...**

Ou seja, nós temos vários formatos de internacionalização, ok? O que é que fazem as empresas normalmente? O que é que tu tens tipicamente em Portugal? Tipicamente em Portugal tens as empresas que exportam. E exportar é vender o nosso produto ou os nossos serviços a alguém fora. É o que fazem todas as empresas industriais, portanto é uma forma, se calhar a mais básica, de ter negócio internacional. Depois tens, e nós também temos isso, com o canal multimarca. Depois tens formas com mais valor acrescentado: tens o investimento direto, certo?

**Sim.**

Então se calhar eu, olha espera aí, eu passo, esta está desatualizada, mas eu passo isso, que eu acho que para te guiar naquilo que tu queres fazer, é mais interessante. Esta já está de 2019, depois nunca mais atualizei isto.

**Não tem problema.**

Mas eu vou partilhar aqui contigo, ups não era isto que eu queria fazer. Partilhar aqui contigo para ver se isto te ajuda.

**Obrigada.**

Ok já estou a partilhar o ecrã, estás a ver?

**Sim, consigo ver.**

É assim normalmente nas apresentações que eu faço nas universidades ou nas business schools, eu começo sempre: porquê internacionalizar. Porque é que uma empresa quer internacionalizar? Porque essa discussão aconteceu também na Salsa. Ou seja, os fundadores da empresa, que entretanto já não estão cá, porque a empresa foi comprada e hoje é 100% detida pela SONAE, mas, essa discussão: porque é que vamos arriscar? Porque é que vamos investir os nossos recursos em internacionalizar? E portanto, no caso da Salsa, nós tínhamos aqui alguns

motivos: já tínhamos uma posição muito consolidada em Portugal. Portanto, Portugal é um país de dez milhões de habitantes, a Salsa tem atualmente mais ou menos, tem algumas lojas mais do que tinha há quinze anos atrás, mas não são muitas mais, porque o país já estava coberto, portanto saturação do mercado doméstico. Gestão de risco, ou seja, imagina houve agora crise económica ou crises financeiras antes ou uma altura em que Portugal era um país claramente de mais risco do que Espanha ou França ou outras geografias, mesmo no recurso a financiamento, com juros muito mais elevados, e portanto ter o negócio distribuído por mais países normalmente representa menor risco. Depois tínhamos uma acumulação de capital, portanto tínhamos capacidade para investir. Podíamos também nesta, com a internacionalização, também chegar a novas fontes de capital. Imagina, por exemplo, na crise financeira anterior, de 2008/2009, nós conseguíamos financiar-nos muito melhor através da nossa filial em França, da Salsa França, com taxas muito mais interessantes do que propriamente em Portugal. Depois por pressão também da competição, da concorrência, ou seja, tu estás presente só no teu mercado doméstico, nesse mercado começam a chegar mais marcas, começa a existir mais concorrência, e a forma de crescer tem que ser através de expandir para novos mercados. A ambição da equipa de gestão. A replicabilidade do modelo de negócio, portanto a internacionalização torna-se mais fazível se tu tiveres um modelo de negócio que podes fazer *copy paste* e levar para outros mercados. Se tiveres que desenvolver um modelo de negócio completamente novo para conseguir internacionalizar, se calhar vai ser mais complicado. E aqui, na Salsa, que é o comentário que eu deixo abaixo no final, é que realmente o mais relevante de todos era a ambição da equipa de gestão, porque ser uma marca internacional sempre esteve nos genes, ou seja, no pensamento dos fundadores da empresa, sempre foi uma ambição que eles tiveram e que transmitiram à equipa de gestão.

**Ai é? Por acaso ia perguntar isso, se desde o início eles tinham essa vontade.**

Exato, quando arrancaram no primeiro dia se calhar não, não tinham absolutamente nada primeiro, mas a partir do momento que começaram a conquistar uma posição mais relevante em Portugal, claramente foram incutindo essa ambição à equipa de gestão e, portanto, isso passou a ser quase um motivo primordial de potência, tornar a empresa internacional.

**Pois, faz sentido. E ao longo do tempo, estas motivações que no início os levaram a ir para exterior têm-se mantido as mesmas?**

Sim, hoje continua a ser a nossa ambição. Mas deixa-me dar-te aqui também um pouco a estrutura. Que depois há diversos formatos. Que era isto que eu estava a explicar há pouco. Tens a exportação, que eu chamo aqui de *normal export*, que é o que faz 99% das empresas exportadoras portuguesas, que é têm clientes estrangeiros mas elas não estão realmente presentes nos mercados internacionais. Imagina os vinhos, eles vendem a alguém que depois vai vender o produto deles. Eles não dominam a distribuição, têm pouca influência na forma como o produto é vendido. Ou os têxteis, as fábricas, elas exportam para outras marcas, mas não têm intervenção nenhuma nos mercados de destino. Portanto, é uma forma muito básica.

O investimento direto já é um formato em que a empresa se vai implementar no mercado do destino, vai criar a sua própria empresa, vai criar a sua estrutura, organização e, portanto, no nosso caso, operar as nossas próprias lojas.

Temos também o formato do *franchising*, em que usamos parceiros que fazem o investimento. Têm a capacidade de investir e têm normalmente o conhecimento do mercado local. Mas existe na mesma uma intervenção muito grande nossa em ajudá-los e em transmitir todo o nosso *know-how* operacional, de produto, de marca para que as coisas resultem depois no mercado de destino.

Existe o *licensing*, que é um formato que nós não usamos muito, mas que já usamos no passado, em que o que nós fazemos é dar uma licença a um parceiro

para ele fazer, além da comercialização do mercado, fazer também a produção. Portanto, aqui é um modelo que os americanos usam muito, mas é um modelo onde tu perdes bastante o controlo da operação.

E tens a *joint venture*, que é parecido com o investimento direto mas, em vez de estares sozinho, tens um parceiro, um sócio que investem os dois na empresa e, por vezes, é o formato de conseguir trazer alguém que, além de ter disponibilidade para investir, também conhece o mercado local e pode acrescentar valor. E portanto, nós usámos já todos estes formatos.

Neste momento, não temos nenhuma operação atualmente em *joint venture* ou em *licensing*. Estamos com investimento direto, estamos com *franchising*, e estamos com as exportações normais.

**E daqueles modos de entrada que mostrou qual é que é o vosso preferido, o mais utilizado?**

Preferido não há. Nós temos investimento direto em, além de Portugal, temos Espanha, França, Luxemburgo, e estamos arrancar com a Irlanda. Acabamos de constituir a empresa e vamos abrir as primeiras lojas em Dublin ainda este ano. Portanto, este serve um propósito, não é que seja preferido, é um modelo de expansão mais capital intensivo, portanto, para mercados onde nós queremos ter uma presença mais forte, e mais global. O *franchising* temos, por exemplo, o Médio Oriente que são mercados que estão mais longe geograficamente, são mais diferentes a nível de contexto, seja jurídico, seja cultural, legal. E normalmente as empresas usam parceiros locais, seja pelo *franchising*, seja pela *joint venture*, para desenvolver esses mercados, porque precisas de alguém que tenha ligações locais, que conheça a cultura e que possa ajudar na gestão da operação. A exportação, é aquilo mais básico, é o que nós fazemos com os nossos parceiros de lojas multimarca, portanto empresas que operam lojas multimarca por toda a

Europa, em que comprem-nos o nosso produto e vendem-no nas suas lojas. Ou seja, não há um formato predileto, eles destinam-se a coisas diferentes.

**Mas o mais utilizado globalmente?**

Assim, a nível do volume de negócio será o investimento direto primeiro, segundo a exportação normal, e terceiro o *franchising*.

**Ok, obrigada. E então vocês têm o IDE em Portugal, Espanha, França, Luxemburgo, e vão ter na Irlanda não é? Em que situações acham que é mais benéfico ter esse maior investimento e compromisso?**

Depende do teu objetivo para cada mercado. Quando queres ter uma presença forte, onde pensas que aquele mercado vai ser um mercado onde tu vais realmente querer desenvolvê-lo a fundo, então investimento direto faz sentido, montares uma empresa, criares uma estrutura, porque vai ser um mercado para desenvolver de forma intensa, é um mercado de aposta.

Mercados em que vais ter uma pertença mais ligeira... Atenção não é só o potencial do mercado ou querer ou não querer fazer. As empresas/organizações não têm recursos para desenvolver tudo ao mesmo tempo. Portanto, imagina a Salsa, é impossível para nós estar: ok já temos a operação mais consolidada em Espanha e em Portugal, em França estamos a caminhar para isso, Luxemburgo acaba por ser um anexo gerido pela equipa francesa, vamos agora para a Irlanda,...se eu agora abrisse também Itália, Bélgica ou Holanda, não temos recursos para isso, seja recursos humanos, sejam recursos financeiros e até organizacionais. Portanto é preciso um investimento muito grande, não é só de dinheiro, não é só de capital e portanto, se calhar tu comesças um mercado com um formato e mais tarde posso transitar para outro.

Nós estamos a apostar agora na Bélgica, na Holanda, até na Escandinávia queremos começar com a exportação normal, com o canal multimarca, a aprender e a construir uma base de clientes primeiro num formato que é muito

light a nível de investimento e depois, tendo boa resposta desses mercados, se calhar mais à frente podemos pensar em passar para o investimento direto, em montar uma empresa, abrir lojas, mas num segundo momento. Às vezes as pessoas perguntam: porque é que não vão para aqui? Porque é que não vão para ali? Porque é que não estão no Brasil? Porque não dá para estar em todo o lado, pelo menos com uma presença mais profunda, não é? Porque estar por estar, para pôr uma apresentação power point com muitas bandeirinhas de países, isto pode ser bonito, mas não é isso que interessa.

**Exato, e por acaso também era uma das minhas perguntas. Quando vocês entram num mercado com o modo de entrada que escolhem, muitas vezes evoluem para outros, não é? Às vezes não mantém sempre esse. Mas tendem então a aumentar o compromisso e a ir mais profundamente se as coisas estão a correr bem, não é?**

Sim, ou seja, a Irlanda é um desses casos, portanto nós entramos na Irlanda já há bastantes anos com o canal multimarca, temos presença nos dois principais *department stores*, que são o Brown Thomas e o Harrods, com sucesso e, portanto agora resolvemos aprofundar esse investimento, acabamos de constituir a empresa que se chama Salsa Jeans Ireland, vamos abrir as primeiras lojas em Dublin, vamos investir mais em comunicação, isso vai potenciar a venda do online também, e, portanto, isto acaba por ser uma estratégia multicanal na abordagem do mercado, mas se nós não tivéssemos tido esses bons resultados com os multimarca e com os *department stores*, não daríamos este passo agora com o investimento direto.

**Certo, faz sentido. Ok, realmente aqui tem já os desafios, também ia perguntar.**

Era isso, a apresentação faz este resumo todo. São os principais desafios, o número 1 são sempre as pessoas, porque gerir empresas/organizações é gerir

peessoas e as pessoas são o que de melhor temos, mas também são aquilo que nos traz mais desafios. Portanto aqui ter o *mix* entre equipas internas e equipas locais ou seja, nós quando vamos para um país normalmente acabamos por expatriar algumas pessoas com o objetivo de passarem a cultura da empresa, a nossa forma de fazer as coisas, ao mesmo tempo de serem uma fonte privilegiada de feedback e de passar conhecimento do mercado também para a organização, porque são pessoas que já conhecem toda a gente, já conhecem os canais de comunicação internos, mas temos depois de fazer o *mix* com equipas locais, portanto agora se vamos para a Irlanda vamos ter de ter Irlandeses na nossa equipa que depois normalmente, até numa fase mais de estabilização, são equipas depois locais que ficam na gestão do respetivo mercado.

E depois a parte de replicar as operações, portanto nós se tivemos sucesso em Portugal é porque conseguimos fazer alguma coisa bem e, portanto, agora temos de conseguir replicar esse *know how* operacional, esse *know-how* de gestão de negócio que temos cá, adaptá-lo mas replicar essa base. Lá está, por isso é que eu dizia no início que o modelo de negócio tem que ser replicável. Um bom exemplo disto são os supermercados, não tem nada a ver connosco, mas tem tudo a ver porque é tudo *retail*. Eles têm um *blueprint* escrito, documentado, e nós também temos, mas eles é um exemplo que as pessoas visualizam mais facilmente. Como é que supera uma loja da Mercadona que está agora a expandir-se para Portugal? Porque aquilo é *copy paste*. O que é que eles têm de fazer? Têm que trazer pessoas espanholas para passar este *know how* também às equipas portuguesas, têm que fazer este *mix* entre equipa portuguesa e equipa espanhol e têm de conseguir replicar a operação tal qual. Nós é igual. Imagina que é uma loja, está tudo definido desde o momento em que a loja recebe uma caixa com roupa, que é o primeiro passo, até ao momento em que se deposita o dinheiro no banco no final do dia. Portanto, todos estes processos que estão no meio entre uma coisa e outra

estão descritos e nós temos de conseguir replicar. Replicar o atendimento ao cliente...

Depois temos sempre desafios de índole mais cultural, que é ajustar entre o que é a cultura da organização e a cultura do mercado e, portanto, isto difere de mercado para mercado. Na Europa todos os países são diferentes, não há só línguas diferentes, mas há hábitos diferentes, há comportamentos diferentes do cliente, há países onde os clientes gostam de ser mais abordados, há países onde os clientes gostam de ser menos abordados e, portanto, toda esta forma como se gere as pessoas é diferente. Há um livro muito bom que eu te aconselho que é o *Cultural Map* da Erin Meyer, que é muito bom, que aborda estes temas, e ela conseguiu desenhar um método para ajudar a gerir estas diferenças culturais. Portanto, gerir um sueco não é a mesma coisa que gerir um brasileiro, para ir para dois casos muito extremos, portanto aqui o que se procura fazer é criar uma equipa multicultural, mas se tu na base já tens uma equipa multicultural isto vai ser mais fácil. Ou seja, se nós aqui internamente no escritório central, formos todos portugueses da mesma cidade do mesmo estrato social, vai ser mais difícil. Se já tivermos na base uma equipa mais internacional com um *mix* já de base mais recetiva a estas diferenças, melhor. Depois vais resolver entre o *mix* de expatriados e locais para gerir um mercado, e depois tens que gerir os impactos a nível do *marketing* e da comunicação que aqui sim podem ser... quando nós vamos para o Médio Oriente nós não podemos usar as mesmas campanhas que usamos cá. Muitas vezes, nem sequer podemos usar as mesmas imagens ou fotografias que usamos cá. Portanto, tem que haver uma adaptação à cultura local.

Depois, outro desafio importante é o *mix* do produto. Há uma pergunta que também sai muitas vezes é se as coleções são as mesmas. Ninguém gere, nem a Zara gere, a Zara tem uma coleção, ok? Ou seja, 80% do produto é idêntico para todos os mercados. Se não era ingerível, não vamos fazer uma coleção para

Espanha, outra para França, outra para o Médio Oriente, não. Há partes que nós temos que adaptar, sim. Mas é o que eu digo aqui, são os 10 a 20%, e depois depende do peso que dás, mas isso até aqui na Europa. Imagina se tu estás em Bilbao, ou se estás em Valência ou em Sevilha, a diferença climática é já enorme. Portanto, agora estamos em janeiro, em Valência se calhar eles já estão com máximas de 22/23 graus e no Norte faz muito frio. Portanto, o produto vai ser o mesmo, a coleção é a mesma mas se calhar o peso que eu vou dar às t-shirts que tenho em Valência e o peso que eu vou dar às t-shirts que tenho em Bilbao é diferente. Vai ter um peso maior em Valência, e um peso menor em Bilbao. São as mesmas, mas com uma profundidade diferente. Os casacos ao contrário, se calhar eu vou ter os casacos mais invernosos com mais peso em Bilbao e com menos peso em Valência. Portanto, este *mix*.

E depois temos coisas que efetivamente desenvolvemos de propósito para alguns mercados. Imagina o Médio Oriente, não há inverno, portanto à medida que a partir de outubro para frente nós na Europa passamos a vender essencialmente mangas compridas e casacos, lá nós temos a necessidade de fazer cápsulas de t-shirts, de tops de senhora mais de verão porque as temperaturas lá continuam a ser as mesmas que eram, não são as mesmas mas são semelhantes, portanto eles não compram aquele produto pesado de inverno e nós temos que desenvolver cápsulas específicas para o inverno deles. Depois, quando chegamos à primavera e o verão aí já voltamos a estar 100% alinhados e temos o mesmo produto ou temos que desenvolver alguma cápsula para o Ramadão, por exemplo, onde normalmente vendem-se muitos vestidos, é uma época muito festiva e, portanto, há um ajuste que não é muito grande, mas é muito importante, ou seja, estes 10 a 20% têm mais importância do que à primeira vista parece. Porque esse pequeno ajuste pode ser aquele que significa se tu vais ter sucesso ou não depois no mercado local.

E depois tens que adaptar as condições económicas, a nível do posicionamento do preço, portanto se vais para não sei... nós já estivemos na África do Sul, por exemplo, ou nas Filipinas onde o poder de compra é muito diferente mas tens também custos de envio do produto, de transporte, às vezes tens custos alfandegários que te obrigam a subir o preço de venda porque senão perdes a margem toda com esses custos, mas se calhar o consumidor local não tem possibilidades de fazer face a esse incremento de preço, portanto tens que jogar aqui um bocadinho com todas as condições económicas do país de destino, mas também com toda a parte aduaneira e dos custos de transporte.

**Ok, e como é que vocês lidam com essas barreiras, tem apoio de alguma entidade como a AICEP?**

Não, isso é tudo, ou seja, nós temos aqui na nossa equipa de *supply chain* e de logística, e eles obtêm todas essas informações, são todas públicas, portanto se tu quiseses saber qual é a taxa alfandegária para artigos têxteis na Colômbia, enviados de Portugal para a Colômbia, que depois depende do *made in* do produto, tu consultas *online* e tens essa informação toda, ou então pedes aos operadores logísticos com quem trabalhas e eles também fornecem tudo isso.

**Ok, então nunca precisaram de recorrer a outros serviços deste gênero?**

Não, há uns anos falamos às vezes com a AICEP, mas não tem uma importância/relevância significativa.

Depois, eu costumo referir aqui também cinco fatores de sucesso. Tem a ver com o produto e o conceito de retalho, é a diferenciação, ou seja, se tu vais internacionalizar para mercados, tu tens que oferecer, especialmente se imagina estamos a falar na Europa ou se estamos a falar em mercados que são mais consolidados, tu tens que oferecer alguma coisa diferente. Ou seja, imagina o mercado da moda não cresce na Europa já há muitos anos, o que quer dizer que quando a Salsa vai para a França cada € que a Salsa vai vender, há uma marca

qualquer que vende 1€ a menos. Porque tens que roubar quota de mercado porque o mercado não cresce. Uma situação diferente foi na época há 16 anos atrás quando nós fomos para o Médio Oriente, o mercado estava em crescimento e portanto as marcas chegavam e podiam todas crescer. Aqui não, na Europa para uma crescer outra tem de perder. Porque o tamanho do bolo é o mesmo, a Salsa para ter uma fatia maior, vai existir alguém que vai ter uma fatia menor e portanto isto é muito difícil de conseguir, e por isso é que é tão difícil internacionalizar. É muito difícil. Os casos que vocês conhecem, que toda a gente conhece das Zaras e das HMs, das Levis e das Tommys são as exceções, porque há milhares de marcas que tentam internacionalizar-se e não conseguem, ou há muitas empresas, imagina dou-te o exemplo do UK. Nº1 retalhista de moda no UK por volume de negócio: Marks & Spencer. Não consegue, já tentou milhentas vezes vir para a Europa Continental, ali para outros destinos, não consegue. É o nº1 em Inglaterra e fatura milhares de milhões, portanto não lhes faltam recursos. Nº2 em Inglaterra é a Next. Não consegue sair. Nº3 era o grupo Arcadia que tinha a Topshop e essas marcas todas, foi à falência há 2 anos atrás, e sempre que tentou internacionalizar não conseguiu. Mas, chegas à Alemanha e o mercado alemão é dominado por marcas alemãs que têm muita dificuldade em conseguir vender fora da Alemanha, Áustria, Suíça, que é digamos a parte germânica aqui da Europa. Ou chegas a França e o mercado é dominado por marcas francesas que faturam 300/400/500 000 000 em França, porque França, ao contrário de Portugal, é um mercado grande, mas depois não conseguem ter um volume de negócio relevante fora do seu mercado doméstico. Chegamos a Espanha, que é um *case study* mundial, e às vezes nós temos a impressão que isto acontece em todo o mundo, mas não. Espanha é um *case study* mundial primeiro porque conseguiu ter o grupo líder mundial a nível de retalho de moda, a Inditex. Depois porque conseguiu ter outros casos de sucesso como a Mango, como a Desigual (no seu momento, agora está bastante em queda), mas depois tem Carolinas Herreras, e

tem diversas marcas que têm uma presença internacional forte, mas é efetivamente um *case study* mundial. Portugal, por exemplo, não tem nenhuma marca, tem a Parfois com os acessórios, que conseguiram já uma projeção bastante interessante. Mas, nós temos aqui quando vais aos nossos shoppings, também vês muitas marcas portuguesas certo? Vês a Lion of Porches, vês a Sacoor, vês a Lanidor, vês a Ana Sousa, vês a Decenio, vês muitas marcas, vês a Tiffosi, que é muito difícil terem negócio... elas terem negócio relevante, o negócio internacional toda a gente tem, mas ter um negócio que seja relevante é muito difícil. Portanto tem que existir esta diferenciação. No caso da Salsa, a diferenciação vem dos nossos jeans de senhora, onde nós somos inovadores ao nível do fit, ao nível da interação com as diferentes morfologias da mulher e, portanto, oferecemos uma diferenciação que responde a necessidades do cliente, que é aceite, porque posso diferenciar numa coisa que não interessa a ninguém e aí não tem valor nenhum, portanto que é valorizada pelo cliente e que pode ser claramente comunicada. Se for uma coisa muito complexa, muito técnica, que tu não consegues comunicar, isso não vai chegar, essa diferenciação não vai chegar a ser conhecida pelo cliente e ele não te vai procurar, não te vai comprar. Portanto essa diferenciação do produto ou do conceito de retalho é muito importante.

Depois aquilo que já falamos antes do *blueprint* e da replicabilidade de toda a operação.

Depois o *mix* do produto que falámos há pouco, aqueles 80%-20%, que é quanto tempo é que tu precisas para fazer esse ajustamento. Reduzir ao mínimo este tempo, ou seja, tu não conheces o mercado e no início normalmente vais meter o pé na poça não é, porque vais ver que chega... agora nós chegamos à Irlanda com mais profundidade e vamos ver que há cores se calhar que eles não gostam tanto, ou há *fits* ou um produto que nós desenvolvemos e que eles não gostam tanto, ou temos os nossos vestidos mais estampados e se calhar eles vão crer coisas... ou seja, nós temos que ajustar. Se demorares muito tempo a ajustar,

podes morrer pelo caminho, portanto tens que fazer este ajustamento no mínimo tempo possível. E daí se já tiveres alguma informação, alguma experiência no mercado antes de avançar, por exemplo, com o investimento direto, pode-te ajudar a diminuir este tempo que tu necessitas para te ajustar ao mercado local.

**Por falar nisso, de ter alguma informação sobre o mercado antes de entrar, quais são as fontes de conhecimento local que costumam usar? São vocês que vão lá e tentam descobrir ou têm uma rede de contactos a quem podem tirar essas suas dúvidas?**

Nós temos as duas coisas. A principal é meter os pés à estrada, ver as lojas, ver o que se vende, conseguir alguma informação sobre a estrutura de, no nosso caso, do retalho de moda local, quem são os principais operadores, isso consegue-se, aí podes usar por vezes as AICEPs ou consultoras que têm essa informação e que fazem esse tipo de serviço. E depois o mais importante é ir para o mercado, é ver o consumido, é ver as lojas, é ver o produto e é também a rede de networking, como referes, que temos e com quem nos vamos informando, portanto, com outras marcas, colegas de outras marcas, a outros operadores com quem vamos tendo bastante informação. No caso de termos formatos de *franchising* ou de *joint venture*, o parceiro com quem vamos será o principal fornecedor de todo esse tipo de informação. Quando normalmente vais com um parceiro, é precisamente por isso que vamos para o Médio Oriente no nosso caso com o grupo Azadea que tem 50 marcas internacionais com eles, 700 a 800 lojas e eles conhecem o mercado de A a Z.

**Pois, isso é muito útil. Ok, muito bem.**

Depois a tua capacidade de atrair e reter talentos, ou seja, vamos expandir, precisas de enviar os teus melhores elementos para atacar estes mercados. Mas eles estavam a fazer alguma coisa. Portanto se eu agora pego em alguém e mando para a Irlanda, essa pessoa estava a ver alguma coisa, portanto eu preciso de

atrair constantemente novo talento porque se eu não tiver esta *pool* de talento eu não vou conseguir. Porque o mais importante são as pessoas. O que faz as coisas acontecer ou não, são as pessoas. Portanto esta *pool* de talento é muito importante e tê-la também numa vertente internacional, ou seja, tu podes ter pessoas muito capacitadas, mas se elas não são pessoas que estão à vontade, não gostam de viajar, não querem ir viver para o estrangeiro... ou seja, tens que ter sempre identificado um grupo de pessoas com muita capacidade, que estejam disponíveis para estes desafios e, à medida que vais crescendo, precisas de mais pessoas e portanto precisas também de atrair talento.

Aqui a abordagem omnicanal já é mais específica aqui do nosso modelo Salsa que é esta integração que eu falava há pouco na Irlanda entre os diversos canais de distribuição. Portanto, hoje numa loja Salsa consegues comprar, ou seja, conseguimos vender, atender, e servir o cliente um produto que nós nem sequer temos na loja e fazemos a chamada venda omnicanal, portanto o colega da loja vende-te sei lá imagina tu queres uma calça, não temos o tamanho mas ele pode-te fazer a venda e tu recebes a calça em casa ou, se não tiver clientes na loja, ele próprio através de uma *in store app* que nós temos, pode ir ao *site* e abordar clientes que estão a navegar no *site*, e aí tu tens um atendimento, não de um *bot* ou de uma pessoa que está num serviço de *telemarketing* mas que não percebe nada da roupa. Não, é alguém da loja que te está a proporcionar o atendimento na loja *online*.

### **Que bom.**

Mais coisas, o que é que temos aqui. Esta foto já está desatualizada, é a nossa loja do Dubai Mall que era e continua a ser a nossa principal loja a nível de vendas. Dubai Mall era o melhor shopping do mundo, no Dubai.

Depois eram os diversos formatos portanto nós tínhamos aqui a Salsa Portugal, Espanha, França, Luxemburgo. Tínhamos a Salsa Alemanha que entretanto já deitamos abaixo e agora temos a Salsa Irlanda.

**Podia-me explicar um bocadinho porque é que fecharam a Salsa Alemanha e em que ano?**

Nós fizemos a experiência, abrimos 2 lojas na Alemanha, mas as coisas não correram muito bem. É um mercado particularmente mais difícil para nós e resolvemos portanto desinvestir. Os anos e isso não te sei dizer assim de cabeça.

**E para além dessa saída da Alemanha, houve outros sítios de que desinvestiram? É que eu vi qualquer coisa sobre os Estados Unidos em 2010 abriram lojas, fecharam.**

Ah sim, em 2010 nos Estados Unidos fizemos uma *joint venture* que não resultou bem, mas aí teve haver, aí foi logo na fase inicial, portanto nós fizemos a *joint venture* e tipo no ano seguinte terminamos. Foi tipo um casamento que correu mal, deu logo em divórcio.

**Não foi um bom *match*. Mas voltaram a entrar nos Estados Unidos depois disto?**

Não.

**E também vi qualquer coisa... não sei se saíram totalmente do Reino Unido ou se só fecharam algumas lojas depois do Brexit?**

Não, nunca tivemos lojas no Reino Unido.

**Ah ok, mas então não aconteceu nada depois do Brexit? Pensava que tinha visto qualquer coisa.**

Não, quer dizer acontecer a esse nível não.

**Ok.**

Depois eu dou aqui nesta apresentação é exemplos dos diversos formatos. Portanto, em investimento direto nós temos isto só que agora tinha que substituir aqui a Alemanha por Salsa Irlanda.

Depois, a nível de *franchising* temos a Azadea no *Middle East*, a Alhokair, Edcon, Pinguim, a Magistrat. Portanto, são exemplos de *franchising*. Também aqui tínhamos que rever alguns porque já não estamos na África do Sul com a Edcon. Mas pronto são exemplos, depois pode-se atualizar esta apresentação. Tínhamos a *joint venture* nas Canárias, que entretanto também já não temos.

E depois o formato de exportação normal, que temos cerca de 1500 clientes ativos, clientes B2B. Portanto 1500 clientes ativos. Neste momento estão-nos a comprar a coleção de inverno que nós depois entregaremos a partir de junho e que eles venderão nas suas lojas. Temos uma plataforma online B2B onde eles colocam as encomendas, e temos a força de vendas nos diversos mercados com os *showrooms* e com as coleções a fazer as vendas. E é isto. Eu isto posso te mandar esta apresentação e se calhar atualizar.

**Ok, muito obrigada.**

E eu acho que isto te ajuda também a estruturar, pode-te ajudar a estruturar um bocado a linha de pensamento percebes? Porque eu acho que é muito mais importante no caso da Salsa isso. O porquê de internacionalizar, quais as principais dificuldades, quais os fatores críticos do sucesso, os diversos formatos... Eu costumo dizer sempre que vou às faculdades que quando eu estudava, os professores na altura o desafio que passavam à minha geração era de criar marcas. Portanto, Portugal produzia muitas coisas com qualidade, mas produzia para outras marcas, nós não tínhamos marcas. Hoje já não estamos nessa etapa portanto, hoje temos imensas marcas seja nos produtos agrícolas, seja no vinho, seja no têxtil, seja em muitas muitas áreas. O desafio, aquilo que eu

digo agora é dominar a distribuição internacional, ou seja, nós temos marcas, mas só fazemos a exportação naquele modelo mais fácil. Eu às vezes digo isto de colegas por exemplo para contratar diz “ai sim, eu trabalho com a Alemanha há muitos anos...” Mas realmente ele nem sequer vai à Alemanha, ou vai fazer umas feiras de vez em quando... não é disso que estamos a falar, estamos a falar do próximo passo tem que ser dominar a distribuição e as redes de distribuição a nível internacional, para podermos realmente dar mais um passo. O termos marcas foi um passo em frente ao longo da cadeia do valor, o dominar a distribuição é um passo que falta. Porque realmente não temos marcas portuguesas presentes dominando os canais distribuição nos mercados internacionais. Não me ocorre um nome que seja. Os espanhóis têm na hotelaria, por isso se calhar temos alguns exemplos na hotelaria mas são pouco relevantes. Os espanhóis têm cadeias de hotéis espalhadas pelo mundo, tem no têxtil as Zaras e as Mangos etc espalhadas pelo mundo. E se calhar noutros setores, têm na própria banca com o Santander. Quer dizer eles estão... nós não, os nossos bancos só trabalham em Portugal e onde há comunidades portuguesas... muito pequenino. Não temos nenhum exemplo em nenhum setor de atividade onde o dominemos de facto a nível de presença Internacional. Portanto é esse o salto que é um desafio para a vossa geração pensarem nisso. Mais coisas.

**Sim sim, eu sei que o tempo está a acabar, só rapidamente se pudesse falar um bocadinho sobre a primeira internacionalização que foi para a Espanha em 2002. Como é que surgiu essa oportunidade?**

É assim eu ainda não estava na empresa, só entrei em 2006. Eu penso mais que uma oportunidade de ter sido uma ambição. Só que foi no momento em que ainda não existiam, as coisas ainda não estavam suficientemente estruturadas para dar esse salto e portanto não funcionou. Essas primeiras lojas que abriram aqui em Espanha depois elas fecharam, depois é que regressamos, mas isso faz

parte, ou seja, aquilo que a Salsa sempre teve e aquilo que os fundadores sempre incutiram foi um gosto pelo risco e um gosto por fazer coisas, ou seja, tu não tens sucesso em tudo aquilo que fazes, tens sucesso numa parte daquilo que fazes. E não tens que ter medo de errar, tens é depois aquilo que funciona tem que tem que ser muito mais potente do que as perdas que tivemos naquilo que não funcionou, mas não funciona tudo.

Ainda agora tivemos o exemplo da Alemanha. E portanto, essa primeira abordagem para Espanha acabou por não ser bem sucedida porque o formato de loja era muito grande, o *mix* de produto ainda não estava bem alinhado. Hoje não, hoje temos 35 lojas em Espanha mais os quase 70 lojas no El Corte Inglés que são geridas integralmente por nós, portanto quando vais a um Corte Inglés, a vendedora que está no espaço da Salsa é nossa colega, é da Salsa, o produto é da Salsa, o mobiliário é da Salsa, é o chamado modelo de concessão, em que basicamente o Corte Inglés nos aluga o espaço para nós explorarmos. Depois eles ficam com uma parte das vendas, uma comissão sobre as vendas e é assim que funciona. Portanto, são espaços operados por nós. Nós hoje temos em Espanha mais de 100 pontos de venda Salsa fora depois as lojas diretamente operadas por nós e são um sucesso, mas na altura não foi logo imediato.

**Sim, ainda estavam a ajustar as coisas. Então pelo que percebi foi assim uma coisa que vocês procuraram, não é, tal como disse não foi bem uma oportunidade que surgiu, foi vocês que foram à procura disso.**

Foi uma ambição, exatamente. Foi esse sonho de fazer a marca crescer para além de Portugal, foi algo que esteve sempre muito presente desde o início.

**E qual é a vossa abordagem quando estão à procura de que mercados vão entrar? Têm assim alguns critérios para selecionar os mercados alvo?**

Nós vemos qual é o potencial do mercado, ou seja, nós temos que analisar toda a parte macroeconómica do país, temos que analisar toda a cadeia de distribuição

que existe, se existem centros comerciais ou se são ruas, se existem *department stores*, a rede multimarca é forte ou não, toda a estrutura e o cliente, ou seja, que tipo de marcas, de concorrência é que existe, se quiseres são as análise SWOT e PEST que podem não ser seguidas exatamente à risca, mas é mais analisar o contexto e depois como é que a nossa organização, como é que a nossa marca, o que é que ela pode acrescentar à consumidora local. Por exemplo, agora quando vamos para a Irlanda, nós não conseguimos identificar uma marca que domina o mercado dos jeans de senhora, nós achamos que há uma oportunidade aí que a Salsa pode colmatar essa oportunidade. Claro que há marcas a vender, as mulheres usam jeans, há alguém que os vende, mas achamos que a nossa oferta pode efetivamente, acrescentar valor no mercado e pode ser uma proposta muito interessante para as clientes irlandesas. A rede de distribuição existe, existem centros comerciais fortes, existem lojas de rua fortes, existe um poder de compra muito elevado na Irlanda. A nível de concorrência achamos que: ok é um mercado saturado como todos os outros na Europa, mas não é dos mais massificados. Portanto, nós fazemos essa dupla análise.

**Ok. Agora mais recentemente, por exemplo, com a crise, a pandemia, e assim tiveram de ajustar certas coisas no modo como operam? Na pandemia viraram-se mais para o negócio *online* não é?**

É assim a pandemia foi 2020/2021 e ainda 2022 foram anos muito complicados para a nossa indústria, em especial para quem tem ainda alguma relevância...no nosso caso, nós temos o mercado português vale cerca de 40% das nossas vendas e, portanto, já temos 60% do negócio fora de Portugal, mas Portugal ainda é um mercado muito relevante, e Portugal foi um mercado especialmente penalizado durante a pandemia, ou seja, ainda que se falarmos da doença em si não tivemos situações piores do que os outros países da Europa mas, a nível das decisões do governo em relação ao retalho não alimentar, ela foram bastante mais pesadas,

tanto em períodos de encerramento total das lojas, como em períodos de alto condicionamento da atividade nas lojas. Recordas-te que ao fim de semana só se podia abrir das 10h às 13h, que era uma medida absolutamente... não sei quem é que fez aquilo, é que foi pensado para os restaurantes, foi aplicado às lojas... mas nós fomos muito penalizados até terminar agora em dezembro de 21 e janeiro de 22 com a proibição de saldos e descontos e com a última vaga do omnicron. Portanto, nós logo em 2020 perdemos 30% do volume de negócio, portanto, foi muito penalizador. O que é que mudou? Hoje, a forma de trabalhar é ainda mais ágil do que era antes, com a combinação de trabalho remoto e, acima de tudo, de uma maior utilização de todos os meios digitais. Nós, a propensão para o negócio *e-commerce* já tínhamos antes da pandemia, portanto aí já tínhamos um peso de vendas grande em relação à nossa indústria, nós já estávamos ali nos 15% do peso das vendas *online*, enquanto a indústria andava nos 6%/7%.

#### **E neste momento quanto é que é o peso do canal?**

Neste momento nós estamos nos cerca de 18% e o resto da indústria também passou para estes níveis. Portanto, as marcas apostaram muito no *e-commerce* e recuperaram em 2 anos, ou seja, tiveram uma evolução muito rápida. E agora, é um virar de página, nós esperamos 2023, apesar do contexto macroeconómico ser muito complicado com a inflação, com ainda disrupção a nível das cadeias de abastecimento, com a descida do poder de compra, com recessão económica que está prevista para cerca de quase metade dos países da União Europeia. O contexto é complicado, mas nós encaramos como uma oportunidade, portanto nestas alturas de crise podemos vê-los sempre como uma oportunidade para quem quer crescer, para quem se quer afirmar internacionalmente e, portanto essa é a nossa aposta. O período Covid foi diferente porque foi um período que efetivamente nos impediu de trabalhar, portanto aí nós não podíamos fazer. Agora, há muitos desafios mas nós podemos trabalhar sobre eles, portanto a

inflação ser alta não nos fecha as lojas, não nos condiciona fortemente a nossa atividade. É um desafio que nós temos que conseguir gerir melhor que os nossos concorrentes para conseguirmos ganhar posição e crescer o negócio, portanto nós hoje somos uma empresa mais ágil na forma de trabalhar, mas estamos num virar de página, passar para um novo capítulo onde claramente a aposta volta a ser esse crescimento internacional que se calhar teve aqui um hiato de alguns anos muito por causa também destes 3 anos de pandemia.

**Pois, acho que tem uma perspetiva muito positiva, de utilizar esses desafios e vê-los como oportunidades e maneiras de melhorar, acho que é excelente.**

**Pronto Dr. João, muito obrigada pelo seu tempo, aprendi imenso.**