



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Internacionalização e Rede de Alianças como Estratégias do Setor Têxtil e de Vestuário

Um Estudo de Caso do Portugal Fashion

Bárbara Susana Alves Moreira

Católica Porto Business School

Abril 2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Internacionalização e Rede de Alianças como Estratégias do Setor Têxtil e de Vestuário

Um Estudo de Caso do Portugal Fashion

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

por

Bárbara Susana Alves Moreira

sob orientação de
Professor Luís Dionísio Marques

Católica Porto Business School
Abril 2024

Agradecimentos

Uma dissertação de Mestrado é, do ponto de vista da maioria, um processo solitário, complexo e muito desafiante. Quando comecei nunca pensei chegar aonde estou neste momento, orgulhando-me de todo este percurso. Acima de tudo, esta dissertação marca o fim de uma etapa muito importante e, sobretudo, feliz.

Fruto da orientação do professor Luís Marques, foi possível descomplicar todo este processo e, dessa forma, tenho-o a agradecer por ter sido o meu auxílio nas fases de maior dúvida e hesitação.

Este trabalho também não teria sido desenvolvido sem a colaboração da Diretora do Portugal Fashion, Mónica Neto, e o *partner* da Deloitte, Miguel Taborda, e, por isso, agradeço-lhes por terem contribuído significativamente para a elaboração desta investigação.

Quando ingressei no Mestrado, nunca pensei criar boas amizades aos 22 anos, mas foi-me provado o contrário. Obrigada, meninas, por me terem ajudado a crescer e por tornarem esta etapa da minha vida mais bonita e leve.

Não podia deixar de agradecer aos meus restantes amigos, que, apesar de aturarem as minhas constantes crises existenciais, me deram suporte incondicional. Obrigada por todos os “Tu és capaz!”.

Por fim, estarei eternamente grata aos meus pais, por, desde pequena, acreditaram em mim e me incentivarem a lutar sempre por aquilo que acredito. Sem eles nada disto teria sido possível.

Resumo

A internacionalização é um fenómeno inexorável no cenário empresarial, alinhando-se, com a procura pela sobrevivência num mercado globalizado e dinâmico. As alianças são estratégias determinantes neste processo, sobretudo, quando interligadas entre si numa rede de relações.

Neste sentido, a investigação procura compreender o impacto da internacionalização no posicionamento da moda à escala global, analisando, simultaneamente, a influência das alianças e redes estratégicas neste processo. De forma a responder a estas questões de investigação, será desenvolvido um estudo de caso do Portugal Fashion, tendo por base documentos internos, uma entrevista e questionários com profissionais diretamente ligados ao projeto.

O estudo conclui que o processo de internacionalização consistente e totalmente dedicado do Portugal Fashion permitiu que Portugal alcançasse um reconhecimento notório na moda à escala global, integrando, atualmente, marcas portuguesas em calendários oficiais das maiores capitais da moda. Para tal, foi categórico a formação e interligação de várias alianças diversificadas, capazes de alavancarem internacionalmente o projeto e o setor têxtil e de vestuário português.

O principal contributo desta investigação reside na exploração de conceitos contemporâneos, como a internacionalização, alianças e redes, num setor tão tradicional e vital para Portugal. Ao fazê-lo, oferece novas perspetivas que podem orientar futuras investigações e estratégias no setor têxtil e de vestuário.

Palavras-chave: Alianças, Internacionalização, Modelo Uppsala, Portugal Fashion, Redes.

Contagem de Palavras: 9972

Abstract

Internationalization is an inexorable phenomenon in the business landscape, aligning itself with the quest for survival in a globalized and dynamic market. Alliances are pivotal strategies in this process, particularly when interconnected within a network of relationships.

In this regard, the research seeks to comprehend the impact of internationalization on the global positioning of fashion, simultaneously analyzing the influence of alliances and strategic networks in this process. To address these research questions, a case study of Portugal Fashion will be developed, based on internal documents, interviews, and questionnaires with professionals directly involved in the project.

The study concludes that Portugal Fashion's consistent and dedicated internationalization process has led Portugal to achieve notable recognition in the global fashion arena, currently integrating Portuguese brands into the official calendars of major fashion capitals. To achieve this, the formation and integration of various diversified alliances were crucial, capable of internationally propelling both the project and the Portuguese textile and clothing sector.

The main contribution of this research lies in the exploration of contemporary concepts such as internationalization, alliances, and networks in a sector so traditional and vital for Portugal. By doing so, it offers new perspectives that can guide future research and strategies in the textile and clothing industry.

Keywords: Alliances, Internationalization, Uppsala Model, Portugal Fashion, Networks.

Glossário

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários

APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado

Componentes Artigos Pele Sucedâneos

APM – Associação de Promoção da Madeira

ARPTA – Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo

ARPTCP – Agência Regional de Promoção Turística do Centro de Portugal

ASM – Associação Seletiva Moda

ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

CANEX – Creative Africa Nexus

CENIT – Centro de Inteligência Têxtil

CCAP – Centro de Congressos da Alfândega do Porto

CMF – Câmara Municipal de Famalicão

CMG – Câmara Municipal de Gondomar

CMP – Câmara Municipal do Porto

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IMIT – Iniciativa para a Modernização da Indústria Têxtil

MU – Modelo Uppsala

PF – Portugal Fashion

SM – Semanas da Moda

STCP – Sociedade Transportes Coletivos do Porto

STV – Setor Têxtil e de Vestuário

TP – Turismo de Portugal

TPNP – Turismo do Porto e Norte de Portugal

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract	viii
Glossário	x
Índice	xii
Índice de Figuras.....	vii
Índice de Tabelas	viii
Introdução.....	1
1. Revisão de literatura	3
1.1. Internacionalização	3
1.2. Modelo Uppsala	4
1.3. Alianças estratégicas.....	7
1.3.1. Alianças verticais	8
1.3.2. Alianças horizontais	8
1.4. Redes	10
2. Metodologia.....	13
2.1. Método de investigação	13
2.2. Setor têxtil e de vestuário.....	14
2.3. Método de recolha de dados	15
3. O caso do Portugal Fashion.....	17
3.1. História do Portugal Fashion	17
3.2. Internacionalização do Portugal Fashion	19
3.3. Alianças do Portugal Fashion	22
3.3.1. Alianças verticais	25
3.3.1.1. Produção	25
3.3.1.2. I&D.....	25
3.3.1.3. Educação	26
3.3.1.4. Comunicação	27
3.3.1.5. Distribuição	27
3.3.2. Alianças horizontais.....	28
3.3.2.1. Semana da moda.....	28
3.3.3. Alianças complementares.....	29
3.3.3.1. Instituição	29
3.3.3.2. Município.....	30
3.3.3.3. CANEX.....	30
3.3.4. Redes do Portugal Fashion.....	31
4. Discussão de resultados.....	36
5. Conclusão.....	42

Bibliografia.....	44
Apêndices	49

Índice de Figuras

Figuras

Figura 1: Mecanismo fundamental da internacionalização.....	6
Figura 2: Alianças do Portugal Fashion.....	23
Figura 3: Rede de alianças do Portugal Fashion	32
Figura 4: Intensidade das alianças do Portugal Fashion.....	33

Gráficos

Gráfico 1: Taxa de variação anual do volume de negócios do setor.....	15
Gráfico 2: Peso das exportações no volume de negócios do setor	15

Índice de Tabelas

Tabela 1: Tabela resumo da discussão de resultados.....	41
Tabela 2: Exemplos das alianças do Portugal Fashion.....	53
Tabela 3: Tabela resumo das alianças do Portugal Fashion.....	54

Introdução

A globalização é inevitável (Levitt, 1984). Por sua vez, a adaptação das estratégias empresariais é necessária, exigindo que as empresas se comparem com os padrões estabelecidos pelos líderes dos seus setores em qualquer parte do mundo (Drucker, 1999). Aliado a esta conjuntura, surge a necessidade em iniciar operações no estrangeiro, com o intuito das empresas se tornarem mais eficientes e eficazes (Welch & Luostarinen, 1988).

Neste contexto, surgiram diversos paradigmas que procuravam explicar o processo de internacionalização, através da generalização de padrões sobre como e de que forma este processo começava e a consequente evolução ao longo do tempo. Especificamente, o MU é um modelo amplamente conhecido e aplicado por muitos investigadores, que realça a importância do conhecimento experimental e o compromisso crescente no processo de internacionalização das empresas (Johanson & Vahlne, 1990, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Complementarmente, as alianças estratégicas ocupam um lugar central no tecido empresarial (Porter, 1990). Especialmente, as redes empresariais, constituídas por teias complexas de alianças, têm sido objeto de intenso estudo, por serem ferramentas que oferecem um conjunto de vantagens, nomeadamente no processo de internacionalização (Bai *et al.*, 2022; Musarra *et al.*, 2021; Zahoor *et al.*, 2023)

No âmbito do STV, Portugal teve, desde sempre, um reconhecimento de excelência, porém, atualmente, este prestígio está a ser desafiado pela crescente globalização (Agis *et al.*, 2020).

Apesar dos vastos estudos realizados nas áreas supramencionadas, existe uma lacuna no que concerne às sinergias entre o processo de

internacionalização, alianças estratégicas e redes, com um foco específico no contexto do STV português. Neste sentido, este estudo procura responder a duas questões de investigação, nomeadamente: (1) De que maneira o processo de internacionalização do PF impacta a perceção e posicionamento da moda portuguesa no cenário global? (2) Como é que as alianças estratégicas, enquadradas em redes, influenciam o processo de internacionalização do PF?

Para responder estas questões, será desenvolvido um estudo de caso do PF, no qual terá por base a realização de uma entrevista e questionários com profissionais diretamente relacionados ao projeto, assim como a utilização de documentos internos da empresa.

No que concerne às contribuições deste estudo, são realçadas orientações valiosas sobre estratégias relacionadas à internacionalização, alianças e redes estratégicas. Para além de desenvolver uma nova perspetiva do MU, expande a noção geral de alianças ao incluir uma nova categoria, ainda pouco explorada, as alianças complementares. Ademais, contribui para a literatura ao analisar a diferente intensidade das alianças dentro de uma rede.

A presente dissertação está estruturada da seguinte forma. O Capítulo 1 destina-se à revisão de literatura sobre a internacionalização, o MU, alianças e redes estratégicas. Por conseguinte, o Capítulo 2 é direcionado para a descrição da metodologia utilizada neste estudo, caracterizando, também, o STV. Posteriormente, o Capítulo 3, focado na análise dos dados, descreve as estratégias do PF, incluindo o seu processo de expansão internacional, as suas alianças estratégicas e redes onde se insere. Por sua vez, o Capítulo 4 compara o estudo com a base teórica do Capítulo 1, apresentando as principais conclusões. Por fim, o Capítulo 5 destaca limitações, contribuições e sugestões para futuras pesquisas.

Capítulo 1

1. Revisão de literatura

1.1. Internacionalização

A internacionalização manifesta-se de várias formas, desde a criação de *joint ventures* internacionais até exposições e campanhas publicitárias internacionais (Johanson & Vahlne, 1990).

Nas últimas décadas, o conceito tem sido objeto de extenso estudo, (Brouthers *et al.*, 2022; Oviatt & Mcdougall, 2005; Stephen & Hymer, 1960). Devido à complexidade inerente a este processo e às constantes transformações que o mundo empresarial enfrenta, a definição de internacionalização tem evoluído ao longo do tempo (Liesch *et al.*, 2011; Oviatt & Mcdougall, 2005; Welch & Luostarinen, 1988).

A internacionalização é amplamente conhecida como “o processo de envolvimento crescente em operações internacionais” (Welch & Luostarinen, 1988). No âmbito estratégico, o conceito emerge como “o resultado da interação complexa entre o pensamento estratégico, ação estratégica e desenvolvimentos emergentes” (Johanson & Vahlne, 1990). Para esta investigação, internacionalização consiste na exploração de oportunidades e recursos em mercados estrangeiros (Brouthers *et al.*, 2022; Oviatt & Mcdougall, 2005).

Conforme as empresas expandem as suas operações para outros mercados, emergem diversos desafios associados. Face à exposição aos padrões internacionais de produtividade, a internacionalização pode prejudicar uma empresa, caso a sua produtividade não supere a dos seus concorrentes globais (Porter, 1990). Adicionalmente, a procura incerta, bem como a falta de conhecimento e de recursos, constituem um obstáculo para as empresas que pretendem expandir para novos mercados. Estes desafios podem ser mitigados

através de tomadas de decisão progressivas e pela aprendizagem contínua sobre os mercados internacionais (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Kogut, 1991; Liesch *et al.*, 2011).

Não obstante os desafios inerentes, existem fatores que podem potenciar o sucesso da internacionalização, nomeadamente a familiaridade com o mercado estrangeiro (Child *et al.*, 2017). Ademais, vários investigadores acreditam que o ambiente externo à empresa influencia a precocidade e rapidez da internacionalização, assim como o alcance de uma vantagem competitiva sustentável (Knight & Liesch, 2016; Rialp *et al.*, 2005). Tal pode compreender variáveis como fatores económicos, ambientais, culturais e de mercado (Knight & Liesch, 2016), ou incluir o tipo de setor, contexto geográfico e redes domésticas e internacionais interligadas (Rialp *et al.*, 2005).

Concluindo, a internacionalização é um processo complexo, que se destaca pela interligação e contínua adaptação entre a empresa e o ambiente internacional (Liesch *et al.*, 2011).

1.2. Modelo Uppsala

O processo de internacionalização é uma questão central, dada a sua crescente importância e ao impacto positivo que exerce nas empresas (Contractor, 2007; Welch & Luostarinen, 1988).

Para compreender todas as fases deste processo, Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) analisaram o comportamento de quatro empresas multinacionais suecas relativamente à sua expansão. Ao observar um comportamento semelhante e apoiando-se em estudos adicionais realizados noutros países, os autores generalizaram as suas descobertas, contribuindo para a criação do MU. Posteriormente, este estudo foi refinado (Johanson & Vahlne, 1990, 1977).

Inicialmente, verificou-se que as empresas começam a expandir para novos mercados lentamente e de forma gradual, devido à falta de conhecimento e recursos que têm sobre o mesmo (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

De acordo com Johanson & Vahlne (1977), a falta de conhecimento é mitigada através da realização de operações nesses mesmos mercados. Em fases iniciais, os modos de entrada preferidos são aqueles que exijam pouco investimento devido ao alto risco percebido em internacionalizar.

Neste contexto, o modelo explica dois padrões da internacionalização das empresas. O primeiro padrão analisa os diferentes modos de entrada, sustentando que o envolvimento de uma empresa num determinado país desenvolve-se ao longo da seguinte cadeia de estabelecimento:

1. exportação para o mercado de forma irregular;
2. exportação mais regular, através de agentes;
3. subsidiária de vendas;
4. produção/manufatura no país (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Conforme a empresa vai adquirindo mais informação e conhecimento sobre o mercado, o risco percebido diminui e as empresas passam sucessivamente entre as fases do processo, refletindo maiores níveis de envolvimento (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

O segundo padrão discerne os destinos de internacionalização das empresas. Devido ao seu conhecimento limitado, Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) concluíram que as empresas tenderão a internacionalizar para mercados mais semelhantes aos domésticos, introduzindo um novo conceito: distância psíquica. Este consiste na existência de uma barreira do fluxo de informação sobre o mercado e para o mercado. Ou seja, surge como a ausência de conhecimento devido às disparidades entre nações, incluindo divergências linguísticas, culturais e geográficas. Assim, as empresas procuram

internacionalizar nos mercados, onde a distância psíquica é menor (Johanson & Vahlne, 1990, 1977).

Johanson & Vahlne (1977) desenvolveram um mecanismo fundamental, de forma a explicar todos os passos do processo de internacionalização, incluindo dois conceitos-chave: aspectos do estado e aspectos de mudança. Como é possível observar na Figura 1, os aspectos de estado incluem o comprometimento e o conhecimento do mercado e os aspectos de mudança consistem nas decisões de comprometimento de recursos e o desempenho atual das atividades da empresa. A premissa subjacente é de que o conhecimento e o comprometimento com o mercado exercem influência direta nas decisões de compromisso e como estas são desempenhadas, o que, por sua vez, irá alterar o conhecimento e o comprometimento no mercado. No fundo, é esperado que uma empresa comprometa sucessivamente mais recursos num mercado, conforme a sua experiência e conhecimento sobre o mesmo aumentam. Tal implica uma expansão das suas operações nesse mercado, indicando um maior grau de comprometimento (Johanson & Vahlne, 1990, 1977).

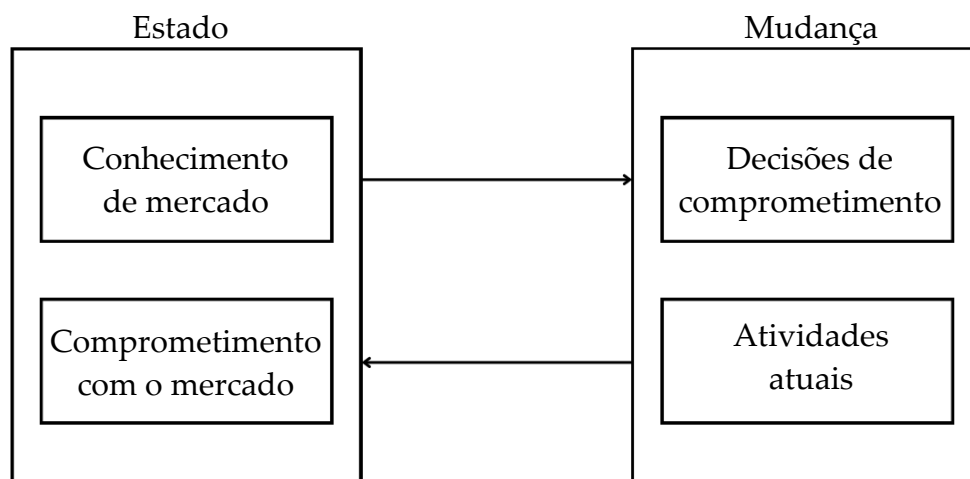


Figura 1: Mecanismo fundamental da internacionalização
Fonte: Johanson & Vahlne, 1977

De forma a dar resposta às mudanças emergentes que se verificam ao longo dos anos, o MU tem sido adaptado aos fenómenos contemporâneos (Johanson & Vahlne, 2009; Vahlne & Johanson, 2017). No entanto, muitas destas atualizações, ainda não são universalmente aceites na literatura académica. Ainda assim, os autores argumentam que o modelo tem princípios fundamentais imutáveis: as empresas devem continuamente procurar em aumentar conhecimento para explorar oportunidades internacionais (Johanson & Vahlne, 2009).

1.3. Alianças estratégicas

As alianças estratégicas são essenciais para a expansão global das empresas, na medida em que otimizam a cadeia de valor e viabilizam a entrada em mercados internacionais (Rangan & Yoshino, 1996). Em específico, um estudo feito com empresas chinesas revela que alianças estratégicas aumentam a competência de internacionalização (Zhang *et al.*, 2012). De facto, o modo de entrada em mercados estrangeiros não se inicia, em muitos casos, simplesmente com a exportação, mas através de estratégias mais sofisticadas, como a formação de alianças com empresas já estabelecidas nesse mercado (Freeman *et al.*, 2006; Ulubasoglu *et al.*, 2009).

De acordo com Rangan & Yoshino (1996), uma aliança é “um acordo que une características específicas de negócios entre empresas”. As suas características são: existência de independência entre parceiros; partilha do controlo das atividades e respetivos benefícios associados à aliança; e contribuição contínua e mútua de recursos.

Neste contexto, é relevante estabelecer uma distinção entre alianças verticais e horizontais, visto que estes dois tipos de relações diferem significativamente, exigindo gestão e abordagens distintas (Bengtsson & Kock, 2000).

1.3.1. Alianças verticais

Bengtsson & Kock (2000) definem alianças verticais como relações de cooperação entre os intervenientes ao longo de uma cadeia de abastecimento.

Conforme o estudo conduzido por Liao *et al.* (2017), observa-se uma relação positiva entre a colaboração na cadeia de abastecimento, a inovação e a vantagem competitiva.

As alianças verticais oferecem várias vantagens, tais como uma melhoria do controlo do fornecimento de matérias-primas e componentes, gestão mais eficiente do stock, otimização do processo de fabricação e redução dos custos de produção. Destinadas a vincular empresas para complementar as suas operações, as alianças verticais resultam numa melhoria nas oportunidades de mercado (Liao *et al.*, 2017).

1.3.2. Alianças horizontais

As alianças horizontais são caracterizadas como “acordos de cooperação voluntários e de longo prazo entre empresas da mesma indústria, sem envolver a formação de uma entidade jurídica independente” (Oum *et al.*, 2004). Esta opção estratégica, para além de contribuir significativamente para o aumento da produtividade das empresas, especialmente quando envolvidas em cooperações de alto nível, também acrescenta valor, permitindo que as empresas mantenham o seu foco central e, simultaneamente, aproveitem as competências técnicas complementares dos seus parceiros (Chan *et al.*, 1997; Oum *et al.*, 2004).

Frequentemente, as alianças horizontais formam-se com o intuito de partilhar riscos e obter vantagens de economias de escala (Esteban-Bravo & Lado, 2011).

Em alianças deste cariz, podem emergir relações estritamente concorrenciais, puramente de cooperação, ou relações que consistem numa mistura de ambas (Bengtsson & Kock, 2000).

Em suma, as alianças verticais caracterizam-se por uma distribuição de atividades e recursos bem definida e, frequentemente, visível, enquanto as alianças horizontais possuem uma natureza mais informal e menos visível, onde as trocas de informações e interações sociais são mais comuns do que as transações económicas (Bengtsson & Kock, 2000).

Apesar das alianças estratégicas serem reconhecidas como ferramentas poderosas de competitividade, questões como o oportunismo e a vulnerabilidade à fuga de informações são temas de estudo por impactarem negativamente estas relações. Destes constrangimentos decorre a possibilidade de empresas se envolverem em alianças não lucrativas apenas na esperança de adquirirem informações sensíveis dos concorrentes, ou para apropriarem-se de conhecimento tácito para benefício próprio (Musarra *et al.*, 2021; Troncoso-Valverde & Chávez-Bustamante, 2023).

Neste sentido, o sucesso de uma aliança subordina-se pela gestão das interações entre empresas, priorizando os principais objetivos estratégicos, e pela constante avaliação das alianças atuais, consoante a interação contribua para a criação de oportunidades ou a restrição (Bengtsson & Johansson, 2014; Rangan & Yoshino, 1996). Ainda, é importante os gestores adotarem uma abordagem disciplinada e cuidadosa, compreendendo as diferentes naturezas de alianças e seguindo diretrizes específicas (Rangan & Yoshino, 1996).

Concluindo, as alianças estratégicas desempenham um papel fundamental no aumento da vantagem competitiva (Liao *et al.*, 2017) e dos valores patrimoniais das empresas (Chan *et al.*, 1997), assim como na influência positiva

dos resultados das empresas em alianças verticais (Dutta & Hora, 2017) e na contribuição para a lucratividade em alianças horizontais (Oum *et al.*, 2004).

1.4. Redes

Primordialmente, o estudo das redes sociais teve início com investigadores como Moreno (1941) e Breiger (1974), que se dedicaram à análise das relações sociais e interações entre indivíduos e grupos. Atualmente, as redes sociais representam uma ferramenta estratégica no âmbito da atualização e expansão das redes empresariais (Bai *et al.*, 2021).

A criação de redes sociais é um processo dual: por um lado, aumenta a disponibilidade de recursos para a empresa explorar oportunidades, e, por outro lado, requer a negociação de expectativas e critérios de sucesso com os novos parceiros, levando ao refinamento dos objetivos que orientam as suas decisões (Bai *et al.*, 2021).

No âmbito empresarial, as redes têm-se tornado cada vez mais complexas, devido ao crescimento das alianças estratégicas, no qual estão envolvidas um conjunto em grande escala de empresas conectadas direta ou indiretamente. Neste contexto, é necessário diferenciar alianças de redes e gerir as primeiras como parte de um portfólio de alianças. Ou seja, é necessário um ajuste multilateral no contexto de alianças, na medida em que a adoção de uma abordagem baseada em redes proporciona uma vantagem competitiva superior quando comparada com uma perspetiva centrada em relações individuais (Duysters, 1999). Mais tarde, Belderbos *et al.* (2012) desenvolveram um estudo que comprova a importância que existe entre alianças inseridas numa rede, evidenciando que as suas relações são interdependentes de outros grupos de alianças.

Ao estabelecer redes empresariais, pode surgir enviesamentos, pois as pessoas, muitas vezes, conectam-se com aqueles que partilham experiência,

formação e perspectivas semelhantes, ou optam por criar redes com pessoas próximas fisicamente (Duysters, 1999; Uzzi, 2005). No entanto, esta tendência leva a retornos decrescentes, pois a diversidade de ideias e oportunidades de aprendizagem estão limitadas devido à falta de diferentes perspectivas. Assim, é fundamental destacar a relevância da diversificação de *clusters*, em oposição à concentração exclusiva num único grupo (Jiang *et al.*, 2023; Uzzi, 2005).

Quando uma empresa estabelece contacto com *clusters* distintos entre si, tem oportunidade de adquirir um conjunto diferente de conhecimentos, enriquecendo a rede e ampliando as oportunidades de aprendizagem e crescimento profissional. Contudo, como as empresas provêm de contextos assimilares, possuem um capital social limitado, o que pode levar a alimentar o oportunismo e a falta de empenho entre os parceiros. Portanto, a gestão eficaz destas alianças, em particular, consiste numa prioridade fundamental (Duysters, 1999; Uzzi, 2005).

No cenário internacional, as redes desempenham um papel determinante na configuração das estratégias das empresas (Bai *et al.*, 2021, 2022; Jiang *et al.*, 2023; Montoro-Sanchez *et al.*, 2018).

De acordo com Bai *et al.* (2021), as empresas procuram criar redes internacionais a partir de uma base já existente de conexões comerciais, mesmo que estas estejam inicialmente restritas ao âmbito nacional.

A internacionalização exige diversidade de redes ao nível nacional, de forma a promover combinações de conhecimento. Tal resulta em produtos e processos mais inovadores, mais bem-adaptados aos mercados internacionais, e melhora a sua capacidade de compreender e colaborar com parceiros internacionais (Montoro-Sanchez *et al.*, 2018).

Por fim, embora a expansão para mercados estrangeiros possa ser vista como um fator que gera incerteza, a abordagem de gestão para lidar com esse desafio está profundamente relacionada com a forma como a empresa estabelece

conexões em redes do mercado, investindo em relações específicas nos mercados internacionais que contribuem para a sua estabilidade (Bai *et al.*, 2022).

Capítulo 2

2. Metodologia

2.1. Método de investigação

A presente investigação procura compreender: de que maneira o processo de internacionalização do PF impacta a perceção e posicionamento da moda portuguesa no cenário global e como é que as alianças estratégicas, enquadradas numa rede, influenciam o processo de internacionalização.

Para alcançar estes objetivos, a pesquisa seguirá uma abordagem dedutiva, que visa testar teorias gerais num contexto específico (Yin, 2003). A estratégia adotada será de natureza qualitativa, permitindo a interpretação de fenómenos no seu ambiente natural (Denzin & Lincoln, 2005). Especificamente, o estudo utilizará uma metodologia de estudo de caso qualitativo, direcionado para a compreensão de fenómenos complexos dependentes de contextos específicos (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007).

O estudo de caso consiste numa investigação empírica que explora um fenómeno contemporâneo num contexto da vida real (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Esta estratégia de investigação é a preferida quando questões “como” ou “porquê” são colocadas, quando existe pouco controlo sobre o evento em estudo e quando não há uma separação evidente entre o fenómeno e o contexto. Através deste método, é possível obter uma compreensão holística e com significado dos eventos reais (Yin, 2003).

Adicionalmente, o estudo de caso terá base descritiva, na medida em que se pretende descrever fenómenos, sem explorar profundamente as causas ou razões subjacentes aos eventos (Yin, 2018).

A Católica Porto Business School, juntamente com a Deloitte, realizou consultoria ao PF, surgindo, assim, a oportunidade de poder utilizar este

projeto para o estudo de caso. Além disso, é de máximo interesse poder colaborar com o PF, por se trata de um projeto de grande relevância no STV de Portugal, atuando como impulsionador do setor em âmbito global.

Assim, este estudo de caso procura responder à questão de pesquisa por meio da descrição das estratégias adotadas pelo PF, visando identificar similaridades com a teoria previamente discutida (Yin, 2018).

2.2. Setor têxtil e de vestuário

O STV teve desde sempre um reconhecimento de excelência no mercado, constituindo-se como um dos setores mais importantes para a economia portuguesa (Agis *et al.*, 2020). Este representou, em 2022, 10% do total das exportações portuguesas; 20% do emprego da indústria transformadora; 9% do volume de negócios da indústria transformadora e 9% da produção da indústria transformadora. Constituída maioritariamente por pequenas e médias empresas, este setor localiza-se essencialmente no Norte de Portugal (ATP, 2022).

Em 2022, o setor totalizou um número de empresas de 6339, com um volume de negócios de 8833 milhões de euros. Dentro do setor, há uma grande predominância de empresas de vestuário em 67,61%, contudo o volume de negócios tem domínio no subsector têxtil, com 51,86% (BPstat, 2022).

Ao longo dos anos, observa-se uma variação irregular na taxa de crescimento do volume de negócios no setor, especialmente marcada por uma forte queda em 2020, no seguimento da eclosão da pandemia de COVID-19. Esta conjuntura, que afetou globalmente todos os setores, resultou num impacto negativo de 10% na taxa de crescimento do volume de negócios do STV. Embora o aumento considerável no ano subsequente, o setor continua a enfrentar alguma instabilidade (Gráfico 1).

Com base no Gráfico 2, o peso das exportações no volume total de negócios do setor permaneceu constante, variando entre 59% e 62%. Esta tendência sugere que a maior parte do volume de negócios está direcionada para a exportação, evidenciando a sólida internacionalização do setor.

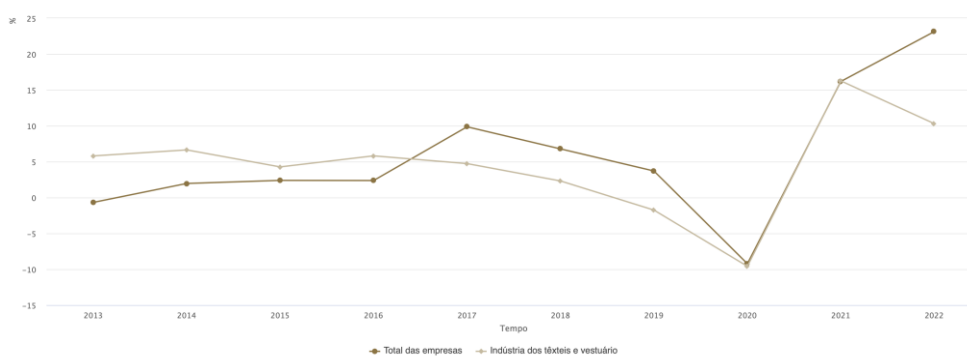


Gráfico 1: Taxa de variação anual do volume de negócios do setor

Fonte: BPStat, 2022

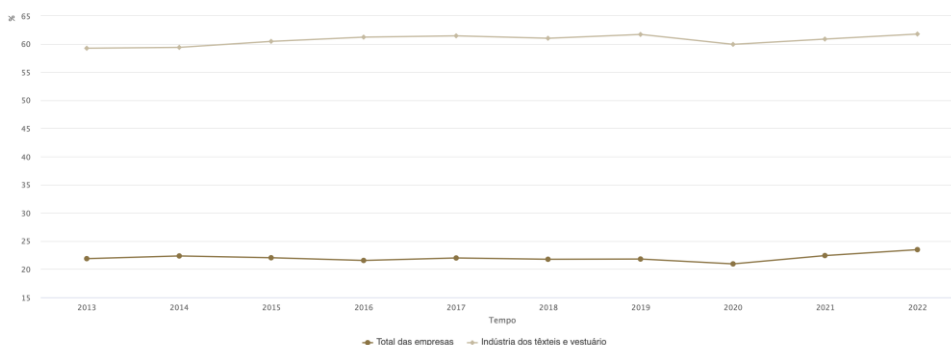


Gráfico 2: Peso das exportações no volume de negócios do setor

Fonte: BPStat, 2022

2.3. Método de recolha de dados

Os estudos de caso podem compreender uma combinação variada de métodos de recolha de dados, nomeadamente entrevistas, arquivos, questionários, etnografias e observações (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007). Estes dados podem ser qualitativos, quantitativos, ou ambos

(Eisenhardt, 1989). Para o presente caso, será recolhido um conjunto diversificado de fontes primárias e secundárias, essencialmente qualitativas.

As entrevistas, enquanto fonte primária de informação, representam a forma mais frequente de recolha de dados em investigações, mas apresentam desafios, especialmente pela possível introdução de enviesamentos durante a interação com os entrevistados (Eisenhardt & Graebner, 2007). Para mitigar estes desafios, foi realizada uma entrevista semiestruturada, gravada e com duração de uma hora, e questionários de perguntas abertas com participantes diretamente envolvidos no projeto, permitindo uma compreensão multifacetada do fenómeno a partir de diferentes perspetivas.

Entre os participantes, destaca-se a diretora do PF, Mónica Neto, que acumula quase seis anos de experiência na área. A sua participação contribuiu significativamente para a realização de um estudo de caso mais aprofundado e detalhado, baseado no seu conhecimento na área. Adicionalmente, um *partner* da Deloitte, Miguel Taborda, envolvido na consultoria do projeto, foi entrevistado para oferecer uma perspetiva crítica e analítica. A entrevista com o *partner* foi transcrita. Subsequentemente, esta transcrição e os questionários respondidos pela diretora do PF foram submetidos a análises detalhadas da informação.

No que respeita a fonte de dados secundária, foram submetidos a análise o website do PF e o estudo de avaliação do impacto do PF. Por fim, foram ainda utilizados documentos científicos, jornais de investigação e estatísticas de mercado. Estes recursos contribuíram significativamente para a aquisição da fundamentação teórica, estabelecendo uma base sólida essencial para a análise, comparação e discussão teórica no contexto do estudo de caso.

Capítulo 3

3. O caso do Portugal Fashion

3.1. História do Portugal Fashion

Portugal é conhecido pelo seu potencial no STV, porém, enfrenta limitações consideráveis. Apesar do talento presente, existe uma certa complacência no país referente à sua exposição no mercado, refletindo em falta de inovação. Além disso, há uma desconexão evidente entre a produção do STV e os designers, resultando numa colaboração muitas vezes limitada e pouco sinérgica. Ainda, há algumas décadas, o tema da moda no setor não ocupava um lugar proeminente em Portugal.

Com o intuito de revitalizar e promover a cultura da moda no país, a ANJE empreendeu esforços para estreitar os laços entre o STV, essencialmente a produção, e os designers, através de uma estratégia delineada e conhecida como PF.

Fundado, assim, em 1995, PF é um conjunto de eventos e iniciativas, com a missão de promover a moda de autor português em âmbito nacional e internacional, descobrindo novos talentos, dinamizando a relação entre designers e produção e posicionando Portugal como um país de criatividade, tradição, design e produção.

Sob a designação “PF 95 – Jovens à Moda do Porto”, o primeiro desfile contou com momentos musicais e uma homenagem ao criador internacional Franco Moschino. Entre os participantes, contavam-se nomes tão consensuais como os de José António Tenente, Nuno Gama, Maria Gambina. Por sua vez, estas coleções foram apresentadas por top-models internacionais como Claudia Schiffer e Elle Macpherson. Este evento não passou despercebido, tendo ganho destaque a nível nacional e internacional pela média.

No ano seguinte, o PF procurou consolidar a sua filosofia, por via de outro desfile “O Porto está na Moda”, no qual foi apresentado coleções de criadores portugueses com um importante *showroom* de marcas têxteis nacionais, onde estiveram presentes agentes de compras e jornalistas estrangeiros.

Posteriormente, o evento foi-se tornando mais profissional, estruturando o seu calendário regular, como atualmente é feito, com duas edições por ano, em março e em outubro.

Para além da SM em Portugal, o PF apresenta um roteiro internacional, contudo o objetivo não é competir diretamente com as grandes capitais de moda mundiais, como Londres, Paris e Nova Iorque, mas colocar Portugal no mapa da moda no panorama mundial.

Atualmente, o PF representa, de forma permanente, mais de 30 designers e marcas portuguesas nesta área e presta ainda apoio complementar, a cada ano, a cerca de 20 criadores de moda internacionais que procuram esta plataforma para se desenvolverem a partir de Portugal.

As ações comerciais do PF formam o alicerce para alcançar o objetivo central desta iniciativa, que visa promover a moda de autor português. Entre estas ações, os desfiles de moda são amplamente conhecidos pelo público, decorrendo em Portugal e em SM noutros países, de forma a ampliar a projeção e a visibilidade do projeto. Adicionalmente, existem outras ações comerciais, como é o caso dos *showrooms*, *PF Sessions* e a plataforma *Bloom*.¹

Alicerçado numa estratégia que passa pela organização de eventos nacionais e internacionais agregadores para o ecossistema, mas também por uma vertente de representação institucional e de promoção de ferramentas promotoras da viabilidade dos projetos de moda, o PF inclui também no seu plano de ação

¹ Estas ações comerciais estão detalhadas no Apêndice B.

campanhas de comunicação e marketing, projetos de mentoria e consultoria, bem como iniciativas de apoio ao negócio, à criação de marca e às vendas.

No cenário atual, o PF procura desenvolver uma estratégia diferenciadora, especialmente focada na dinamização e envolvimento do STV do Norte do país. Para além da promoção da moda de autor português, o objetivo atual é posicionar a produção como protagonista do projeto, agregando e envolvendo todos os *stakeholders* relevantes, desde fabricantes e designers até distribuidores e instituições financeiras.

Neste sentido, o PF tem como mote dar visibilidade à moda de autor português a nível nacional e, sobretudo, internacional, enquanto fomenta uma cultura de moda no país e opera na mudança de paradigma, no que respeita ao STV nacional, em particular no Norte.

3.2. Internacionalização do Portugal Fashion

O PF destaca-se pela sua estratégia de internacionalização da moda portuguesa, organizando desfiles de criadores nacionais em diversos países. Para muitos envolvidos neste processo, a internacionalização é encarada como o único caminho viável. Na verdade, desde aquando do momento da sua criação, o foco do projeto sempre fora promover a moda portuguesa a nível internacional.

Sob coordenação da ANJE em articulação com a ATP e com o apoio do programa IMIT, o tirocínio foi feito em 1999, quatro anos após a sua criação, em São Paulo, com a integração de cinco criadores (Fátima Lopes, José António Tenente, Maria Gambina, Miguel Vieira e Nuno Gama) e oito marcas (Carlo Visconti, Peter Murray, Selectif, Maconde, Bruno Belloni, entre outras). A escolha inicial de São Paulo para a internacionalização do PF baseou-se no reconhecimento da potência política e económica da maior cidade brasileira e na relevância do Brasil como porta de entrada para o Mercosul, uma zona de

comércio livre que, obedecendo a uma estratégia clara de promoção dos produtos portugueses, poderia vir a ser um mercado estrategicamente importante para a moda nacional.

Do Brasil, o PF expandiu para Paris, a capital mundial da moda. Atualmente, o projeto de internacionalização da moda portuguesa conta com quase 140 eventos internacionais, em cidades tão variadas como Nova Iorque, Madrid, Barcelona, Istambul, Viena e São Paulo. Destaca-se Paris, onde promove desfiles e presenças comerciais desde 2000, Milão e Londres como as SM com maior número de eventos promovidos pelo PF, em parceria com as entidades oficiais locais.

Ao longo dos anos, a escolha dos mercados passou a ser mais orientada para a importância do ecossistema de moda dos mesmos, nomeadamente para a relevância dos eventos que acontecem nessas cidades e para a capacidade de convocatória dos mesmos a nível global. As melhores SM acolhem profissionais de todo o mundo a operar no setor e essa é, por si só, uma garantia de maiores e melhores oportunidades para o PF e as suas marcas.

O processo de internacionalização foi totalmente incremental, continuando, atualmente, o seu processo de expansão para SM do ponto de vista estratégico interessantes, como a recente exploração da possibilidade de participação em Copenhaga.

De forma a conhecer melhor os mercados, PF realizou ações de prospeção, incluindo um intenso trabalho de *networking*. O objetivo destas ações reside na procura por parceiros líderes de cada mercado, por forma a conseguir obter as melhores informações, as melhores oportunidades e os contactos certos, capazes de posicionar a moda portuguesa nos eventos e redes de contacto ideais para o perfil de marcas que o PF representa.

Para além disso, o PF procura adaptar os designers com as exigências de cada SM. Diferentes mercados exigem diferentes posicionamentos criativos com

diferentes públicos e, nesse sentido, existe um compromisso em enquadrar da melhor forma os designers portugueses em cada contexto.

No que concerne às ações comerciais realizadas ao longo deste processo, realça-se os certames de moda, que representam a face visível da dinâmica do STV, envolvendo diversos atores do mesmo universo e dando a oportunidade de todas as partes interessadas conhecerem este mundo. O PF realiza, ainda, diversos *showrooms* e apresentações internacionais, como é o caso da sua presença no *trade show* Tranoï.

Assumindo-se como uma plataforma de união entre produção e designers, o PF ambiciona posicionar Portugal como um “fashion hub” diferenciado a nível europeu e mundial, através da organização de SM com destaque no cenário global, e da crescente notoriedade internacional das marcas de autor portuguesas. Contudo, esta ambição foi, desde o início, colocada à prova devido ao desconhecimento que havia sobre aquilo que é a moda de autor português. O facto de ser um país pequeno, periférico e menos desenvolvido constitui também um desafio para a concretização da proposta de valor.

Contrariando estes desafios, a profissionalização organizativa do PF, patente na elevada qualidade dos eventos realizados, e o crescente reconhecimento global são uma oportunidade fulcral ao nível da afirmação internacional da moda nacional. Num mundo globalizado e rendido à digitalização, o PF está a conseguir atingir um patamar de relevo, permitindo escalar para resultados mais ambiciosos na afirmação de marcas de moda nacionais. Além disso, o STV constitui uma força motora para o reforço do reconhecimento, dada a sua notável qualidade, destacando-se como uma das poucas, em âmbito mundial.

Complementarmente, os principais fatores que contribuíram para uma internacionalização mais ágil foram a estratégia de credibilização e *networking* internacional, aliada a uma forte aposta em campanhas e meios promocionais internacionais, capazes de revelar a forma estratégica e ímpar que Portugal

consegue associar o saber fazer ao saber criar. Ainda, a presença em *showrooms* e feiras profissionais permitiu unir a componente de imagem com a estratégia comercial, de forma a conseguir tornar o processo de internacionalização efetivo do ponto de vista de comunicação, notoriedade, negócio e vendas. Finalmente, a consistência contínua das ações do PF nos mercados internacionais relevantes, com a mensagem de que a moda de autor português tem criatividade, e a produção portuguesa qualidade, revelou-se eficaz para o atual reconhecimento no mercado.

Concluindo, a essência do PF sempre fora promover moda de autor português, e escalar esta ambição por via da internacionalização. De forma incremental, PF encontra-se com um posicionamento internacional cada vez mais sólido, fruto da forte persistência e consistência nas suas ações comerciais e na qualidade que existe no STV português. O estudo e desenvolvimento contínuo de estratégias de diferenciação e iniciativas de internacionalização contribui, naturalmente, para o fortalecimento da sua proposta em tornar-se uma plataforma de referência na moda global.

3.3. Alianças do Portugal Fashion

Se há um dado incontornável na estratégia do PF é a sua orientação colaborativa e global. Segundo Mónica Neto, “tudo o que sejam parcerias, sinergias e colaborações que acrescentem abrangência e oportunidades são importantes e têm sido sempre de elevada valorização”.

Mais especializado em ações de imagem, PF proporciona aos seus parceiros notoriedade, alcance, posicionamento e prestígio. Já PF procura dos seus parceiros colaborações que possibilitem oportunidades para os designers e marcas, seja do ponto de vista industrial, empresarial ou das vendas. Internacionalmente, o PF procura retirar das suas parcerias um selo de

qualidade e um aumento da visibilidade junto de compradores, investidores, imprensa e consumidores.

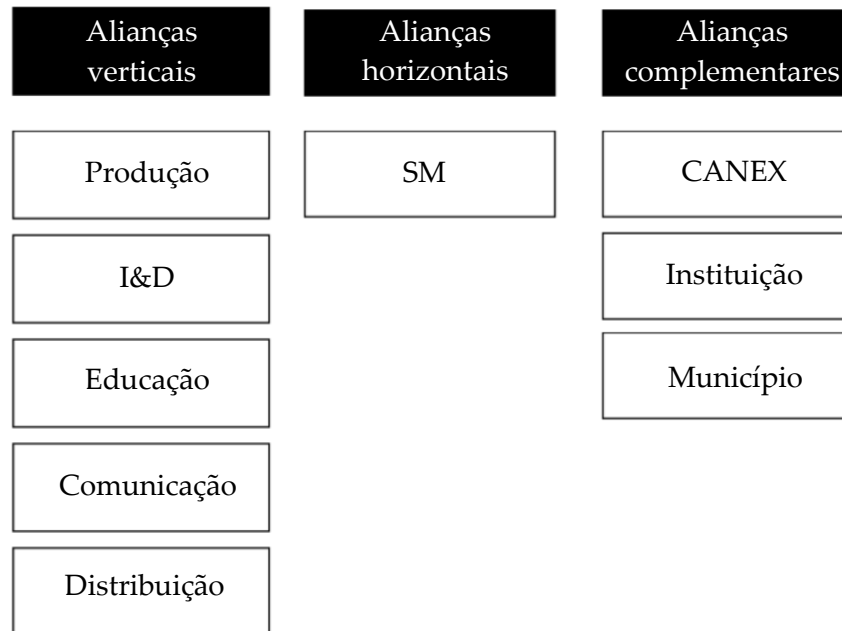


Figura 2: Alianças do Portugal Fashion
Fonte: Desenvolvido pelo autor

Conforme observado na Figura 2, as alianças do PF são classificadas como verticais, horizontais e complementares. Realça-se que, para efeitos de análise, as alianças verticais fazem parte da cadeia de abastecimento do STV e as alianças horizontais referem-se a projetos idênticos ao PF.

Concretamente, as alianças verticais assumem um papel fundamental ao ajudarem a plataforma a ganhar reconhecimento, credibilidade e visibilidade. Grande parte do reconhecimento do PF deve-se às sinergias que cria, através de diversas alianças com todo este ecossistema, designadamente produção, I&D, distribuição, entre outras.

Em contrapartida, as alianças horizontais, com outras SM, é a principal contribuição para o processo de expansão e afirmação no mercado internacional.

Face à complexidade e diversidade de alianças do PF, considerou-se de grande relevância incluir uma nova natureza de alianças: as alianças complementares. Alianças deste âmbito não fazem parte da cadeia de abastecimento do STV, mas estão diretamente envolvidas, desempenhando um papel complementar importante neste ecossistema. Com esta nova abordagem pretende-se analisar de forma mais holística e concreta as estratégias do PF na formação de alianças e como impactam o seu processo de internacionalização, uma vez que algumas das suas alianças não se enquadram em nenhuma das categorias tradicionais definidas na literatura. Por ser uma iniciativa desta pesquisa, as alianças complementares representam uma contribuição para a literatura.

Destaca-se a ausência dos designers nesta categorização, visto que são o epicentro criativo deste projeto, sendo a sua promoção nacional e internacional um dos objetivos centrais do PF. Portanto, não são considerados alianças, mas sim parte integrante do PF.

O desafio das alianças, mais visível verticalmente, consiste no foco isolado de cada área do setor, resultando em relações pouco sinérgicas do ponto de vista de evolução estratégica. Ademais, importa salientar a presença de limitações relacionadas com a perda de intensidade da relação ao longo do tempo. Este desafio é frequente no tecido empresarial e, neste contexto, torna-se evidente quando analisada a parceria de PF com a ATP, que já teve uma presença mais sólida no passado.

A seguir, será apresentada uma descrição detalhada de cada aliança, incluindo o objetivo de formação, a sua importância e exemplos.²

3.3.1. Alianças verticais

3.3.1.1. Produção

Desde a sua criação, PF tem como foco colocar a produção no centro, visto ser um fator crítico de sucesso que distingue Portugal de outras grandes potências da moda. No entanto, é evidente a separação que existe entre componente produtiva e designers, limitando o potencial do país em tornar-se numa referência na moda global. Através da criação de alianças deste cariz, PF procura, assim, unir estas principais forças do setor, assumindo-se como intermediário, por forma a facilitar e fortalecer esta relação.

As alianças deste âmbito são geralmente formadas através de associações que representam os produtores (ATP e APICCAPS), ou diretamente com os produtores para apoiar iniciativas. Serve de exemplos a parceria com a Tmj, que colaborou para a criação de peças no âmbito do CANEX, e a Salsa, que teve a função de vestir todo o staff nas últimas edições do PF.

Assim, a aliança com a produção permite unir forças com os designers, possibilitando a construção de um setor mais robusto e competitivo, tanto a nível nacional como internacional.

3.3.1.2. I&D

A aliança entre o PF e instituições de I&D tem como objetivo primário estimular a inovação dentro do STV, garantindo que o projeto e o setor se

² Denota-se que, embora tenham sido mencionados vários exemplos de alianças nos questionários, apenas alguns foram selecionados para análise, estando todos listados na Tabela 2 do Apêndice C para referência completa. Ainda, na Tabela 3 do Apêndice D está um resumo do que será analisado nos seguintes tópicos.

mantêm atualizados e alinhados com as constantes mutações no tecido empresarial e na sociedade em geral.

O PF estabelece alianças com instituições de ensino e científicas, como o ISAG, a Universidade Católica e a Deloitte, que o auxiliam no desenvolvimento de estratégias e ações consistentes aos seus objetivos. Realça-se que estas diferem das alianças com instituições de ensino, devido ao seu propósito totalmente voltado para a investigação.

Adicionalmente, o PF colabora com a 4iTFUTURE, uma plataforma criada pela CITEVE, cujo objetivo é impulsionar a transformação digital e a inovação no STV. Esta aliança é essencial no desenvolvimento da plataforma de acreditação utilizada pelos membros do PF nos vários pontos de check-in das últimas edições do PF.

Desta forma, ao colaborar com instituições de I&D, o projeto procura liderar na transformação do setor e posicionar Portugal como um inovador *hub* de moda a nível global.

3.3.1.3. Educação

As instituições de ensino são cruciais para a dinamização e enriquecimento do projeto, na medida em que facilitam o contacto do PF com novos designers. Ao servirem como uma ponte entre o PF e futuros talentos da moda, estas instituições assumem um papel determinante na sustentabilidade do projeto, que procura projetar novos jovens talentos em âmbito nacional e internacional.

Por via destas alianças, o PF procura, também, estimular a formação de novos talentos dentro do STV, garantindo, simultaneamente, um fluxo constante de novos designers.

Ao longo dos anos, PF desenvolveu diversas alianças deste âmbito, contando atualmente com mais de dez parcerias com instituições de ensino, nomeadamente a CENATEX, EMP, Arte Moda by Casa Pia, entre outras.

Em modo de conclusão, alianças com instituições de ensino são essenciais para o alcance estratégico do PF, contribuindo para uma base sólida de inovação, criatividade e crescimento contínuo do projeto.

3.3.1.4. Comunicação

Perante a ambição do PF em impulsionar a moda portuguesa em patamares nacionais e internacionais, a comunicação e publicitação do projeto e das suas ações são condicionantes determinantes para dar efetivamente a conhecer o que o PF faz e o potencial do STV português.

Apesar das mudanças constantes no cenário global, a média continua a ter uma força considerável na projeção e ampliação da visibilidade para quem procura destacar-se. Aquando dos eventos realizados pelo PF, a colaboração com média, como a Caras, Máxima, Porto Canal e Forbes, permite a divulgação de novidades, talentos emergentes e conquistas do setor.

Assim, ao desenvolver alianças neste âmbito, o PF garante um alcance amplo e diversificado de diferentes públicos, contribuindo significativamente para o alcance dos seus objetivos de promoção da moda portuguesa a nível nacional e internacional.

3.3.1.5. Distribuição

Sendo o PF uma plataforma, na qual procura promover a moda de autor português a nível nacional e internacional, a distribuição torna-se numa materialização desta promoção. Ou seja, o PF, em colaboração com distribuidoras, procura dar a conhecer a moda portuguesa, complementando a vertente promocional e acrescentando valor, potenciando vendas e desenvolvimento de negócios.

Serve de exemplo o Flash Sale, que decorreu em dezembro de 2023, onde peças de 20 designers estiveram à venda. Para Mónica Neto, uma das mais

valias desta ação é “aproximar a moda do público, estimular novos laços e celebrar a autenticidade da moda nacional, oferecendo uma experiência de compra única e sustentável”. Outros exemplos podem ainda ser identificados, como é o caso dos *showrooms* em parceria com a Marques Soares e a Tranoï, bem como a *pop-up store* no El Corte Inglés. A ideia é conceder aos designers uma oportunidade comercial privilegiada, facilitando o acesso da moda de autor ao grande público, por via da exposição das criações nestas superfícies.

Neste sentido, alianças deste âmbito são importantes para estabelecer um contacto mais próximo com os consumidores, angariar novo público e clientes.

3.3.2. Alianças horizontais

3.3.2.1. Semana da moda

As SM em cidades internacionais estão no centro das alianças estratégicas que promovem a expansão do PF além-fronteiras, uma vez que é por via destas que PF consegue estar presente nas grandes potências mundiais da moda. Para além de permitir que designers nacionais conquistem calendários oficiais nas mais consagradas SM, estas alianças conseguem com que *players* de referência a nível global concluam negócios e parcerias com PF e com os designers e marcas nela envolvidos. Tal contribui para a maior especialização na forma como atua e maior rede de *networking*, e também abrangência promocional.

Neste contexto, PF sempre foi procurando estabelecer alianças com as entidades que organizam as SM dos mercados de referência: Paris, Milão, Londres, Roma, São Paulo, Moçambique, Berlim, Madrid. Algumas parcerias foram mais prolongadas do que outras, mas todas foram estratégicas para a atuação internacional. Realça-se, portanto, que a vida útil destas alianças segue um caminho planeado e estudado estrategicamente por PF. Atualmente, já inserido nesta rede, o projeto está presente essencialmente em Londres, Milão e

Paris, levando um ou mais designers portugueses a estas SM. Salienta-se a tendência unilateral destas alianças, devido ao grande relevo e reputação da moda já existente nestas cidades, sendo, assim Portugal o país que mais beneficia destas parcerias.

Em âmbito nacional, o PF e a ModaLisboa assinaram um acordo de cooperação em 2018, que contribuiu para o desenvolvimento de sinergias estratégicas. Tal resultou em oportunidades concretas como permitir que designers integrantes da plataforma lisboeta, como Gonçalo Peixoto, Ricardo Andrez e Constança Entrudo, pudessem ser incluídos no roteiro internacional do PF Milão e Paris, enquanto designers do PF foram convidados a desfilarem na passerelle da ModaLisboa.

3.3.3. Alianças complementares

3.3.3.1. Instituição

A aliança com instituições tem variados objetivos, dada a diversidade de organizações envolvidas. Em particular, o PF estabeleceu parcerias com associações de turismo, como a ARPTA e TP, bem como com associações do STV, como ATM, ASM, APICCAPS e CENIT, para além de outras entidades relevantes, como a STCP e AICEP. Denota-se a dupla presença das instituições do setor tanto nestas como na produção. Contudo, a sua participação na segunda é marginal, atuando apenas como ponte até ao objetivo final, que é formar aliança com a produção. Na verdade, as associações não se enquadram nas alianças verticais, dado o seu papel meramente de suporte à cadeia de abastecimento.

De modo geral, este conjunto de alianças institucionais visam conferir credibilidade ao projeto, enquanto fornecem apoio em diversas áreas, como promoção internacional e acesso a alianças de outra natureza. Em conjunto,

estas alianças fortalecem a posição do PF como um importante impulsionador da moda portuguesa, tanto a nível nacional como internacional.

Por entre as alianças referidas, há uma parceria primordial e histórica que o PF tem desde a sua génese, a ATP. Esta aliança permite ao PF envolver todos os setores da fileira moda e criar sinergias entre eles, de modo a reforçar a dimensão internacional, a capacidade de diferenciação e o potencial competitivo de empresa e produtos portugueses.

Assim, as instituições são alianças-chave para o PF, sobretudo, no reforço da sua visibilidade e credibilidade como projeto, enquanto constituem uma ponte de acesso a possíveis novas alianças.

3.3.3.2. Município

As alianças entre PF e Câmaras Municipais tem como objetivo promover um conjunto de iniciativas que permitam reforçar de forma diferenciadora, Portugal e as suas regiões, quer pela sua tradição e pela vocação global, inovadora e competitiva, quer pela crescente sinergia com as heranças culturais e artísticas nacionais. Serve de exemplo a aliança com a CMP, formada com o intuito de promover o Porto, e toda a região norte, como um *hub* central europeu no STV, com todo o seu potencial de criatividade e do “made in Portugal”, conhecido pela sua qualidade de confeção.

Em síntese, as alianças com municípios são importantes na promoção do potencial criativo e industrial das regiões, fortalecendo a presença do projeto em todo o país e no cenário internacional da moda.

3.3.3.3. CANEX

Face à diversidade de alianças associadas ao programa CANEX, optou-se por distingui-lo das demais alianças, preferindo não o classificar em nenhuma das categorias previamente estabelecidas.

Com uma parceria assinada de três anos, o Afreximbank e a ANJE procuram, em conjunto, apoiar e promover a indústria da moda e da produção têxtil africana em Portugal, na Europa e no mundo. O programa CANEX visa promover anualmente pelo menos 40 designers africanos nas edições do PF, de forma a proporcionar oportunidades de acesso ao mercado, impulsionando a produção, vendas e distribuição.

Esta parceria é de grande relevância por permitir que dois países ganhem maior visibilidade internacional em conjunto, para além do Afreximbank garantir recursos financeiros adequados para o desenvolvimento do programa.

Para além da aliança com Afreximbank, este programa possibilitou a criação de outras alianças, como a PAC Capital, Lubell Group e MotaEngil Africa, que capacitaram PF com recursos financeiros e estratégicos para alcançar os objetivos deste programa.

Em síntese, o CANEX, aliado às suas múltiplas alianças, destaca-se pela sua importância estratégica ao servir de financiador vital para a sustentabilidade do PF. Em contrapartida, o PF compromete-se em promover e projetar designers africanos, solidificando assim uma relação simbiótica de apoio mútuo e promoção da diversidade criativa.

3.3.4. Redes do Portugal Fashion

Com base na prévia análise, é evidente a forte dependência que o PF tem na criação e continuidade das alianças. Cada uma delas, acrescenta valor ao projeto e impulsiona-o em direção ao reconhecimento global. Porém, destaca-se a importância da conexão destas alianças entre si para a sobrevivência do PF. Isto é, as alianças formadas só são potencializadas, quando interligadas entre si, uma vez que a proposta de valor do PF visa dar o devido reconhecimento à moda de autor português e ao STV internacionalmente. Tal só é possível por meio de uma estreita colaboração com todo o setor (alianças verticais), projetos

semelhantes (alianças horizontais) e entidades que oferecem suporte financeiro e operacional (alianças complementares). Consequentemente, este conjunto de alianças cria uma rede essencial de colaborações de diferentes naturezas, não apenas para PF, mas entre todas as entidades (Figura 3).

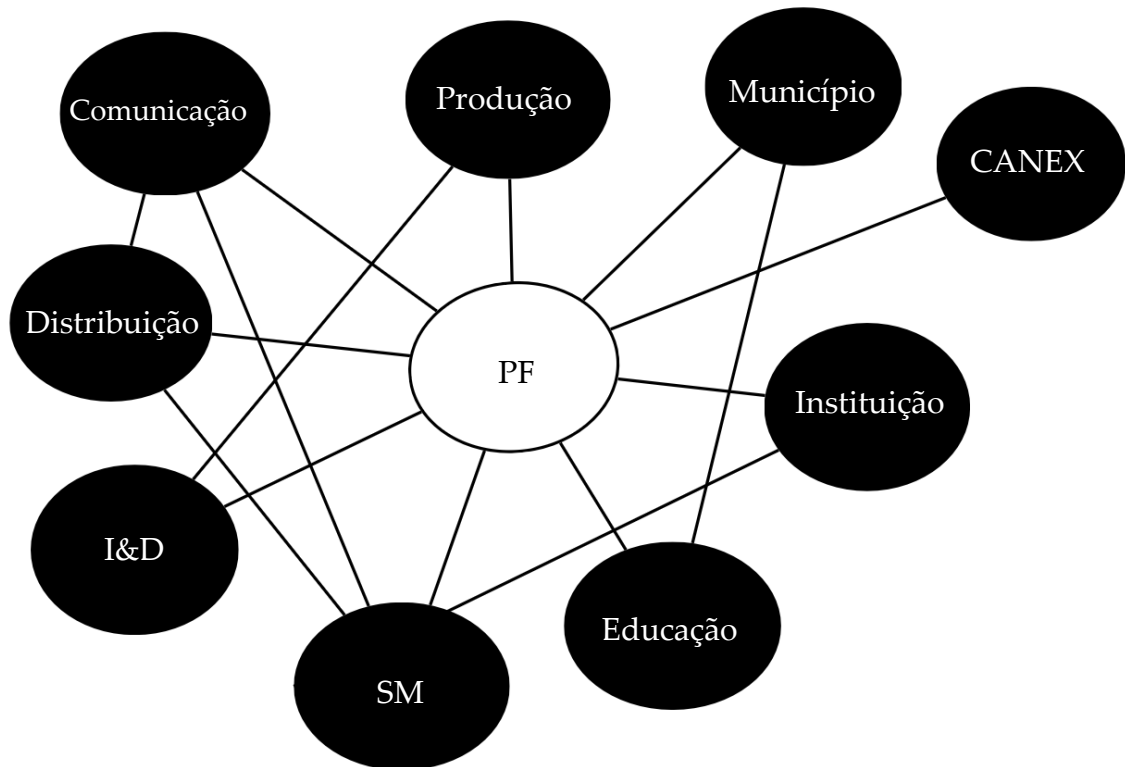


Figura 3: Rede de alianças do Portugal Fashion
Fonte: Desenvolvido pelo autor

Embora todas estas alianças sejam cruciais para o PF, cada uma delas tem uma intensidade diferente, ou seja, algumas alianças apresentam menos intensidade, caracterizadas por uma baixa interação e integração. Tal implica menor compromisso e menos coesão de objetivos comuns. Conforme se avança para os níveis mais avançados, observa-se um maior compromisso e sinergia entre as alianças, refletindo numa colaboração mais intensa (Figura 4).

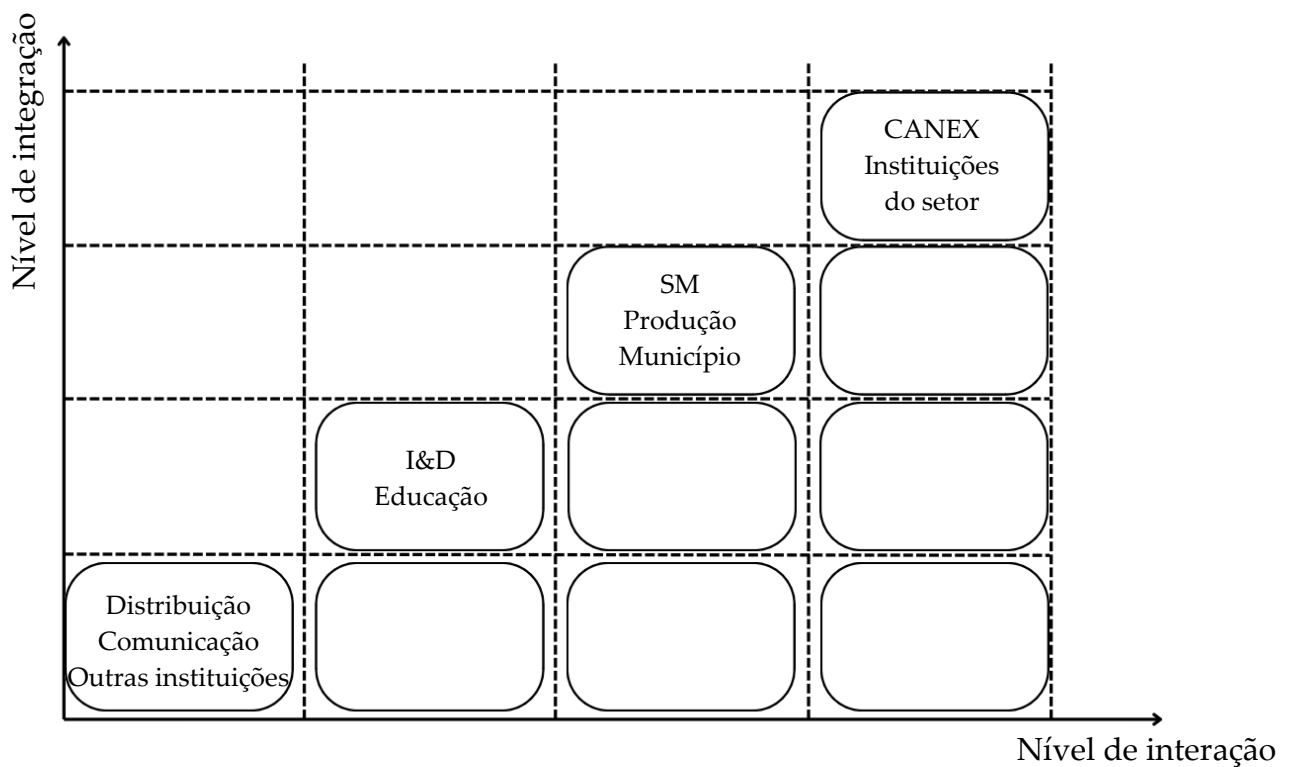


Figura 4: Intensidade das alianças do Portugal Fashion
Fonte: Desenvolvido pelo autor

Neste sentido, observa-se a seguinte intensidade em cada grupo de alianças:

1. Grupo 1: Distribuição, comunicação e outras instituições

Caracterizadas pela sua natureza transaccional, estas alianças visam prestar um serviço específico, resultando, por consequência, em compromisso quase nulo, com baixa integração. Concretamente, a distribuição disponibiliza espaço para eventos e exposição de peças de designers, a comunicação informa todo o público-alvo das ações comerciais do PF e as outras instituições são mais voltadas para um papel de patrocínio. Realça-se a separação entre estas instituições e instituições do setor, devido à clara diferença de intensidade entre as duas.

2. Grupo 2: I&D e educação

Apesar da integração e interação entre as partes ainda ser relativamente baixa, estas alianças encontram-se num nível superior às anteriores. Em I&D, as alianças destinam-se ao desenvolvimento de projetos de pesquisa em conjunto. Nas colaborações com instituições educacionais existe uma clara troca de benefícios, onde PF procura estudantes para promovê-los, enquanto fomenta a credibilidade e a integração dos mesmos nestas instituições. Embora se verifique um aumento na interação e integração, não existem objetivos conjuntos claramente definidos nem elevado comprometimento entre as partes.

3. Grupo 3: SM, produção e município

Nestas alianças, observa-se um maior alinhamento de objetivos, porém não comuns. Além disso, ainda não alcançaram o potencial máximo, na medida em que não há total compromisso numa das partes ou em ambas. Na colaboração com SM, existe uma partilha de objetivos comuns e um alto compromisso, embora este último seja mais evidente por parte do PF, devido ao benefício superior que este tem, face às capitais de moda internacionais. Em contrapartida, na aliança com a ModaLisboa, não é objetivo desenvolver um comprometimento profundo, mas sim uma troca de benefícios mútuos. A produção faz parte do epicentro da estratégia do PF, pelo que o projeto pretende no futuro posicionar esta aliança no nível superior, contudo ainda não existe um elevado compromisso entre ambas as partes. Nas alianças com municípios, existe apenas um propósito em comum, que é a promoção cultural e regional impulsionando o STV nessas regiões.

4. Grupo 4: CANEX e instituições do setor

Estas alianças representam o nível mais elevado de colaboração, caracterizado por um compromisso total entre as entidades envolvidas. Em

específico, no programa CANEX, desenvolvido pelo PF em parceria com o Afreximbank, há um claro alinhamento de objetivos a fim de promover jovens designers africanos e impulsionar a moda no continente. Além disso, as instituições do setor unem forças, dado terem propósitos semelhantes, como a promoção da cultura da moda e do STV. Neste contexto, o compromisso e a partilha de objetivos é evidente, demonstrando uma interação sólida e uma integração profunda para alcançar resultados fortemente positivos.

Capítulo 4

4. Discussão de resultados

Sendo o mote do PF dar visibilidade aos autores de moda portuguesa à escala global, enquanto opera na mudança de paradigma do STV nacional, torna-se inevitável dar projeção internacional aos criadores nacionais e, simultaneamente, reforçar a internacionalização do STV, com a organização de desfiles, apresentações e *showrooms* em mercados estratégicos. Compreender a forma como este processo, impulsionado pelo PF, impacta a perceção e posicionamento da moda portuguesa no cenário global é um dos objetivos desta dissertação.

Na fase inicial, o PF procurou consolidar-se no mercado nacional, porém, já procurava atrair a atenção de jornalistas e entidades estrangeiras para as suas primeiras SM, dando assim os primeiros passos em direção à internacionalização. Após quatro anos, iniciou este processo na SM de São Paulo, integrando nos anos subsequentes outras SM, como a de Paris.

Contrariamente a Johanson & Vahlne (1977), o PF não iniciou o seu processo em países com menor distância psíquica, dada as disparidades culturais e geográfica entre Portugal e Brasil, apesar da semelhança linguística. Ademais, para colmatar o desconhecimento sobre os mercados, o PF recorreu à criação de uma extensa rede de contactos e alianças estratégicas estabelecidas com as congéneres mundiais, para além das operações internacionais realizadas.

O comprometimento nos mercados assumiu, também, uma diferente perspetiva face ao MU. Enquanto Johanson & Vahlne (1977) pressupõem um comprometimento sucessivo num mercado específico, esta abordagem não se aplica de forma tão linear no PF. Ou seja, em cada SM, o PF compromete-se totalmente, sem seguir uma sequência progressiva de investimento num

mercado em particular. A entrada do PF acontece gradualmente, conforme expande a sua presença internacional de país para país. Portanto, neste contexto, o mecanismo fundamental do MU opera de mercado para mercado, não necessariamente dentro de cada mercado individualmente.

Ao longo do processo de internacionalização, o ambiente externo deteve influência no desenvolvimento das operações do PF. Similarmente a Rialp *et al.* (2005) e Knight & Liesch (2016), fatores culturais, como o pouco ênfase da moda em Portugal, ou o contexto geográfico, como o facto do país ser pequeno e periférico, afetaram, neste caso negativamente, o processo de internacionalização. Contudo, a qualidade reconhecida da produção e do STV português em escala global representou uma oportunidade que o PF procurou aproveitar.

Graças a um processo detalhadamente estudado e estrategicamente executado, desde a escolha das SM internacionais e intenso *networking*, até à realização de desfiles nas mais conceituadas capitais da moda, conclui-se que o PF conseguiu impulsionar significativamente a sua presença global e a de todo o setor. Ao longo dos anos, os resultados obtidos foram ganhando relevância, e exemplo disso é a integração de marcas portuguesas em calendários oficiais de SM internacionais. Ainda, o bem-fazer português é, atualmente, procurado pelas melhores e mais relevantes marcas internacionais. De notar que este processo demorou tempo, e foi preciso uma intensa comunicação pelos diversos mercados que valia a pena investir no “Made in Portugal”, que, hoje, começa a converter-se na notoriedade de um *naming* e contributo de maior valor acrescentado: “Created in Portugal”.

No que concerne aos objetivos desta dissertação, procurou-se também compreender como as alianças e redes influenciam o processo de internacionalização.

O PF tem lutado pela crescente afirmação da plataforma como marca de referência internacional na representação da moda de autor português, posicionando cada vez mais o Porto como cidade de moda com vocação global. Para a diretora do projeto, Mónica Neto, apenas tal é possível com a criação de alianças estratégicas e diversificadas. Aliás, o processo de internacionalização foi agilizado, sobretudo, pela criação de alianças estratégicas, tanto nacionais como internacionais. Inicialmente, as alianças domésticas de diferentes naturezas permitiram credibilizar e impulsionar a visibilidade da plataforma em Portugal, preparando assim as condições necessárias para internacionalizar através de parcerias com outras SM. Estas observações corroboram muitos estudos identificados na literatura (Freeman *et al.*, 2006; Ulubasoglu *et al.*, 2009; Oum *et al.*, 2004; Chan *et al.* 1997; Rangan & Yoshino, 1996).

Especificamente, as alianças verticais permitem agregar valor ao projeto, apesar dos benefícios diferirem dos identificados noutros estudos. Enquanto a literatura, como a de Liao *et al.* (2017), explora estas alianças do ponto de vista de empresas produtoras, no caso do PF, por se tratar de uma plataforma sem um modelo de negócios convencional, as alianças verticais são fundamentais apenas como parte de uma estratégia para promover o STV nacional e internacionalmente.

De acordo com a literatura, as alianças horizontais podem assumir relações de cooperação, concorrenciais, ou uma mistura de ambas (Bengtsson & Kock, 2000). Nos resultados de pesquisa verificou-se que PF desenvolve alianças puramente de cooperação, no contexto das SM internacionais, pois o objetivo do PF não é competir com as grandes capitais de moda. Em contrapartida, na aliança com ModaLisboa, é adotada uma abordagem mista, na medida em que ambos são uma referência de moda em Portugal, querendo PF consolidar essa posição de forma exclusiva.

Apesar da lacuna existente na literatura acerca das alianças complementares, a sua importância é destacada no presente estudo de caso. Concretamente, conclui-se que entidades externas ao setor também assumem um papel imperativo para complementar a estratégia, sugerindo uma nova perspectiva sobre o papel das alianças, com destaque nas alianças não convencionais para fortalecer e expandir a atuação do PF no mercado internacional.

Além disso, Rangan & Yoshino (1996) consideram que a formação de alianças geralmente requer a contribuição de recursos e a partilha do controlo das atividades. Contudo, parte das alianças do PF não seguem esse modelo, como verificado na análise de intensidade de alianças, existindo apenas a transação de um serviço ou, simplesmente, com pouca interação e sem um nível elevado de comprometimento. Por sua vez, não é evidenciado problemas associados ao oportunismo conforme discutido por Mussarra *et al.* (2021), mas problemas relacionados à perda de intensidade entre as partes é realçado.

Ainda, observa-se que as alianças podem assumir diferentes papéis dentro de uma rede. Serve de exemplo as alianças com instituições, que, para além de apoiarem e contribuem para o desenvolvimento das atividades do PF, também atuam como uma ponte fundamental para conectar o PF à produção, facilitando o acesso a novas alianças.

Ao longo dos anos, o PF tem realizado um estudo estratégico contínuo para analisar a importância de cada aliança, gerindo interações e perspectivas futuras. O PF encara estas alianças como parte de uma rede, que precisa de ser examinada de forma integrada. Com base em diversos estudos (Bai *et al.*, 2021; Montoro-Sanchez *et al.*, 2018), o sucesso da internacionalização depende de uma rede doméstica sólida e diversificada. Ao estabelecer, inicialmente, alianças com uma variedade de entidades nacionais, desde associações de têxtil até municípios, o PF foi capaz de partilhar recursos e criar sinergias dentro da sua

rede, potencializando a sua capacidade de adaptação, inovação e colaboração, essenciais para impulsionar o seu processo de internacionalização.

Assim, conclui-se que as alianças, essencialmente em contexto de rede, desempenharam um papel determinante no sucesso do processo de internacionalização do PF, consolidando a sua posição como uma referência no cenário global da moda. Sem elas, o projeto não teria alcançado a presença e a credibilidade necessárias para participar em prestigiadas SM internacionais. Para além de fortalecerem a plataforma em Portugal, permitiram que os designers portugueses ganhassem notoriedade e reconhecimento global. As conquistas de calendário oficial em eventos de renome internacional são exemplos claros deste sucesso colaborativo, onde os nomes portugueses partilham o palco com as marcas mais destacadas do mundo da moda.

Em modo de conclusão, o processo de internacionalização do PF impactou notavelmente a forma como a moda portuguesa é vista em âmbito internacional, evidenciado pela sua presença nas maiores capitais de moda do mundo. A internacionalização permitiu que a moda portuguesa ganhasse destaque e notoriedade no cenário global. Por sua vez, as alianças foram componentes imperativas para que PF alcançasse o sucesso no processo de internacionalização, uma vez que foi através das mais diversas alianças interligadas e formadas a nível nacional que possibilitou ganhar visibilidade à plataforma além-fronteiras, sendo a expansão posteriormente concretizada através de alianças com SM. Na Tabela 1, encontram-se as principais comparações, previamente destacadas, entre a literatura e a investigação realizada.

	Literatura	Portugal Fashion
Escolha de mercado internacional	Menor distância psíquica (Johanson & Vahlne, 1977)	Estrategicamente interessante
Aumento do conhecimento	Através da realização de operações no mercado estrangeiro (Johanson & Vahlne, 1977)	Através da criação de redes de alianças, para além das operações no estrangeiro
Nível de comprometimento	Aumento sucessivo num mercado específico (Johanson & Vahlne, 1977)	Aumento sucessivo de mercado para mercado
Ambiente externo	Condições externas podem garantir o sucesso da internacionalização (Knight & Liesch, 2016)	Contexto cultural e fator geográfico afetaram negativamente a internacionalização
Alianças verticais	Gestão mais eficiente do stock, redução de custos operacionais, etc (Liao <i>et al.</i> , 2017)	Importância sobretudo para a credibilização e projeção nacional e internacional
Alianças horizontais	Relações de cooperação, concorrenciais, ou uma mistura de ambas (Bengtsson & Kock, 2000)	Relação de cooperação com SM internacionais e mistura de ambas com ModaLisboa
Características das alianças	Partilha de recursos, controlo de atividades (Rangan & Yoshino, 1996)	Depende da intensidade de cada aliança
Redes	Formação inicial de uma rede doméstica sólida e diversificada (Bai <i>et al.</i> , 2021)	Formação inicial de uma rede nacional com entidades de diversas naturezas

Tabela 1: Tabela resumo da discussão de resultados

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Capítulo 5

5. Conclusão

O Capítulo 5 destina-se à identificação de limitações encontradas ao longo do estudo, reconhecimento dos principais contributos para a literatura e sugestões para pesquisas futuras.

Primeiramente, uma limitação desta dissertação é a utilização de um único estudo de caso, o que pode dificultar a generalização dos resultados. Além disso, devido a restrições de tempo e recursos, a participação neste estudo foi limitada a somente duas pessoas. Apenas uma entrevista foi realizada, e os questionários foram usados devido à impossibilidade de realizar uma entrevista com Mónica Neto. Estas limitações realçam a importância de interpretar os resultados cuidadosamente e da necessidade de pesquisa adicional para validar e ampliar as conclusões deste estudo.

A presente dissertação pretendeu preencher uma lacuna na literatura ao explorar os efeitos do processo de internacionalização no posicionamento da moda portuguesa, bem como o papel das alianças e redes neste processo. Através do estudo de caso do PF, foi possível ampliar o conhecimento existente neste campo, essencialmente no contexto do STV em Portugal.

Uma das principais contribuições deste estudo reside na corroboração e expansão do conhecimento existente de outras investigações, como a importância das alianças no processo de internacionalização. É demonstrado, ainda, que, para projetos como o PF, o MU pode não ser tão linear como o desenvolvido, isto é, observa-se que o nível de comprometimento do PF varia de mercado para mercado, e não dentro de um mercado específico. Além disso, esta investigação contribui para a valorização das alianças complementares, as quais são igualmente importantes comparativamente às verticais e horizontais,

embora sejam pouco exploradas na literatura. Por fim, o estudo de caso desenvolve duas novas perspectivas relativamente às alianças e redes. Concretamente, evidencia-se que, para além de uma entidade poder assumir diferentes funções dentro de uma rede, as alianças têm diversas intensidades, consoante o objetivo e propósito das mesmas.

Concluindo, este estudo expande o conhecimento para académicos e empresários do STV, desenvolvendo uma compreensão mais aprofundada dos fatores que influenciam o sucesso da internacionalização e a importância das alianças e redes estratégicas no processo. Para futuras pesquisas, sugere-se a investigação do impacto da era digital na internacionalização das empresas, analisando como a digitalização pode afetar os métodos tradicionais de entrada nos mercados estrangeiros.

Bibliografia

- Agis, D., Bessa, D., Gouveia, J., & Vaz, P. 2020. *Vestindo o Futuro: Microtendências para as Indústrias Têxtil, Vestuário e Moda até 2020*.
- ATP. 2022. *Estatísticas*. <https://atp.pt/pt-pt/estatisticas/caraterizacao/>.
- Bai, W., Johanson, M., Oliveira, L., & Ratajczak-Mrozek, M. 2021. The role of business and social networks in the effectual internationalization: Insights from emerging market SMEs. *Journal of Business Research*, 129: 96–109.
- Bai, W., Johanson, M., Oliveira, L., Ratajczak-Mrozek, M., & Francioni, B. 2022. Where business networks and institutions meet: Internationalization decision-making under uncertainty. *Journal of International Management*, 28(1). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100904>.
- Belderbos, R., Gilsing, V., & Lokshin, B. 2012. Persistence of, and Interrelation Between, Horizontal and Vertical Technology Alliances. *Journal of Management*, 38(6): 1812–1834.
- Bengtsson, M., & Johansson, M. 2014. Managing coopetition to create opportunities for small firms. *International Small Business Journal*, 32(4): 401–427.
- Bengtsson, M., & Kock, S. 2000. “Coopetition” in Business Networks-to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, vol. 29.
- BPstat. 2022, October 14. *Análise setorial da indústria dos têxteis e vestuário*. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1292>.
- Breiger, R. L. 1974. *The Duality of Persons and Groups*, vol. 53. <https://www.jstor.org/stable/2576011>.
- Brouthers, K. D., Chen, L., Li, S., & Shaheer, N. 2022. Charting new courses to enter foreign markets: Conceptualization, theoretical framework, and

- research directions on non-traditional entry modes. *Journal of International Business Studies*, 53(9): 2088–2115.
- Chan A'b', S. H., Kensinger, J. W., Keown, A. J., & Martin, J. D. 1997. Do strategic alliances create value? *Journal of Financial Economics*, vol. 46.
- Child, J., Hsieh, L., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S., *et al.* 2017. SME international business models: The role of context and experience. *Journal of World Business*, 52(5): 664–679.
- Contractor, F. J. 2007. *Is International Business Good for Companies? The Evolutionary or Multi-Stage Theory of Internationalization vs. the Transaction Cost Perspective*, vol. 47.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. 2005. The Discipline and Practice of Qualitative Research. *The Discipline and Practice of Qualitative Research*: 1–28.
- Drucker, P. F. 1999. *Management Challenges for the 21st Century*.
- Dutta, D. K., & Hora, M. 2017. From Invention Success to Commercialization Success: Technology Ventures and the Benefits of Upstream and Downstream Supply-Chain Alliances. *Journal of Small Business Management*, 55(2): 216–235.
- Duysters, G. 1999. A Network Approach to Alliance Management. *European Management Journal*, vol. 17.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Source: The Academy of Management Review*, vol. 14. <https://www.jstor.org/stable/258557>.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. 2007. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Source: The Academy of Management Journal*, vol. 50.
- Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. 2006. How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid

- Internationalization. *Journal of International Marketing* ©, vol. 14. American Marketing Association.
- Jiang, R. J., Osiyevskyy, O., Tao, Q. T., & Santoro, M. D. 2023. Casting a wide net in familiar vs. unfamiliar waters: Impact of types of alliance partner diversity on level and reliability of firm performance. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.06.005>.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. 1990. The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4). <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>.
- 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.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. 1977. *The Internationalization Process of The Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. www.jstor.org.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. 1975. The Internationalization of The Firm – Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3): 305–323.
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. 2016. Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1): 93–102.
- Kogut, B. 1991. Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire. *Source: Management Science*, vol. 37.
- Levitt, T. 1984. *The globalization of markets*.
- Liao, S. H., Hu, D. C., & Ding, L. W. 2017. Assessing the influence of supply chain collaboration value innovation, supply chain capability and competitive advantage in Taiwan's networking communication industry. *International Journal of Production Economics*, 191: 143–153.
- Liesch, P., Welch, L., & Buckley, P. J. 2011. Risk and Uncertainty in Internationalisation and International Entrepreneurship Studies: Review

- and Conceptual Development. *Management International Review*.
<https://doi.org/10.2307/41411011>.
- Montoro-Sanchez, A., Diez-Vial, I., & Belso-Martinez, J. A. 2018. The evolution of the domestic network configuration as a driver of international relationships in SMEs. *International Business Review*, 27(4): 727–736.
- Moreno, J. L. 1941. *Foundations of Sociometry: An Introduction*, vol. 4.
- Musarra, G., Bowen, K. T., Robson, M. J., & Spyropoulou, S. 2021. Partner-based opportunism, interface structure, and performance efficiency in upstream and downstream alliance activities contexts. *Industrial Marketing Management*, 93: 76–89.
- Oum, T. H., Park, J. H., Kim, K., & Yu, C. 2004. The effect of horizontal alliances on firm productivity and profitability: Evidence from the global airline industry. *Journal of Business Research*, 57(8): 844–853.
- Oviatt, B. M., & Mcdougall, P. P. 2005. The Internationalization of Entrepreneurship. *Source: Journal of International Business Studies*, vol. 36. www.jibs.net.
- Porter, M. E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*.
- Rangan, U. S., & Yoshino, M. Y. 1996. *Forging Alliances: A Guide to Top Management*.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. 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.
- Stephen, I., & Hymer, H. 1960. *THE INTERNATIONAL OPERATIONS (QNATICNAL FIRMS, A STUDY CF DIRECT FOREIGN INVESTMENT*.
- Troncoso-Valverde, C., & Chávez-Bustamante, F. 2023. Do you want to know a secret? Strategic alliances and competition in product markets. *European Journal of Operational Research*. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2023.10.004>.

- Ulubasoglu, M. A., Akdis, M., & Kok, S. B. 2009. Internationalization and Alliance Formation: Evidence from Turkish SMEs. *International Small Business Journal*.
- Uzzi, B. 2005. How to build your network. *Harvard Business Review*.
<https://www.researchgate.net/publication/7434264>.
- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. 2017. From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Source: Journal of International Business Studies*, vol. 48. <https://www.jstor.org/stable/45149364>.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. 1988. Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2): 34–55.
- Yin, R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.), vol. 5.
- Yin, R. K. 2018. *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.).
- Zahoor, N., Khan, Z., Wu, J., Tarba, S. Y., Donbesuur, F., *et al.* 2023. Vertical alliances and innovation: A systematic review of the literature and a future research agenda. *Technovation*, 122.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102588>.
- Zhang, Y., Duysters, G., & Filippov, S. 2012. Chinese firms entering Europe: Internationalization through acquisitions and strategic alliances. *Journal of Science and Technology Policy in China*, 3(2): 102–123.

Apêndices

Apêndice A: Entrevista e Questionários

Entrevista/Questionário

1. Descrição breve do entrevistado;
2. História do projeto;
3. Quais são:
 - as principais atividades;
 - os segmentos de clientes;
 - os recursos;
 - as principais fontes de receita;
 - as principais fontes de custo;
4. Como acha que o Portugal Fashion veio acrescentar valor ou de certa forma mudar/impactar o setor têxtil e vestuário em Portugal;
5. Quais são os atuais principais desafios e oportunidades do Portugal Fashion;
6. Como surgiu a ideia de internacionalizarem (porque o decidiram fazer);
7. Como este processo foi iniciado;
8. Como foi a escolha dos países (porque os escolheram);
9. De que forma começaram a iniciar atividade nesse país e porquê;
10. Quais os desafios que enfrentaram no processo de internacionalização e como os combateram;
11. Quais os fatores que mais ajudaram no processo de internacionalização;
12. Como procuraram conhecer melhor os mercados para os quais queriam internacionalizar;

13. Como foi depois o processo de alargamento, ou seja, como conseguiram expandir para diferentes países;
14. O Portugal Fashion tem alianças estratégicas?
15. Com quem;
16. Porque têm e como foram estabelecidas;
17. Quais são as vantagens que têm em ter estas alianças;
18. Quais os constrangimentos e os maiores desafios que emergem destas alianças;
19. Se já houve alianças que não correram como o desejado e deram fim;
20. Portugal Fashion está inserida em alguma rede;
21. Se é doméstica ou internacional ou ambas;
22. Como constitui-se o processo de inserção nessas redes;
23. Quais são as vantagens que têm em estar nestas redes;
24. Quais os constrangimentos e os maiores desafios que emergem destas redes.
25. Por fim, se as alianças e as redes foram cruciais para a internacionalização e de que forma.

Questionário

1. O Portugal Fashion e a ModaLisboa têm parceria? Se sim, é a única aliança horizontal a nível nacional que têm?
2. Como foi respondido no questionário, o Portugal Fashion para conhecer melhor os mercados investia, nomeadamente, em ações de prospeção. Mas o que Portugal Fashion tentava saber sobre os mercados nos quais tencionava atuar? Havia uma adaptação do Portugal Fashion consoante as diferentes fashion weeks? Se sim, de que forma era feita esta adaptação?
3. Para internacionalizarem, então, para além dos desfiles nas semanas da moda de grandes cidades internacionais, também investiram em ações

promocionais, correto? Poderia dar-me exemplos de ações concretas de âmbito internacional que fizeram? E estas ações promocionais, para além de continuarem a ser feitas, foram realizadas na altura antes de iniciarem desfiles de moda no estrangeiro?

4. Considera que o nível de comprometimento do Portugal Fashion para com o mercado estrangeiro foi aumentando gradualmente? Ou sente que sempre houve um elevado nível de comprometimento? E este comprometimento é mais visível em capitais de moda mais reconhecidas globalmente?

5. No âmbito das alianças do Portugal Fashion, procuro explorar e analisar cada *cluster* de aliança e, dessa forma, pedia-lhe, se possível, que abordasse cada *cluster* de aliança, no que respeita à sua:

Origem (como tudo começou, a formação do primeiro laço);

Objetivo com a formação;

Importância da aliança;

História até à sua evolução atual;

Incluindo exemplos de aliança específicas (ex: ATP).

Apêndice B: Showroom, PF Sessions e Bloom

Com a clara finalidade de concretizar negócios, os *showrooms* são uma ação dinâmica com o intuito de transcender a sua proposta de valor, ou seja, para além de promover a moda de autor português, o PF procura, nestes *showrooms*, efetivar o comércio dos criadores portugueses.

Por sua vez, o *PF Sessions* é a mais recente marca de promoção da moda nacional. Ao encerrar as celebrações dos seus 25 anos em 2021, o PF apresentou uma estratégia que passa cada vez mais por valorizar o talento português e o futuro da moda nacional, através de uma crescente valorização da essência criativa e produtiva, com raiz tradicional. Assim, em parceria com diferentes municípios, promove um conjunto de iniciativas que reforçam, diferenciadamente, Portugal e as suas regiões. Em 2021, Famalicão foi a primeira cidade a receber as *PF Sessions*, sob o mote Famalicão Cidade Têxtil.

Com o objetivo de escalar fronteiras, as *PF Sessions* assumem também uma dimensão internacional. Pretende-se, deste modo, levar a herança cultural portuguesa para fora e criar interações com as dinâmicas da cidade de destino. Na primeira ação fora de portas, em 2021, o PF levou até Madrid quatro ações em diferentes espaços da cidade.

Por fim, o Espaço *Bloom* tem especial foco para jovens designers que procuram uma primeira experiência. Para além das performances de moda, decorrem concertos, *DJ sets* e intervenções artísticas. É um dos traços de marca do projeto, oferecendo aos seus participantes a entrada no mundo profissional da moda, pela apresentação que fazem dos seus trabalhos, mas também pelos contactos que estabelecem com jornalistas e outros profissionais.

Apêndice C: Alianças do Portugal Fashion

Produção	Tmj; Salsa; Tintex; Troficolor.
I&D	4itFuture; Citeve; Deloitte; ISAG; Universidade Católica.
Educação	Caras; Cision; DreamMedia; Forbes; Máxima; Quartely; Portuguese Soul; Antena 3; RFM; Porto Canal; RTP ; SIC Mulher; TVI.
Comunicação	El Corte Inglés; Marque Soares; Norteshopping; Tranoï; ViaOutlets.
Distribuição	Arte Moda by Casa Pia; Árvore; CENATEX; EMP; ESAD; FAUL; IPCB/ESART; ISAG; MODATEX; UCP; ISMAI; UM; UP.
SM	London Fashion Week; Milan Fashion Week; Paris Fashion Week; ModaLisboa.
Instituição	ARPTA; AICEP; APPICCAPS; ARPTCP; ASM; APM; ATP; CENIT; CCAP; COMPETE; STCP; TP; TPNP.
Município	CMF; CMG; CM P.
CANEX	Afreximbank; Lulubell Group; Mota Engil África; Pac Capital.

Tabela 2: Exemplos das alianças do Portugal Fashion

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Apêndice D: Tabela Resumo das Alianças do Portugal Fashion

Alianças	Natureza	Objetivo	Importância
Produção	Vertical	Unir produção e designers.	Fortalecimento do STV.
I&D	Vertical	Estimular a inovação no STV.	Reforma do STV, colocando Portugal como um inovador <i>hub</i> de moda a nível global.
Educação	Vertical	Criação de uma ponte de ligação entre PF e designers.	Dinamização e enriquecimento do PF.
Comunicação	Vertical	Publicitar o projeto a um público amplo.	Aumento da visibilidade e do reconhecimento do PF.
Distribuição	Vertical	Potenciar vendas e desenvolvimento de negócios.	Contacto mais próximo com os consumidores e angariação novos públicos.
SM	Horizontal	Expansão nacional e internacional do PF. Expansão nacional e internacional do PF.	Reforço do posicionamento do PF, enquanto um <i>hub</i> de moda à escala global.
Instituição	Complementar	Potenciar a visibilidade do projeto e fornecer suporte à atividade do PF.	Aumento da visibilidade, acesso a novas alianças e sustentabilidade do projeto.
Município	Complementar	Potencializar Portugal e as suas regiões ao nível da moda.	Fortalecimento da presença do PF em todo o país.
CANEX	Complementar	Promover anualmente designers africanos nas edições do PF.	Fomenta a diversidade e garante a sustentabilidade financeira do projeto.

Tabela 3: Tabela resumo das alianças do Portugal Fashion
Fonte: Desenvolvido pelo autor