

*Internationalization of Portuguese Luxury Firms to Emerging Markets
Loja das Meias and Fátima Lopes Case Study*



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

INTERNATIONALIZATION OF PORTUGUESE LUXURY FIRMS TO EMERGING MARKETS

LOJA DAS MEIAS AND FÁTIMA LOPES CASE STUDY

MADALENA MARIA GEMA DE CARVALHO

ADVISOR:

CÉLINE ABECASSIS-MOEDAS

Dissertation submitted in partial fulfillment of requirements for the degree of MSc in Business Administration, at Católica Lisbon School Of Business And Economics
January 2012

*Internationalization of Portuguese Luxury Firms to Emerging Markets
Loja das Meias and Fátima Lopes Case Study*

Abstract

Dissertation Title: Internationalization of Portuguese Luxury Firms to Emerging Markets

Author: Madalena Maria Gema de Carvalho

In a fast evolving luxury industry, brands strive to grow and seek new ways to reach success. This thesis focuses on the internationalization of Portuguese luxury firms to emerging markets. Internationalization comes with a significant response to the fast-passing luxury industry, which alongside with limited room to evolve in the Portuguese luxury market, has driven national firms to widen their borders and expand to international audiences. As emerging markets are increasingly showing their potential as target destinations for luxury firms, Portuguese companies rely specially on their relations with the Angolan community to grow abroad. The objective of this thesis is to understand the actual trend of internationalization amongst luxury companies, and if the internationalization to emerging markets defines the future of the industry. This study is supported by the cases of two national references in the luxury Fashion industry: retailer Loja das Meias and single-brand Fátima Lopes. To address this research, and following analysis of the relevant literature on the topic, two interviews were conducted to support the findings. Conclusions on the managerial implications of the internationalization process in the firm were then taken. To do so, an analysis of these firms' core capabilities was conducted and potential competitive advantages and fit between the firm's strategy and the market's potential identified. This research supports three major recommendations on an internationalization process to Angola: 1) Find a local business partner, 2) Learn to adapt to the market and consumers and 3) Acknowledge the potential of the country and benefit from it.

Preface

My first acknowledgement is to my thesis advisor, Professor Céline Abecassis-Moedas, for her commitment and guidance. Her critiques and support were determinant to the conclusion of this dissertation.

I would also like to express my sincere appreciation to Dr. Pedro Miguel Costa, Loja das Meias' CEO, and to Fátima Lopes, designer and owner of her own brand. Their contribution and kindness in providing relevant information was essential to the development and quality assurance of this dissertation's findings.

In addition, I would like to thank my family, friends and colleagues, for their support and encouragement throughout the development of this thesis and for helping me with valuable critiques and suggestions.

Contents

1. INTRODUCTION.....	1
2. LITERATURE REVIEW	4
2.1 The Luxury Industry	4
2.2 Internationalization of Luxury.....	9
2.3 Emerging Markets: The Future of Luxury	11
3. METHODOLOGY	16
4. DATA ANALYSIS	18
4.1 Luxury Fashion Retailer: Loja das Meias.....	18
4.2 Luxury Fashion Brand: Fátima Lopes	22
5. DISCUSSION	27
5.1 The Luxury Industry	27
5.2 Internationalization of Luxury.....	28
5.3 Emerging Markets: The Future of luxury.....	31
6. Conclusion	34
7. REFERENCES	37
8. Appendixes.....	39

*Internationalization of Portuguese Luxury Firms to Emerging Markets
Loja das Meias and Fátima Lopes Case Study*

1. INTRODUCTION

Luxury is a concept that has become more common throughout the years, desired by many and explored by companies (Azevedo Rosa, 2010; Kapferer & Bastien, 2009). Luxury is now everywhere, not only in *haute couture* or expensive cars, but also in different approaches to global management specificities and consumer understanding (Kapferer & Bastien, 2009; Azevedo Rosa, 2010). Examples of such is the proliferation of terms used to qualify luxury – *masstige*, hyper luxury, super premium or *opuluxe* (Kapferer & Bastien, 2009), among others – and which has contributed to a mixed understanding and misuse of the concept and its implications.

It seems logical to start by introducing the concept of *Luxury*. One can present many definitions for a “luxury item”, but its strong identity and selectivity, exclusiveness and emotional appeal are characteristics commonly identified as bringing additional value to the consumer. In addition, a “luxury item” is one that transmits a series of emotions and feelings to a person. It intends to be a source of pleasure and desire, an element of differentiation, quality and a signal of power and status, both for national and international consumers.

Today, the luxury industry is characterized by two major types of players: the *Brands* themselves and the *Luxury Retailers*, that sell multi brand products (Chevalier & Mazzalovo, 2008). However, industry has shown a significant shift the past year, with brands’ own stores growing 14%, some 50% more than the growth of retailers (Bain & Company, 2011). As a result, brands’ own stores now account for nearly 30% of total luxury sales worldwide (Bain & Company, 2011).

As markets are in constant globalization (Hitt et al, 2006; Lu & Beamish, 2004; Wiersema & Bowen, 2007), the luxury industry is no exception to this trend, with companies relying heavily on internationalization to achieve competitive advantages. Moreover, one of the defining aspects of a luxury good is their international appeal: A luxury item needs to be recognized by its national character, but also by its international profile and presence (Chevalier & Mazzalovo, 2008). The higher the visibility in the world’s most fashionable cities, the higher the recognition and quality implied to the product and the firm who sells it (Chevalier & Mazzalovo, 2008). However, due to the economic context of current markets, the resilience of luxury brands’ performances is not only dependent on strong luxury markets like U.S.A. and Europe, but emerging economies like Asia, Middle East and Africa have increasingly been the focus of these manufacturers (Bernstein Research, April 2010).

The particularities of the luxury industry provide the conditions for its players to engage in internationalization processes, as those can translate into competitive advantages. Moreover, as global presence can become a defining variable for a firm in this industry, I believe it is an interesting topic to develop further along this dissertation. This thesis aims at understanding, at first stage, the importance of globalization in the luxury sector and if geographical expansion is a good strategy to sustain a brands' growth; and in a second moment, the appreciation of the role of international expansion to emerging markets in the strategy of luxury companies. According to this, it is intended to understand *the managerial implications of the international expansion of a Portuguese luxury firm to an emerging market.*

In order to understand the practical implications of internationalization for a Portuguese luxury company, first a definition of the concept of luxury will be presented, after which the dynamics of the market will be exposed. Following, two case studies of successful internationalization processes carried on by Portuguese companies in Angola will be discussed. The research performed was sensitive to the differences and similarities amongst the two types of players, Retailers (Multi Brand) and Brands (Single Brands). To enhance the quality of the same, interviews were conducted to key figures within these firms' market strategy. The first, with Loja das Meias' CEO Pedro Miguel Costa, mentions the implications of the process of internationalization to a multi brand retailer, whilst the second, with Fátima Lopes, aimed to understand this process from a single brand's point of view.

This thesis will proceed as follows: In a first stage, the studied literature will be presented and analyzed accordingly to the main themes (Luxury, Internationalization and Emerging markets). The Methodology used to approach this analysis will then be mentioned (Chapter 3). Later on, the two cases will be further detailed and its data will be analyzed (Chapter 4). Then, the contents of the findings will be compared to the existing literature (Chapter 5). Finally, the main conclusions will be presented and the research concluded (Chapter 6).

*Internationalization of Portuguese Luxury Firms to Emerging Markets
Loja das Meias and Fátima Lopes Case Study*

2. LITERATURE REVIEW

In recent years, and due to the topic's interest to both consumers and companies, research has been conducted on the luxury industry. However, while researching the topic, it was perceived the existence of a gap in literature regarding the supply and managerial side of this industry. In the following chapter the major findings concerning the research topic will be presented, as it intends to clarify the main points to be further discussed.

2.1 The Luxury Industry

i. Defining Luxury

Luxury is a broadly discussed concept with many definitions, sometimes contradictory, which might lead to a misinterpretation of the same. An attempt to clarify this ambiguous concept that has been devalued throughout the years will be carried on next. In the beginning, luxury was perceived as something that the poor couldn't have and only the elite could reach. Although the exclusive aspect of this definition still accounts for luxury as we see it today, many social changes have contributed to the change of the concept and its applicability. Luxury is, seen as the privilege of having something unique and uncommon (García, 2003). It should evoke an emotion in the consumer, a sense of status, differentiation and pleasure (Azevedo Rosa, 2010). In sum, luxury can be defined and perceived in several ways, according to location, culture or even personal background, but is commonly seen as a "treat" to one's desires, rather than a need (Kiessling, Balekjian, & Oehmichen, 2009).

Following these lines, Chevalier and Mazzalovo (2008) identify three major components that must be satisfied in order to make a good a "luxury good". It must have a strong artistic content, must be the result of a craftsmanship and it must be international. The artistic component refers to the fact that a client of a luxury item looks for more than just a product; he rather looks for an object. Consumers seek a beautiful and aesthetic product; hence the design and creativity remain very strong in the global perception of this industry. The craftsmanship characteristic gives luxury goods their uniqueness and identity from which they are known for. Quality and innovation are determined by the technique of whoever produces the object, being that people

expect a beautiful, perfectly made object that comes directly from the designer's workshop. The final aspect that defines a luxury good, but by no means the least important, is the international sense the object implies. A luxury item needs to be recognized by its national character, but also by its international profile and presence. The higher the presence in the world's most fashionable cities (those who truly drive the luxury business), the higher the recognition and quality implied to the product and the brand who sells it.

This somehow restrictive definition of luxury was applicable some decades ago but it is inadequate to the social patterns we live in today. Danielle Alléres (1990) distinguished three different levels of luxury: Inaccessible Luxury, Intermediary Luxury and Accessible Luxury. The first, Inaccessible Luxury, is the elite for the elite and denotes for unique experiences or objects, those who drive the rest of the levels by creating the desire and emotion that lead the creativity and operations of the rest of the groups. Intermediary Luxury refers to a scaled down Inaccessible Luxury, through the change of materials or increase of production. This level, which has registered a constant growth through the years, encompasses for example, prêt-à-porter, which is a scaled down collection of the Haute Couture creations. Accessible Luxury, or New Luxury as it is often called, is the result of the democratization of luxury, representing all the products produced in a larger scale that invite more consumers into the Luxury market.

Another aspect that might help to understand the different levels of luxury are its consumers. Accessible Luxury can be highly influenced by the economic downturn, as the Inaccessible and Intermediary levels are more resilient to this effect. According to the World Wealth Report, HNWI's¹ wealth continued to rise in 2010, presenting a 9.7% growth in wealth (a total of US\$42.7 trillion worldwide) and accounting now for a total population of 10.9 million worldwide. Following these lines, Ultra HNWI's² also registered a growth in wealth and population at a world level. These two groups are responsible for big sales in the luxury industry, as their investments of passion increased alongside with the increasing wealth levels. As of these investments, 29% were in Luxury Collectibles and 22% in Jewelry and Watches, being the remaining in non-luxury related fields. (Cap Gemini & Merrill Lynch, 2011). Although these can represent high levels of investment in the industry, and help its recovery, one must bear in mind that today, 98% of the luxury business corresponds to Accessible Luxury (Chevalier & Mazzalovo, 2008).

¹ HNWI: High Net worth Individuals are defined as having investable assets of US\$1 million or more, excluding primary residency, collectibles, consumables and consumer durables.

² Ultra HNWI: Ultra High Net worth Individuals are defined as having investable assets of US\$30 million or more, excluding primary residency, collectibles, consumables and consumer durables.

ii. The Luxury Market

The luxury market differs from regular markets in what concerns to management and creativity. But what makes it so different?

There are three main characteristics that make this industry unique: the *company size*, *financial characteristics* and the *time factor* (Chevalier & Mazzalovo, 2008). First, The *Size* of companies, which is generally a defining aspect of a firm's power, is in this industry, almost irrelevant. The luxury industry is diversified, incorporating different size companies, from large groups to small firms, both successful if well managed. The second aspect is the *Financial* characteristic, where the most important fact is that due to its high breakeven levels, a firm must survive many years while losing money, achieving high levels of profit after reaching the breakeven. An finally, the *Time Frame* is another aspect that conditions the success of companies, that launches of collections or products take more time in this market, so impacts of managerial implications are not visible in the short term.

Due to several luxury perceptions, it becomes difficult to analyze the market quantitatively. Financial data and analysis are not common in the luxury sector, but some estimation about the size of the market has been previously conducted. According to Chevalier and Mazzalovo (2008), in 2007, the market turnover was around €250 billion, while Bain & Company estimated a market of €175 billion in 2008. Looking at these numbers, it is possible to understand the size of the market, that some risk to say represents 10% of world's private consumption. The financial crisis had its toll on this industry as it shows in the estimation. In 2009, sales decreased around 8% (Azevedo Rosa, 2010), but according to Bain & Co. the industry is recovering and there is an expected 10% growth for the year of 2011, reaching €191 billion (Bain & Company, 2011).

The luxury industry is characterized by two major types of players: the Brands themselves and the Luxury Retailers, which sell multibrand products. The luxury market has shown a significant shift the past year, with brand's own stores growing 14% , more than 50% higher than the growth of retailers, being that brand's own stores account now for nearly 30% of luxury sales worldwide (Bain & Company, 2011).

Another important consideration about the market is understanding how it is composed. The industry is divided into sectors, being Still Wines the largest one, with a business size of €50 billion. Fragrance and cosmetics, Jewelry and Spirits and Champagne, represent a business of €30 billion each and the remaining Ready to Wear, Leather Goods, Watches and Tableware being smaller but equally important (Chevalier & Mazzalovo, 2008). All together, the luxury industry represented a market of €190 billion in 2006, according to the authors.

Table 1: Luxury Sectors by size of the market

Market	Business Size (€)
Still Wines	€50 billion
Fragrance and Cosmetics	€30 billion
Jewelry	€30 billion
Spirits and Champagne	€30 billion
Ready to Wear	€20 billion
Leather Goods	€15 billion
Watches	€10 billion
Tableware	€5 billion
Total	€190 billion

iii. Luxury Retailing

So far, luxury brands were taken into account, but in the luxury business, retailers have a crucial role in the success of the industry. Retailing has been changing dramatically over the years, and it is in constant need of a new definition (Peterson & Balasubramanian, 2002). To understand better the concept we will follow a definition from 1931, but that already encompasses the relation between marketing and retailing: *“Any individual, firm, or corporation that performs the last step in the marketing of goods from producer to consumer. (...) To be significant as a distinct economic unit, the retailer must act as a purchase agent for the community rather than as a distributing agent for manufacturers.”* (Wingate, 1931).

For the luxury sector, retailing plays an important part, as it increases brand awareness and helps a firm to break even rather faster than by just selling in their own stores. When managing retailing in the luxury field, Brands have to carefully choose the strategy that will maintain the exclusivity, accessibility and visibility the brand wishes to achieve (Chevalier & Mazzalovo, 2008).

iv. The Drivers of Change

Throughout the 20th century, the idiosyncratic criteria of luxury had to be adapted to a changing society. Therefore, the context in which luxury applied was highly influenced by four drivers of change: The Democratization of Luxury, an Increase in spending money, Globalization and Communications (Kapferer & Bastien, 2009). For the purpose of this thesis the factors of democratization and globalization will be explained more deeply.

Luxury had to respond to a changing global society focused on a growing aptitude to serve the masses while remaining exclusive and desirable at the same time. The *Democratization of luxury* is pointed as the main driver of change and the reason for its current success. The concept implies that luxury should be accessible to everyone and this way increase the client's base and sales. This new approach, however, sets a paradigm against the traditional view of social stratification imposed by luxury products. Democratizing luxury comes aligned with high risk of vulgarization, which would abolish the exclusiveness and uniqueness that characterize it: the desire for the product is inversely related to the democratization of luxury. Democratization is a delicate process that affects all variables of the product, since it can happen at several levels: product, distribution, price or customer segments (García, 2003).

The second relevant driver of change is globalization. Luxury develops through a multicultural and multinational society, largely influenced by major advances in technology and communications. Globalization has two main implications in the industry. For one, it enlarges the accessibility and range of products in luxury, while opening new markets. And secondly, it is obviously an extent to democratization, as it provides the disappearance of social stratification. For Interbrand, a luxury brand must be Global, that is to have at least 30% sales from markets outside its domestic country (Interbrand, 2008). As mentioned before, for other authors as well the International factor is one of the defining characteristics of a luxury brand (Chevalier & Mazzalovo, 2008 ; Kapferer & Bastien, 2009).

It is of general opinion that luxury brands are immune to the economic downturn. However, in a more globalized society, with new consumers' segments who suddenly have more purchasing power and the means to engage in wealthier purchases, the brands have rushed themselves to become more accessible to a broader audience (Interbrand, 2008). It's due to *globalization* and *democratization* of luxury, along with the reliance on this extended market that the risk and vulnerability to the downturn increases, as well as the risk of vulgarization and loss of value for the luxury industry.

In sum, a luxury product should show not only signs of social stratification, but at the same time cultural roots, in order to avoid the loss of value that an extended market of consumers could infer. This leads us to our first premise: To be a luxury brand, one must be international and global, provide to a broader audience while maintaining the total value of the brand.

2.2 Internationalization of Luxury

i. Internationalization as a growth strategy

The ongoing process of globalization is a significant economic phenomenon that particularly changes the competitive conditions facing firms. As markets and industries globalize, this process can change a firm's business and environs and induce changes in corporate strategy (Wiersema, M. F. & Bowen, H. P., 2007). Many firms, mainly in the Luxury Sector, seek internationalization as a path to growth and evolve regarding changing global conditions (Wiersema & Bowen, 2008 ; Chevalier. & Mazzalovo, 2008; Lu. & Beamish, 2001).

It is important now, to define the concept of internationalization. International Diversification is the expansion of a firm's activities beyond its domestic market, into other regions or countries (Ghoshal, 1987). Although the geographical expansion of a firm's activities might prove to be a successful strategy to achieve sustained growth, it implies a series of challenges that have to be considered when entering a new market. Differences might rise between the domestic and host markets regarding political, economic, legal or cultural aspects, that can define the performance of the firm abroad (Wiersema, M. F. & Bowen, H. P., 2007). An internationalization process should be positively correlated with organizational knowledge, there is to say, one way a firm has to gather different types of knowledge is through entering new markets (Zahra et al. 2000).

Internationalization should be positively related to firm performance; however, extremely high levels of internationalization might result in losses of performance for the firm (Hit et al, 2006; Lu & Beamish, 2001; Lu & Beamish, 2004). Therefore, in order to achieve success in the process of geographic expansion, the firm needs to adapt their corporate strategy to the specificities of the target country, while making smart decisions in their internationalization projects.

There are some factors that might induce the process of internationalization for a company. In the luxury sector, the firm's lifecycle and the foreign competition in the domestic market are two of the main drivers of this process (Chevalier & Mazzalovo, 2008; Wiersema & Bowen, 2008).

Regarding foreign competition in home markets, as it happens in an industry as globalized as luxury, it was found that as industry globalization rises, the higher the level of foreign competition in the domestic market, the larger will be the increase in a firm's degree and scope of diversification (Wiersema, M. F. & Bowen, H. P., 2007). Considering this, as the luxury industry is very global and defined by strong international players (mainly French and Italian), when facing such strong international competition in the global marketplace, firms will seek to find competitive advantages through global scale and scope economies, as well as trying to find location-specific advantages enjoyed by competitors (Wiersema, M. F. & Bowen, H. P., 2007).

The second driver for internationalization in the luxury field is pointed out as the Brand lifecycle. When a Brand is in its growth stage, it should try to expand and establish itself in other markets, while reinforcing its position in the domestic market (Chevalier & Mazzalovo, 2008). However, as the luxury brand is always reinventing itself, it is hard to predict when its growth stage starts (Kapferer & Bastien, 2009), so the geographical expansion should also work as a way for the brand to progressively grow as it discovers new clientele.

ii. Expanding the Luxury

It is often common that the local consumers are not enough to develop a luxury business, whether because of the price level or the fact that economies of scale can be exploited only to a certain point to avoid losing the exclusivity. Therefore, firms seek new ways towards competitive advantages through internationalization of the businesses. To be successful in an internationalization operation, firms need the necessary resources and its correct management to achieve that competitive advantage (Hitt et al. 2006).

In the luxury business, it is crucial to have strong roots before developing to a more international strategy. The aim should be to be recognized as a luxury product by other cultures, without losing the status and recognition from the country of birth. (Kapferer & Bastien, 2009)

As regular retailers choose to enter international markets through international expansion, joint ventures, franchising or mergers, the luxury retailers defy this pattern and establish their particularities with different entry modes such as flagship stores or guerilla stores. This also proves the differences one must acknowledge when considering the luxury industry (Moore et al. 2010).

As geographic expansion might be an obvious path to develop a luxury business, it is also very complicated and requires heavy investments while having results that are very difficult to predict. It is important to manage the risk that an international strategy takes in the luxury sector, and understand that the success of a global strategy is linked to the degree of universalization of a brand's identity (Chevalier & Mazzalovo, 2008).

This leads us to our second premise: In order to grow, a luxury firm should expand geographically, while managing the risks and benefits in such a way that will be profitable for the firm's performance. In sum, the internationalization of a luxury firm should be a way to consolidate operations and sustain the firm's growth.

2.3 Emerging Markets: The Future of Luxury

i. An overview of Emerging Economies

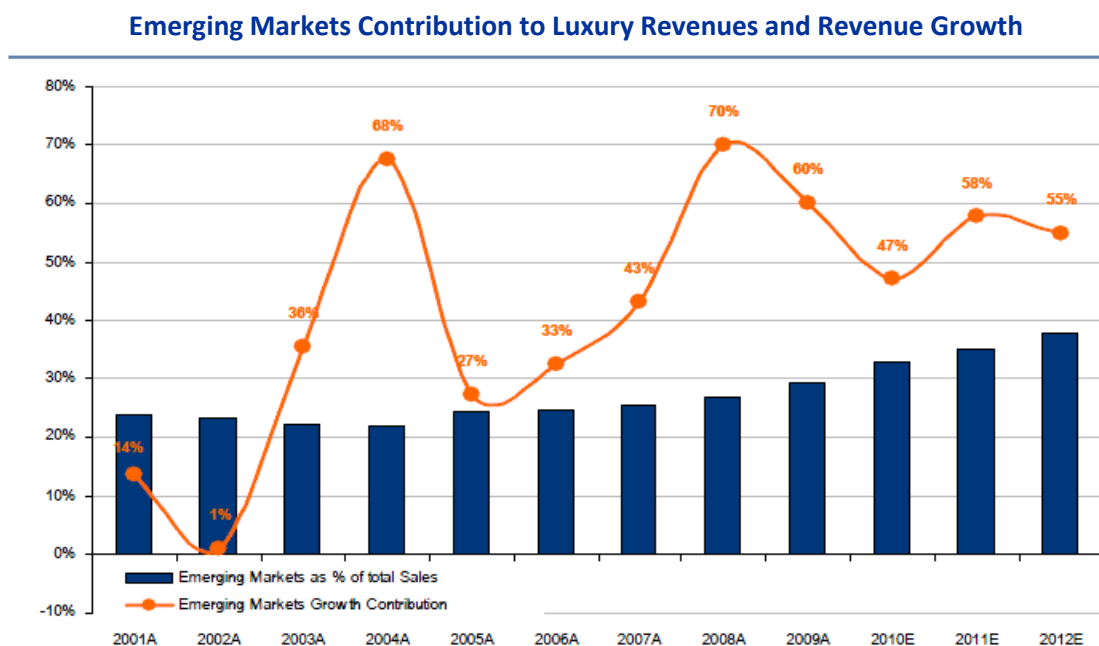
It is often discussed that emerging markets remain the key drivers of the global economic growth in our times. Companies in emerging markets have a growth rate advantage of 13,2% over firms that are yet to explore these markets (Bank of America and Merrill Lynch, 2011). Due to the disproportionate share of economic growth on these markets, companies have focused on emerging countries to drive growth.

According to Cap Gemini and Merrill Lynch, in 2010 the number of HNWI population from emerging markets grew exponentially, as a reflection of growing levels of wealth and importance in the economic markets. Therefore, it is possible to see a global geographic dispersion of the HNWI's population over the years, as the emerging markets represent an increase in wealth and population.

ii. Luxury in emerging markets

Growth is very strong in emerging economies, and several industries have spotted the opportunity to enter these markets. Luxury is no exception. The luxury sector is increasingly more dependent on emerging markets, since the growing level of wealth and power in these lead to higher levels of consumption (Soon-hwa, 2009), which are expected to account for about 50% to 60% of revenue growth in the next few years (Merrill Lynch Luxury report). Emerging economies are expected to have the largest base of luxury consumers by 2015 (Som, 2011). As the graphic below shows, emerging markets have been increasing as a percentage of total sales, while their contribution to the revenues and revenue growth has not been stable in the past but now is stabilizing around 55%.

Figure 1: Emerging Markets Contribution to Luxury Revenues and Revenue Growth

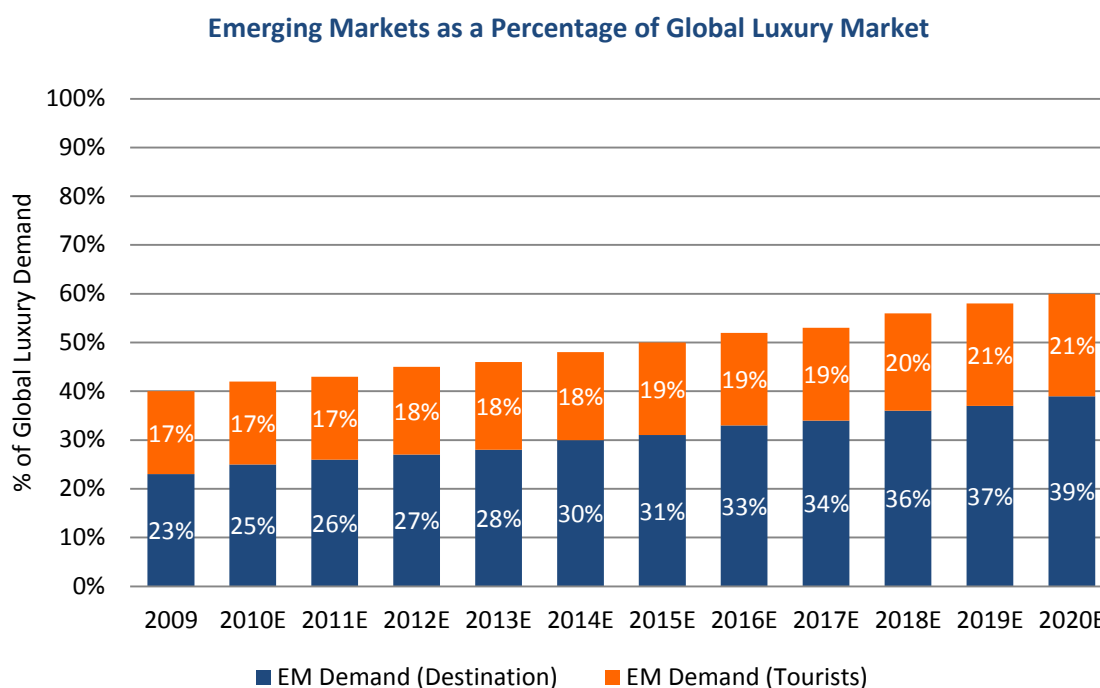


Source: Merrill Lynch Global Research Estimates

It is often argued that the global luxury consumption will reflect a continuous shift towards emerging markets consumption, reflecting the possibility that the luxury industry might become more profitable in these markets than in developed ones. Literature provides some data regarding the relative position of emerging markets in the luxury industry. By analyzing the overall luxury industry and sales by destination, emerging markets represent a small portion of 23%, less than a quarter of the overall sales. However, if we narrow down the scope and analyze total sales by clientele, that is,

when overseas purchases are factored in, Emerging Markets represent now 40% of total sales, almost half of the total market. These numbers are expected to increase in the next few years and according to predictions; in 2020 the sales by destination from emerging markets will represent about 40% of total sales, while sales by clientele from emerging markets will account for 60% of total sales (Bernstein Research, September 2010). These numbers are clearly a consequence of the growing position that emerging markets are conquering in the economic markets, making them extremely attractive to all kinds of industries.

Figure 2: Emerging Markets as a percentage of Global Luxury Market



Source: Bernstein Research

There are three main factors that support this growth of emerging markets as the future of the luxury industry (Bernstein Research, September 2010). First, The potential for *Space Growth*; in emerging markets, there are new cities and more space continuously appearing, leaving enough room to explore new opportunities in the luxury industry. Secondly, and one of the strongest reasons why emerging markets are such a success for luxury business, is because they have room for *Store Openings*, which still remains one of the key drivers of the industry (Bernstein Research, September 2010; Bank of America and Merrill Lynch, 2011). Finally, the increasing *Tourist's Flow* and their consumption of luxury have an important toll in industry development. Here, emerging markets take a very important stand, because both with onshore and offshore consumption they are able to drive the luxury sector and reinforce their position. The increasing levels of wealth in these economies

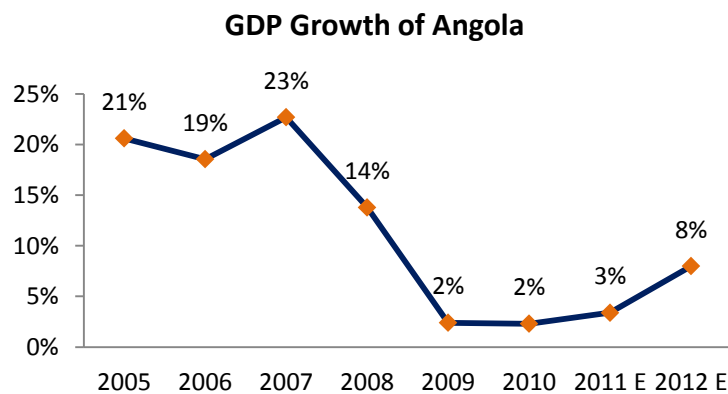
brings patterns closer to the ones from developed countries, influencing both onshore and offshore consumption of luxury goods.

iii. Portugal and Angola

One of the most discussed emerging markets amongst the Portuguese community is Angola. The historical and economic ties that link the two countries make this emerging economy a clear destination for Portuguese businesses.

The country has been showing great potential, with a two digit percentage of GDP growth between 2006 and 2008, which has slowed down and maintain a value of 2% in the last two years (The World Bank Group). Although no official data has been disclosed, estimations point at a percentage of 3.4% in 2011 and an estimation of 8% for 2012 (Almeida, Bloomberg, 2011).

Figure 3: GDP Growth of Angola



Source: The World Bank Group

Moreover, for the last two years that Luanda, the capital of Angola, has been considered the most expensive city in the world, with Lisbon occupying the 74th position in the same report. In a HR Mercer study, which compares the cost of living in over 214 world countries, Luanda stands out as the city with the highest cost of living, where, in 2010, a rent of a luxury 2 bedroom apartment can reach €5.528 per month, almost double of what it costs in London, which occupies the second place in the same study (Mercer, 2011; Rogers, 2010; Jornal de Notícias, 2010).

Angola stands out in luxury purchases, contributing to the Portuguese luxury sector with about 30% of total purchases in 2009 (Jornal Expresso, 2009), which results on a general belief that the spending power of the Angolan community is a factor to support the implementation of a

business in that country. As discussed before, offshore consumption from emerging markets is one of the key drivers of the luxury industry, reflecting that the fact that more than a quarter of the total sales in Portuguese luxury belong to emerging market's consumers can help boost the sector in Portugal.

In sum, the future of the luxury sector will see emerging economies as key gears for further development. This is the third premise we intend to discuss with this research. In order to expand a luxury business internationally, in a way that contributes to the growth of the company, one should focus on emerging markets as their target destination.

3. METHODOLOGY

With the purpose of understanding the process of internationalization of Portuguese luxury companies, this thesis focused on studying companies that fit that profile. There are only a few Portuguese Luxury Brands and Retailers, narrowing down the number when considering those with international presence. Our focus is on a Luxury Fashion Retailer, Loja das Meias, and a Portuguese Fashion Brand, Fátima Lopes, which have expanded their business abroad to an emergent market, Angola, using exploratory case studies as primary data.

3.1. Primary Data Source: Exploratory Case Study

Literature regarding the Portuguese luxury industry is rare, as well as studies about the topic in question. Therefore, it is important to deeply explore the problem and understand, through real cases, what are the managerial implications to a Portuguese luxury firm, when undergoing international expansion to an emerging market, and if internationalization is a factor of consolidation for a Portuguese company in an emergent market. For these reasons, I decided to use an exploratory case study as the primary data source.

Understanding the market and its dynamics, there were identified two types of main players that act and react in different ways in the global industry and local markets: Luxury Multi Brand Retailers and Single Brands. After realizing these differences, it was clear that, in order to best fit the research questions of this investigation, an interview should be conducted with one of each type of players.

With this in mind, two different interviews were conducted personally: one with Pedro Miguel Costa, CEO of “Loja das Meias” and another with Fátima Lopes, CEO and Founder of “Fátima Lopes”. The interview was semi-structured, as there was a predefined script but also open questions and interactions along the conversation. The topics covered in this interview were “The Business”, “Portuguese Luxury Market”, “Management and Internationalization” and “Emerging Economies: The Angolan Market”. The script of these interviews can be found in appendix 2 and 3 of this paper. In order to conduct a straightforward and more time efficient interview, the questions were sent to the subjects prior to the interview.

The main objective of these interviews was to gather information that enabled the discussion of the research questions and hypothesis presented in this paper, by understanding the processes of internationalization, focusing on Angola as an emerging economy and a target opportunity for Portuguese businesses. Furthermore, the responses of this interview should support the findings of the research and link them to the reality of this analysis.

4. DATA ANALYSIS

The Luxury Business, as described before, encompasses a wide range of industries. To the purposes of this research, the focus was kept on only one industry, in order to have the most accurate results. This research will be supported by the analysis of the Fashion Luxury Businesses, highlighting the differences between a retailer and a brand.

4.1 Luxury Fashion Retailer: Loja das Meias

Loja das Meias is one of the first and most recognized Portuguese luxury retailers. With over 100 years of existence, Loja das Meias opened in 1905, in the corner of Rossio and Rua Augusta, right in the beating heart of Lisbon. Selling only Corsets and Socks, it rapidly expanded its offer and client's base, opening new stores and defying the limits of what a luxury retailer should be. Nowadays, Loja das Meias has 3 stores in Portugal and one overseas, and their well-recognized and up-to-date concept has led them to reach a top position in the Portuguese market.

The Business

Within such a dynamic and ever changing industry as Fashion, staying in vogue and up to date is a challenging task. When asked what the secret was, Pedro Miguel Costa pointed that *“(...) the secret is a consistent and well defined strategy. We have a well-defined mission, selling quality luxury products, and we ensure that all the policies followed are perfectly aligned with it.”*

Being a Multi Brand Retail Company, the decisions about which brands to feature in the stores is one of the defining axes of the business' success. *“We only purchase the products that have the most commercial value to our customers and that define the future trends. It is crucial that all the products purchased can connect through a conductive wire; that is the core of the business, the common denominator that puts the whole collection together.”* Even though the majority of their products come from international creators, Portuguese brands, such as Ana Salazar and Ricardo Preto, also account for a significant percentage of their product range, alongside with their own private label. *“Our private label is a Portuguese brand, developed and produced in Portugal, and a*

trend we have been betting on, because we believe it makes perfect sense in the economic context we are living in.”

Following the lines of giant market players (like Hermés or Dior), and with the intent to follow and satisfy an increasingly less loyal customer base, the store aims at innovation constantly. Loja das Meias has diversified its retail business, in order to offer a wide range of services to its customers. Besides clothing, the stores sell accessories, make up and fragrances, there is a store card and magazine, as well as tailor made services to their customers. Loja das Meias’ CEO believes that this diversification is aligned with their positioning. *“At Loja das Meias we believe that luxury products are dreams, and that’s what we are selling. That is why all our complimentary services exist, they are all thought and created so that the dream is the best and the client’s will to purchase it is maximized.”*

The Portuguese Luxury Market

As Pedro Miguel Costa believes, competition is a reality and is diversified, including every retail store or brand that is able to capture the client’s attention, being fashion, restaurants or automobiles. In such a complex and dynamic world, the loyalty and customer’s retention is an increasing concern *“It’s the shift of attention of the consumer (to other products) that poses as a bigger threat and is harder to overcome. Within the retailing luxury players, that is, the direct competition, Loja das Meias is well positioned and confident about its performance because the knowledge about the market and the business is higher.”*

The Portuguese Luxury Market is not comparable to other European markets in terms of offer and consumption *“Within the luxury offer, the Portuguese’s consumption tends to more affordable products than high-end luxury.”* Selling extreme luxury in Portugal can become even harder due to the economic context we are facing *“I can say that around 60% of our offer is extreme luxury and 40% is more affordable luxury. However, this is a volatile metric and will show a tendency to reach equilibrium in the future, due to the economic reality”* increasing the relative sales of Affordable Luxury.

The CEO of Loja das Meias believes that internationalization is the future step for luxury retailers, even though it is not yet a common practice. *“A Luxury retailer can only endure in an internationalization process if he has the approval of the brands they sell.”* Pedro Miguel Costa also

states that it is more common for a Single Brand company to follow this path, but that Multi Brand Retail companies should also pursue it, because a well implemented internationalization process can be a key success factor for the company.

Management and Internationalization

An internationalization process, with all the challenges it implies, should not be an opportunity left aside. Moreover, the Portuguese luxury market itself provided the conditions for a geographical expansion *“We wanted to grow and we had restrictions in the Portuguese Market.”* Angola is the first market where Loja das Meias decided to expand its business, and currently the only one where they are present, with the opening of their first international store in July 2007 *“Knowing the Angolan market potential and its ties to Portugal we decided to invest in that market.”*

In an internationalization process it is crucial to have the target country well defined *“We define a target country based on the brand awareness it has. When we believe the brand is strong and recognized in those countries, then there is an opportunity for internationalization.”* Angola provides conditions that enable the implementation and management of this business *“Lusophone markets are clearly a destination because the brand awareness there is already very strong. In Angola we have a history that dates from some years, since in the past, for example, we designed the TAAG (airline) uniforms. There is clearly an identity in these countries”.*

For the CEO, the main goal of a geographic expansion is to increase the market and potential clients. Dr Pedro Miguel Costa, when asked about what was the effect of this process in the company's performance, promptly stated *“The investment to Angola, besides being a success there, had also a very positive impact in the company's revenues in Portugal.(...). It is an immediate reflection of the transparency of the market between both countries.”* For the CEO, the key is to bet on a successful project that will justify in terms of cost and benefits.

Loja das Meias' project in Angola was very successful and overcame any expectations the managers might have. Overall, the process was very positive, as it helped to gather the necessary know-how to future developments, while increasing the firm's recognition in the market *“In sum, there were only positive results to gather from this experience.”*

Emerging Economies: The Angolan Market

In Angola, the 2 year *pop-up store*, was designed unlike the ones in Portugal, with a very simple concept and with the possibility to transport the materials by plane, due to the difficulty to find capable labor to set it up. The products offered were also different, selling mostly stocks “*We did it because without knowing the market, there was no knowledge about the quantities we might sell, and making a big investment in the latest collection without any certainty was not viable*”. However, after understanding the Angolan market and its consumers, the CEO realized the need to go for a more similar approach. “*After implementing the store, we understood that (a long term project) was viable, and we realized we had to go for a similar image and concept of what we had in Portugal, instead of what we were doing so far.*”

Regarding the prices, unlike the majority of the imported products, Loja das Meias did not raise their margin when compared to the Portuguese store “*When we studied the market we realized prices were much higher than in Portugal. However, we were reluctant in doing so (...) As expected, we had a 10% margin compared to Portugal, but not more.*” The CEO was confident in this decision “*I believe it was a good decision because we were selling stocks and I believe those prices were adequate to keep our sales strong and our clients satisfied.*”

When implementing the business in Angola, Pedro Miguel Costa highlighted the particularities of the country: “*Curiously, the only thing that is not difficult in Angola is the one that is hardest in Portugal: The Sales. In Angola, sales are always rising.*”

With the help of a local partner, the implementation of the store was materialized in a two year learning process to gather the necessary know how to develop a well structure and successful future business plan. According to the CEO, there were three main learning’s to keep in mind:

A local partner is an essential piece in bringing to action a project of this scale “*Any operation of big scale requires local partners and should be implemented through franchising, in order to give our clients all the advantages and characteristics and be associated with Loja das Meias Portugal.*”

Secondly, the store allowed the company to understand its position in the Angolan Market “*(...) we were also able to understand important factors like our brand awareness, how receptive the market was to the brand and selling potential in Angola, as well as other administrative factors(...)*”

Finally, the acceptance of the small size of the Angolan market, irregardless of its enormous potential. *“The Shopping habits are still centered in a small niche, which buys the extreme luxury. Moreover, we had clients that came to the store not because of the brand recognition but for the disequilibrium of the market, that had no offer to cover the demand.”*

Learning’s gathered, the main conclusion was that in order to implement a store concept and business model like the one in Portugal, the process had to be through franchising.

When asked about the future of luxury being in emerging markets, Pedro Miguel Costa had no doubts: *“Countries like Angola and other lusophone countries with emerging economies are a strong opportunity for countries like Portugal, with whom there is a very strong bond.”*

4.2 Luxury Fashion Brand: Fátima Lopes

Fátima Lopes is one of the most recognized names of Portuguese Fashion. In 1999, the designer broadened the frontiers of fashion for Portugal, being the first Portuguese creator to show at Paris Fashion Week, the fashion mecca, where she shows two annual collections ever since. With established presence in several points of the globe, the designer defines internationalization as a condition to exist in Fashion.

The Business

Fatima Lopes is one of the biggest fashion references in Portugal, and keeping the business young and fresh is a difficult task that requires some effort. The designer believes if a business has a creator and its own style, a natural evolution happens and the brand stays up to date. *“I do this job because I love it and there is no sacrifice in it, therefore the sensibilities are developed throughout the years and there is a natural evolution.”*

In order to do so, the brand diversified its business, reaching new categories, like Home, Jewelry or Restaurants and Bars. When asked about this diversification, the designer wasn’t so confident about the expansion to Restaurants and Bars. *“It was a mistake”* she said. However,

Fátima Lopes has a different opinion when it comes to diversifying the business within the Fashion field *”When it comes to diversifying products within the Fashion sphere, that makes perfect sense, more and more each time. Diversifying products, explore different countries and cultures, while knowing how to adapt your products to different markets, that is fundamental.”*

“Whoever is not in Paris, doesn’t exist.” was an affirmation made by the designer, when she was asked about internationalization, referring that it was a strong component of any luxury brand. *“The world goes to Paris for Fashion Week, and 10 minutes after the shows we are international news. (...) When I say that sentence, evidently I mean existing in the sense of grandiosity, internationalization and recognition.”*

The Portuguese Luxury Market

The Portuguese Luxury Market is not as developed as the International ones, although there is an increasing change of perspectives that will help the market’s evolution *“Back in the days (in Portugal), people only wanted to wear what they saw others wearing, but now, you can already see a change in mentalities and people looking for different things.”*

Following the change of mentalities, came an opportunity for people to wear designer pieces alongside with mainstream pieces, creating a mix of demand between luxury and mainstream products *“I have clients that purchase my clothes and other designer’s, but at the same time go to cheaper stores. Nowadays that is very democratized.”*

Although Portugal is a small market for luxury, competition is an incentive for designers to keep doing better and should be respected for that, the designer defends. *“I believe that every door open is competition. From the cheapest to the most expensive brand they can all be competitors because from the moment my client purchases an item next door, then he won’t purchase it here.”*

The designer believes that a Luxury brand should be present in the whole world, if possible, but that, although essential, it is difficult to achieve internationalization.

Management and Internationalization

Fátima Lopes is a brand present in several points of the globe. Whether through multi brand fashion retailers or its own stores, the brand reaches out to its international customers. Through different retailers, the brand is present in several parts of the world, while a Fátima Lopes own store only exists in Portugal, and more recently, Angola. The process of expanding to Angola, the only international own store, began a year ago when an Angolan society made a proposal to the designer *"I said yes right away, because it is a fantastic opportunity since I have many Angolan clients, I embraced the idea immediately."* The proposal was the main driver that triggered the internationalization process, which the designer adopted immediately as her own.

An important step about an internationalization process, is defining the target countries. In Fátima Lopes' case, that is usually decided by the market, when the buyers purchase the collections the designer shows in Paris. The designer strongly believes Paris is the center of everything; it is from there that Fashion develops. Angola, on the other hand, was a different and more ambitious project and an opportunity to be embraced.

According to the designer, the internationalization process contributed to the company's KPI's, improving the sales in the targeted country and increasing the brand's visibility. The effect on the company was not only financial, but also operational *"The main difference about Angola is the fact that I have to create two spring/summer collections(...) I make completely different collections to Angola."*

Fátima Lopes believes that internationalization should be a part of a fashion brand's DNA, and that the brand's expansion to Angola was a very successful experience that has great potential of growth.

Emerging Economies: The Angolan Market

The first Fátima Lopes store opened late in 2010 in Luanda, Angola, being the first international fashion designer to open a single brand's store in that country.

The first store opened in *Hotel de Convenções de Talatona*, a brand new 5 star hotel, under a slightly different concept than the one in Portugal. In Angola, the store is more modern and current

than the one in Lisbon. It is very white and clean *“It is an European concept, an European Fatima Lopes’ store in Angola.”* The store offers the designer’s Fashion and Accessories’ lines, and the Home Line through catalogue. The store launch was a big event, as it is every store opening in the country *“The next show is already being prepared, and it will be even better than the first”*.

The prices, like the store, differ from the ones in Portugal. From the taxes to the transportation, several factors contribute to the increase of prices, which are much higher than in Portugal, being Luanda the most expensive city in the world. Those high prices are supported by a more exclusive demand in the Angolan market (when compared to Portugal). In Angola, it is common to have clients looking for exclusive dresses and accessories, as the designer concludes by saying *“Angola is much more directed to exclusivity and luxury than Portugal.”*

When confronted with the evolution of the store, the designer said that conceptually, it was where it needed to be *“The Angolan store is a franchised store, owned by an Angolan society in which I am a partner. It is intended to stay that way in the future, with the local partners managing the store locally and my input in deciding the guidelines, like the collection and store layout.”* In the future, while keeping the store franchised there needs to be a stronger presence of the designer in the country, showing two runways each year. Moreover, a special attention should remain in the style and taste of the clients.

With her first international store opened in Angola, Fátima Lopes learned to adapt her business model and operations to the country they had just entered. In the past year, the designer gathered some learnings that are helpful to increase the business management and performance in that country.

One of the main learning’s of the process is to adapt the brand to the newly entered market and consequently choosing the right positioning *“There is an adaptation that is very important in an internationalization process, because the receptivity is different and the taste is particular. You have to be careful about how the brand is positioned in the market.”*

Secondly, the designer learned that in order to pursue this operation, a local partner would be an essential business choice to implement a successful business *“(…) because I work with an Angolan society, there is a greater knowledge about the market and it is easier to manage the business. (…)* There are many reasons (for having a local partner), mainly because it is crucial to know the market, but also because I would never move there to manage the store.”

Finally, the understandings that Angola is a land of opportunities, and those who pursue them have great possibilities of growing. *“Angola is a very interesting destiny, not only for luxury but also for other industries, because there is a lack of qualified labor.”*

In sum, considering all of the learning’s presented above, the designer realizes the next steps for the brand’s future rely on the understanding of the country, the market and the consumers, while continuing to adapt the brand’s offer and positioning to them. Moreover, Fátima Lopes understands that the chosen business model (franchising) and the help of local partners, are two big pillars of the store’s current and future success.

Fátima Lopes strongly believes that the future of luxury relies in the emerging markets. For Fátima Lopes, the economic recession opened doors to explore opportunities in other countries, like Angola, which will have a higher economic growth percentage this year. The designer believes that internationalization should be a part of a luxury brand’s identity.

5. DISCUSSION

In this chapter, the main findings regarding the gathered data will be discussed and an analysis will be conducted using as reference the existing literature.

5.1 The Luxury Industry

As literature shows, for a brand to have the status and qualification of a luxury brand, it must be international, while providing a sense of nationality from its origin country, being recognized as luxury by other cultures, without losing its identity and its roots (Chevalier & Mazzalovo; Kapferer & Bastien; Interbrand)

As literature states, a luxury retailer needs to leverage on core capabilities, carefully defining its strategy that will maintain the exclusivity, accessibility and visibility the brand desires (Chevalier & Mazzalovo, 2008). Moreover, with a decreasing position of retailers within the industry, with growth rates being outpaced by Single Brands by more than 50% (Bain & Company, 2011), a consistent strategy seems crucial to impose Retailers' position in the global luxury market. As research suggests, building a successful business is the result of a solid strategy and a consistent brand image. Fátima Lopes identifies her brand's consistent image and positioning as one of the firm's key success factors, which relies on the designer herself, the common denominator between the creative and managerial side of the business. For Loja das Meias, it is a consistent strategy, aligned with the store's mission that keeps it growing steadily. With a resilient strategy, the brand can be up to date, while facing the challenges of an ever evolving market, with such particular dynamics as luxury.

However, a consistent strategy is not enough to keep clients satisfied and the firm successful. As seen before, the *democratization of luxury* has been changing the paradigms of an industry that was once dictated only by extreme luxury consumption (Kapferer & Bastien, 2009). Fátima Lopes states that fashion is democratized as shown by the evolution of clients from buying exclusively designer items to mix purchases with lower end products. As literature identifies three levels of Luxury (Danielle Alleres, 1990), research indicates that the democratization of luxury is reflected in an exponentially increase of *Accessible Luxury* consumption. For Loja das Meias, who as a luxury retailer has multi brand products to offer, there is a notice of a less loyal customer, constantly

searching for a more differentiated offer. As a response to this change in consumption, innovation stands out as a key success factor for luxury companies, as the industry is dictated by players in constant reinvention of their brand image and diversification of products.

The two cases studied highlight diversification as a core capability to pursue competitive advantage. The *democratization of luxury* is indeed changing the way luxury markets work: companies have stopped considering direct market's players as their only competition, seeking new ways to differentiate in order to provide different solutions to their customers. In both cases, competition is considered to be any offer that might steal the customer's attention, whether it is within the company's direct market (luxury clothing/accessories) or on a broader universe, like luxury automobiles or exclusive holiday trips. For Fatima Lopes, diversification goes beyond broadening the offer: it is the diversification of the business in new cultures that is fundamental to the brand's success. Furthermore, in an industry where price is perceived as a product's characteristic, rather than a competitive factor, luxury firms have to strive for constant differentiation as a basis to competitive interaction.

As research shows, although the two players differ in management processes, both defend that the focus of extending the firm's presence to other geographies should be constant in the luxury market. Literature defends the international and global factors as a part of what defines a luxury player (Kapferer, J. N. & Bastien, V., 2009; Interbrand, 2008; Chevalier, M. & Mazzalovo, G., 2008). Luxury firms should be doted of a global appeal, reflecting their ability to consistently develop and lead new values across cultural divides, as a result of a well implemented international strategy. It is the brand's ability to reach out to foreign consumers with the same national appeal it has for home customers, its global appeal, that defines another key success factor. In the cases studied, both defend that a luxury player should be international and grow its boundaries outside its home country, in order to seek new competitive advantages and leverage on the companies' core capabilities.

5.2 Internationalization of Luxury

An internationalization process should be the result of a comprehensive analysis of the firm's internal and external environments. In order to grow, a company must rely on their core business capabilities as the basis for an international strategy. After identifying the core capabilities, one must

understand if they are adaptable to the targeted market, creating a set of conditions that would allow the firm to implement a successful operation.

Both of the cases studied have already sought an internationalization process, implementing their operations in other countries and continents. As Loja das Meias' CEO states, the process of internationalization undergoes different specificities whether it is pursued by a single brand or by a multi brand retailer, being more complex for a retailer, due to the restrictions imposed by the brands sold. Selling multi brand products and having a higher dependency on brands to pursue an internationalization process is a factor of risk reduction for Loja das Meias, while Fátima Lopes, although having the independency to implement this process, has higher risk associated. Besides the complexities of the process, both Loja das Meias and Fátima Lopes have expanded their business overseas, seeking new market opportunities.

A strong consistent strategy is one of the core capabilities a luxury firm can leverage upon. In order to pursue an internationalization process, the firm must align its decisions with strong strategic positioning, reducing the risk of the operation. To do so, it is crucial that the firm aligns its internationalization plan with a strategy that will lead to strong, long-term core capabilities. For Fátima Lopes, international expansion has always been a part of the brand's strategy, showing in *Paris Fashion Week* and selling in international retailers since the beginnings of the brand. Nevertheless, the first international designer's store was only implemented in 2010, as a consequence of the brand's lifecycle, following the natural evolution of a designer brand. For Loja das Meias, internationalization diversification came with an opportunistic approach and as a response to the firm's lifecycle as the need to grow evolved, while maintaining a consistent strategy. Although studied Literature indicates two main reasons as the triggers to an international expansion, the firm's lifecycle and the foreign competition in the domestic market (Chevalier, M. & Mazzalovo, G., 2008; Wiersema, M. F. & Bowen, H. P., 2008), research points the firm's lifecycle as the most important one, since both company's identified it as the reason for expanding their business.

As literature shows, it is important to manage the risk that an international strategy takes in a luxury company, and understand that the success of a global strategy is linked to the degree of universalization of a brand's identity (Chevalier & Mazzalovo, 2008). Many firms, mainly in the Luxury Sector, seek internationalization as a path to growth and evolve regarding changing global conditions (Wiersema & Bowen, 2008 ; Chevalier & Mazzalovo, 2008 ; Lu & Beamish, 2001). Considering the case of Fátima Lopes, the designer mentioned to have other international projects, which might be kept on hold due to the recession. Ambitious projects require an elevated risk

management, especially when growing abroad to new markets, requesting careful consideration regarding the current business model. In the luxury industry, only a sustainable business supported by a consistent strategy has potential to survive a process of this dimension, otherwise, there are risks of losing competitive advantages and core capabilities in an unknown market.

When a firm decides to pursue a process of internationalization, the definition of the target countries is one of the main focus. Research identified two major aspects to consider when determining the target country. First, a company must consider the brand awareness and recognition in the new possible market. As both cases support, it only makes sense to expand internationally when the firm's name is recognized by the potential customers in that market, reducing the risk and costs of creating an identity. Then, the economic relations between both countries, as well as the brand's history are also a factor to consider. As seen before, *differences might rise between the domestic and host markets regarding political, economic, legal or cultural aspects, that can define the performance of the firm abroad* (Wiersema, M. F. & Bowen, H. P., 2007).

After defining the target market, a company needs to be able to adapt its offer and positioning to the market it is entering. Market adaptation derives from the firm's ability to pursue innovative paths to diversification, understanding its consumers' needs and take them one step further. As innovation and diversification remain one of the key success factors of a luxury firm, adapting the strategy to a global environment is crucial to ensure a successful implementation of a process of internationalization. For Fátima Lopes, that is one of the factors that can determine the company's success, while Loja das Meias identifies it as one of the learning's of the process. Both Literature and research support that, in order to be successful in an internationalization process, the firm needs to adapt its corporate strategy to the specificities of the target country. Learning how to keep a consistent strategy while responding to the market and consumers' needs is what defines the ability of the firm to internationalize its core capabilities.

While pursuing an internationalization process, firms must be able to evaluate the fit between the business core capabilities and the complexities of the external market. Companies must understand what are their key success factors and basis of competition, and if it is possible to internationalize, in order to leverage on those capabilities to seek competitive advantages.

5.3 Emerging Markets: The Future of luxury

After developing an internal analysis of its core capabilities, firms can then analyze the external market and the fit between their strategy and the targeted market's potential.

The research conducted was focused on internationalization processes to an emergent market. Both companies have chosen Angola as the first international market to explore and implement its business. As seen in the Literature Review chapter, companies have focused on Emerging Markets to drive growth, being that firms operating in these markets have a growth rate advantage of 13,2% over other firms (Bank of America and Merrill Lynch, 2011).

As discussed before, there are three main factors that drive the development of luxury firms in emerging economies: The potential for *space growth*, room for *store openings* and the *tourist flow*. The research reflected the role of the emerging markets consumption both onshore and offshore to be an indicator with increasing importance to luxury companies. Considering the presented literature, one can see that sales by destination markets of emerging markets customers (both onshore and offshore purchases) represent now 40% of total sales, almost half of the market (Bernstein Research, September 2010). In fact, Angolan's consumption of luxury products in Portugal accounts for 30% of the total market purchases. Both cases studied mentioned having Angolan customers in their Portugal stores prior to the internationalization, but that sales have increased with the awareness the international expansion brought to the brand.

Emerging Markets provide growth and room for store openings, a determinant factor for brands when deciding where to grow abroad. Literature states that *regular retailers choose to enter international markets through international expansion, joint ventures, franchising or mergers, the luxury retailers defy this pattern and establish their particularities with different entry modes such as flagship stores or guerilla stores*. (Moore, Doherty, & Doyle, 2010). In the case of Retailing, internationalization usually happens due to an opportunistic approach by a foreign partner, either through franchising or a Joint Venture (Doherty, 2000). As a matter of fact, one of the main learning's gathered by both companies in the cases studied is that an internationalization process to Angola is not possible without a local partner as a part of the operation. Moreover, both players entered the market of Angola through an opportunistic approach, with Fátima Lopes implementing her first international Store with the help of a foreign local partner. Besides the factors intrinsic to an emergent economy, the companies studied were able to implement successful operations in Angola also because they were able to pursue a first movers' advantage, as the country was lacking luxury

offer and players. However, such moves have high risk rates associated, which should be carefully taken into consideration when implement an internationalization process to an emergent market, where consumption habits are different and offer is lacking.

It is undeniable that population from emerging market have been contributing to the growth and development of the Portuguese luxury business with their offshore consumption. Therefore, it is understandable that Angola represents a target destination for Portuguese companies, mainly in the luxury industry, due to the possibilities and opportunities it provides to a well-managed and implemented business. The fact that the Angolan community represents a high percentage of luxury consumption in Portugal reflects a general belief of high levels of spending money of Angolan consumers. Moreover, being that most purchases rely on offshore consumption, the implementation of a luxury business in that market can result in an innovative approach to change local shopping habits. However, emerging markets require a special sensibility to the proportional problematic of sales, due to the fact that the population who has high purchasing power might represent a minority when compared to those in developed markets.

Literature defends that the future of the luxury industry relies in emerging markets, which are predicted to represent about 60% of total sales in 2020 (Bernstein Research, September 2010). Research shows the support of interviewed players regarding this affirmation, since both of the cases studied agree with it. The future relies in Emerging economies and in countries like Angola, which present many opportunities to the Portuguese community. For Loja das Meias, *“there is no doubt that the luxury companies are walking towards a market share in emerging markets as big as in developed economies”*, while Fátima Lopes states that *“All countries with an significant economic growth are very interesting for companies, not only in the future but as well as in the present.(..) in Angola whoever has the possibility to grab an opportunity has an immense probability of growth and success.”*.

Although research shows the two companies had different entry strategies, the final consensus was the same: in order to implement a successful business with the desired magnitude in Angola, companies needed to find a local partner, while learning to adapt its business to the specificities of the market. The cases studied showed that the choice of Angola as a target country was based on the opportunities it presented to Portuguese companies, as well as its rate of economic growth, which has been a factor of attraction to the Portuguese community.

In sum, both research and literature point the direction of the future of the luxury industry to emerging economies, which are changing the geography of luxury and modifying luxury demand

(Bernstein Research, April 2010). Considering the case of Portugal in particular, Angola is a target country that presents high probabilities of growth and success for those who are able to implement and develop a consistent operation. As both cases defend, the internationalization process to Angola was defining for the increase of the brand's visibility and recognition, but as Fátima Lopes states, the center of fashion relies on the more developed luxury markets, like Europe (Paris) or U.S.A., as those are the capitals that truly drive the luxury industry.

6. Conclusion

During this dissertation it was my goal to analyze the managerial implications for a Portuguese Luxury firm, as a result of a process of internationalization to an emerging market. The existing literature regarding the topic was studied, and interviews were conducted in order to discuss and support our findings. It is now possible to present the conclusions found after analyzing the actual trend of internationalization amongst luxury companies, which reflect the managerial implications of this process.

The Luxury Sector is composed by two major types of players, different in management processes and positioning, but providing similar solutions to the customers, while varying in management and products offered. Luxury Retailers usually sell multi brand products, establishing a final relation with the customer. On the other hand, Luxury Brands are companies that are present in all stages of the process, designing, creating and selling their products to the final consumer. According to research, the main differences encountered between both types of players in an internationalization process rely on the decision making and process of internationalization, as multi brand retailers are dependent on the approval of the brands sold, while single brand companies have the ability to make decisions internally. As the processes might differ, the implementation of the business is similar, as the ultimate objective of the process is common to both players. However, different management practices, intrinsic to the players' business models, result in different associated risks, which should be carefully analyzed before undergoing an internationalization process.

The Luxury industry operates under different guidelines than other industries, being defined by some particularities that impact the market itself and the companies in it. Luxury firms should be able to identify their core capabilities and leverage on those to create competitive advantages. As this thesis identified, there are three main key success factors essential for a Portuguese luxury firm. The first, a strong consistent strategy, aligned with the core capabilities to provide long-term vision to the firm; secondly, an international factor should be present in every luxury brand and retailer, reflecting its essence to equally provide to different cultural divides, while maintaining its national appeal; and finally, the capability to constantly innovate and reinvent themselves, in order to pursue differentiation as a competitive advantage. The understanding that these key success factors could be internationalized, and that existed a fit amongst the Angolan market, was what allowed the brands to succeed in these internationalization operations.

Companies have strived to grow in this industry, and many have understood internationalization as a part of a luxury company's natural evolution. In the Portuguese luxury market, limited in comparison to the rest of Europe, a process of internationalization is a way to expand operations and achieve sustained growth. However, in order to successfully pursue this strategy, a firm must undergo internal and external analysis, understanding to which extent its core capabilities are adaptable to a foreign market, as well as the fit between the company's corporate strategy and the potential of the market.

Emerging markets are exponentially showing their potential as target destinations for luxury companies. Both cases studied have chosen an emerging economy, Angola, as the first international destination to implement their business. When discussing the literature findings and cases studied, it allowed us to gather three main best practices of an internationalization process to Angola. The managerial implications of an international process of this nature apply to any luxury brand intending to grow abroad to Angola. For a business to be sustainable, one must pursue a local partner and choose franchising as the market entry mode. The second learning is that, in order to achieve success, one must learn to adapt to the market, its clients and culture. Finally, the understanding that Angola, as well as other emerging economies, has an enormous potential to be explored, due to its high growth rate and the historical and social-cultural conditions of the country. However, it is important to question whether the expansion to an emergent economy is sufficient to consolidate a Portuguese luxury firms' strategy, or if it represents a starting point for a wider geographical approach.

Falling back on the cases studied, both showed that the impacts in the firm's visibility, resulting from internationalization, were positive and defining for the company's future strategy, although not sufficient to solely provide the international aspect a luxury firm needs. The development of this research suggests that the future step for Portuguese luxury firms should consider continuing pursuing an international strategy, growing abroad to more developed markets, which even if more competitive and with lower potential, can result on a visibility that the brand cannot achieve by being present in only Portugal and Angola. Therefore, firms should be able to leverage on their core capabilities and knowledge acquired with this geographical expansion, to pursue new internationalization processes, reflecting their capacity to adapt the gathered learnings to its core strategy and the particularities of a new country.

In sum, when pursuing a process of internationalization to an emerging market, a Portuguese luxury company needs to analyze the complexity of the project, both from an internal and external

point of view. From an internal perspective, firms need to identify core capabilities and realize the possibility to leverage on them internationally, in order to minimize possible managerial, cultural and financial clashes emerging from the expansion strategy. From an external perspective, a broad analysis on the market's characteristics as well as the best entry strategy should be conducted in order to assure the company's strategy and long-term vision for growth.

Nevertheless, this analysis considered only the cases of Loja das Meias and Fátima Lopes as a support to the literature findings, and is all dependent of them, therefore, the generalization of these findings should be carefully considered.

7. REFERENCES

- Alléres, D. (1990). *Luxe: Stratégie, Marketing*. Economica.
- Almeida, H. (2011). *Bloomberg*. Obtido de Bloomberg: <http://www.bloomberg.com/news/2011-08-25/angolan-economic-growth-to-jump-to-8-in-2012-on-spending-world-bank-says.html>
- Almeida, H. (August de 2011). *Bloomberg*. Obtido de Bloomberg: <http://www.bloomberg.com/news/2011-08-25/angolan-economic-growth-to-jump-to-8-in-2012-on-spending-world-bank-says.html>
- Azevedo Rosa, C. (2010). " *Império do Luxo : A construção do sucesso* ". LIDEL- Edições Técnicas Lda.
- Bain & Company. (2011). *Luxury Goods Worldwide Market Study*. Bain & Co.
- Bank of America and Merrill Lynch. (2011). ' *Industry Overview: Luxury Goods*. '.
- Bernstein Research. (April 2010). *European Luxury Goods: The Anatomy of Overseas Luxury Markets*. AllianceBernstein.
- Bernstein Research. (September 2010). *European Luxury Goods: Long-Term Attractiveness & Structural Demand*. AllianzBernstein.
- Cap Gemini & Merrill Lynch. (2011). *World Wealth Report*.
- Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2008). " *Luxury Brand Management : A World of Privilege* ". John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.
- Doherty, A. M. (2000). Factors Influencing International Retailers' Market Entry Mode Strategy: Qualitative Evidence from the UK Fashion Sector. *Journal of Marketing Management*, 223-245.
- García, S. C. (2003). " *El Universo del Lujo: Una Visión Global y estratégica para profesionales y amantes del lujo* ". McGraw Hill.
- Ghoshal, S. (1987). ' Global Strategy: An organizing Framework. '. *Strategic Management Journal*, 8(5), 425-440.
- Hitt, M., Bierman, L., Uhlenbruck, K., & Shimizu, K. (2006). ' The Importance of Resources in the Internationalization of Professional Services Firms: The Good, The Bad and the Ugly. '. *Academy of Management Journal*, 49 (6), 1137-1157.
- Interbrand. (2008). *The Leading Luxury Brands*.
- Jornal de Notícias. (June de 2010). *Jornal de Notícias*. Obtido de Jornal de Notícias: http://www.jn.pt/PaginaInicial/Mundo/Interior.aspx?content_id=1606953&page=-1
- Jornal Expresso. (November de 2009). *Expresso Online- Actualidades*. Obtido de Expresso Online: <http://aeiou.expresso.pt/angolanos-sao-ja-30-do-mercado-de-luxo-portugues=f547005>

- Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2009). " *The luxury Strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands* ". Kogan Page Ltd.
- Kiessling, G., Balekjian, C., & Oehmichen, A. (2009). " What 'credit crunch'? More luxury for new money: European rising stars & established markets ". *Journal of Retail and Leisure Property* vol.8, 3-23.
- Lu, J. W., & Beamish, P. (2004). ' International Diversification and Firm Performance: the S-Curve Hypothesis. '. *Academy of Management Journal*, 598-609.
- Lu, J., & Beamish, P. (2001). ' The Internationalization and Performance of SME's. '. *Strategic Management Journal*, 565-586.
- Lusa. (July de 2011). *Visão*. Obtido de Visão: <http://aeiou.visao.pt/expatriados-luanda-e-a-cidade-mais-cara-do-mundo-estudo=f612294>
- Mercer, H. (July de 2011). *HR Mercer*. Obtido de HR Mercer: <http://www.mercer.com/press-releases/1311145>
- Moore, C., Doherty, A., & Doyle, S. (2010). ' Flagship Stores as a Market Entry Method: The perspective of Luxury Fashion Retailing. '. *European Journal of Marketing*, 44 , 139-161.
- Peterson, R., & Balasubramanian, S. (2002). ' Retailing in the 21st century: reflections and prologue to research '. *Journal of Retailing*, 78, 9-16.
- Rogers, S. (July de 2010). *The Guardian*. Obtido de The Guardian: <http://www.guardian.co.uk/news/datablog/2010/jun/30/city-costs-living?INTCMP=SRCH>
- Som, A. (January de 2011). Logic of Luxury in Emerging Markets. *VIKALPA*, 36.
- Soon-hwa, C. (October de 2009). *SERI Quarterly*.
- The World Bank Group. (s.d.). *The World Bank Group*. Obtido de The World Bank Group: http://databank.worldbank.org/ddp/html-jsp/QuickViewReport.jsp?RowAxis=WDI_Ctry~&ColAxis=WDI_Time~&PageAxis=WDI_Series~&PageAxisCaption=Series~&RowAxisCaption=Country~&ColAxisCaption=Time~&NEW_REPORT_SCALE=1&NEW_REPORT_PRECISION=0&newReport=yes&ROW_COUNT=
- Wiersema, M. F., & Bowen, H. P. (2008). ' Corporate Diversification: The impact of foreign competition, industry globalization and product diversification. '. *Strategic Management Journal*, 115-132.
- Wingate, J. (1931). ' *Manual of Retail Terms* '. Prentice-Hall, Inc.
- Zahra, S., Ireland, R., & Hitt, M. (2000). International Expansion By New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance. *Academy of Management Journal*, 925-950.

8. Appendixes

1. Presentation Letter

2. Loja das Meias

- a. Interview Guide
- b. Interview Transcript

3. Fátima Lopes

- a. Interview Guide
- b. Interview Transcript

Appendix 1

Presentation Letter

Católica Lisbon School of Business and Economics Master Thesis Project

Assunto: Aluna de Mestrado de Estratégia e empreendedorismo estuda internacionalização das empresas de luxo portuguesas

Estimado/a

Na sequência da realização da tese de mestrado, na qual pretendo estudar o processo de internacionalização das empresas de luxo portuguesas, venho por este meio solicitar a sua colaboração neste processo, através da realização de uma entrevista referente ao tópico mencionado anteriormente, e adiantar-lhe que seria uma honra utilizar a vossa empresa como caso de estudo de sucesso.

Para um melhor entendimento do que se pretende, aproveito para clarificar algumas questões que poderão ser importantes relativamente a esta interação.

Entrevista

A entrevista poderá ser realizada presencialmente num lugar à sua escolha, ou se tal não for possível, através da resposta escrita a algumas questões.

O objectivo da entrevista será o de compreender detalhadamente o processo de internacionalização da vossa empresa, desde a contextualização do Mercado português até aos resultados no Mercado Angolano. Será importante também perceber se o processo de expansão geográfica é benéfico às empresas nomeadamente na indústria em causa, a indústria do luxo.

Marcação da entrevista

Em função dos apertados prazos de entrega de tese, proponho que a mesma seja realizada na semana que segue este contacto, se tal for conveniente para si.

A duração da entrevista deverá rondar os 60 minutos.

Se achar conveniente, terei igualmente disponibilidade para lhe facultar as perguntas antecipadamente, por forma a obtermos uma interação fluente e eficaz.

Confidencialidade

Gostaria também de lembrar que, embora as teses de mestrado sejam do domínio público após a sua discussão, poderei assinar um acordo de confidencialidade, se desejar que determinada informação seja tratada como tal.

Desde já agradeço a sua disponibilidade,

Melhores cumprimentos

Madalena Carvalho

Appendix 2

Interview Guide: Loja das Meias

O Negócio

1. Numa empresa de Moda que é referência há mais de 100 anos em Portugal, qual é o segredo para manter o negócio jovem e adaptado à realidade de hoje?
2. De acordo com a informação apresentada no website, a Loja das Meias vende uma vasta diversidade de marcas de luxo, quer no sector da moda quer no da cosmética. Como é que se processa a decisão de que marcas englobar na vossa oferta?
3. A Loja das Meias em Portugal coloca, para além de Marcas de Luxo, uma série de outros serviços complementares à disposição dos clientes. Como surgiu a ideia de diversificar o negócio?
4. A Temporary Store é um exemplo de inovação da Loja das Meias, bem como a Castilho Fashion Street. Considera a Inovação um factor chave na indústria do luxo?

Mercado de Luxo em Portugal

5. Quem são os vossos maiores concorrentes no mercado do luxo?
6. Considera que a internacionalização do negócio é uma prática comum para os Retalhistas de Luxo Portugueses?
7. Qual a posição comparativa de vendas de produtos de luxo em Portugal face aos produtos de massificação?
8. Pensa que um Retalhista de produtos de Luxo deva ter uma presença internacional? Porquê? Onde?

Gestão e Internacionalização

9. A empresa tem presença internacional? Onde? Qual o plano de desenvolvimento futuro?
10. Quando optaram pela expansão geográfica? Porquê?
11. Como são definidos os países alvo?
12. No processo de internacionalização, qual o conceito de lojas que implementam no país de destino? É consistente em todos os países nos quais estão presentes?
13. De que forma é que a expansão internacional afecta a performance da empresa?

O Mercado Angolano

14. Porquê Angola? Foi o primeiro Mercado emergente no qual decidiram investir?
15. Quais foram os maiores desafios encontrados na implementação do negócio em Angola? São comuns a outros países?
16. Qual foi a evolução da Loja das Meias em Angola? Como começou e como se desenvolveu?
17. Com que pontos de venda é que entraram no mercado? Como foram definidos, quer o layout quer o conceito da loja?
18. Como foi gerido o lançamento do negócio em Angola?
19. Como é definida a oferta de produtos em Angola?
20. Como são definidos os preços? De que maneira difere o processo e valor final dos produtos, em Angola e Portugal?
21. O segmento de luxo é mais forte em Portugal ou Angola? Esta situação é consistente com outros países nos quais operem?
22. Tem sido discutido que o futuro da indústria do luxo está nos mercados emergentes. Concorda com esta afirmação? Porquê?

Obrigada pela sua disponibilidade

Internacionalização das Empresas de Luxo Portuguesas.

Entrevista com Dr. Pedro Miguel Costa, CEO da Loja das Meias

O Negócio

- 1. Numa empresa de Moda que é referência há mais de 100 anos em Portugal, qual é o segredo para manter o negócio jovem e adaptado à realidade de hoje?**

O segredo assenta maioritariamente numa estratégia de negócio e de marketing consistente. Temos uma missão definida para a empresa e tentamos que todas as políticas seguidas a todos os níveis estejam perfeitamente alinhadas com essa missão. A nossa missão assenta na venda dos melhores produtos de luxo, dentro do ramo de pronto a vestir e acessórios, homem e mulher. É esta consistência de estratégia que permite com que a empresa sobreviva há tanto tempo, mantendo sempre uma imagem e qualidade bastante reconhecidas no mercado.

- 2. De acordo com a informação apresentada no website, a Loja das Meias vende uma vasta diversidade de marcas de luxo, quer no sector da moda quer no da cosmética. Como é que se processa a decisão de que marcas englobar na vossa oferta?**

Antes de responder directamente a esta pergunta existe um ponto importante a esclarecer: Dentro do ramo do luxo há dois tipos de players muito importantes no mercado, dos quais é importante fazer a distinção: Existem as lojas das próprias marcas (ou monomarcas), que são responsáveis pelo design, fabrico e retalho dos seus produtos; e depois há outro tipo de players, que somos nós, as multimarcas, que conseguimos juntar no mesmo espaço uma proposta que resulta do somatório de várias marcas.

Respondendo agora à questão, o facto de termos uma oferta composta por várias marcas só é possível e só faz sentido porque estão todas ligadas por um fio condutor. Neste sentido, quando vemos e compramos peças de uma marca específica é importante referir que não compramos tudo o que a marca oferece. Compramos apenas os produtos que consideramos serem os melhores e com maior valor comercial para os nossos clientes e aqueles que melhor definem as tendências futuras do mercado. Para além de de tudo isto, é crucial que quando todos os produtos estejam juntos exista o tal denominador comum e a coerência que nós visamos alcançar. Desta feita, a percepção dos próprios clientes de uma marca, na loja própria da marca ou na Loja Das Meias pode ser diferente, porque a maneira de expor as peças e a coabitação dos diferentes produtos e marcas define o ADN da nossa loja e não das marcas que nós vendemos.

Pretendemos assim oferecer uma grande variedade de marcas, cujo processo de decisão de compra passa pela estratégia comercial da loja, mas todas ligadas pelo ADN da Loja das Meias.

- 2. A) Existe alguma ponderação na altura da decisão da oferta, entre produtos nacionais vs produtos estrangeiros?**

Como sabe a História da Loja das Meias é muito antiga e já passou por muitas décadas e muitos processos diferentes. No que diz respeito à nacionalidade dos criadores, já tivemos um período em que era muito difícil fazer importações, e aí vendíamos muitas marcas portuguesas, para além da nossa

marca própria (private label Loja das Meias). Neste momento, temos uma oferta mais pequena de marcas portuguesas, mas uma oferta mais alargada da nossa private label, principalmente na secção de homens. A Private Label Loja das Meias é uma marca portuguesa, desenvolvida e fabricada em Portugal, sendo que é uma tendência na qual temos estado a apostar cada vez mais e que acreditamos fazer todo o sentido no contexto actual em que vivemos. No entanto, hoje em dia a proporção continua a ser maior para marcas e criadores estrangeiros do que nacionais. Salvo duas excepções de criadores portugueses, o Ricardo Preto e Ana Salazar e a nossa private label, a maioria da nossa oferta é internacional.

3. A Loja das Meias em Portugal coloca, para além de Marcas de Luxo, uma série de outros serviços complementares à disposição dos clientes. Como surgiu a ideia de diversificar o negócio?

Neste contexto é importante definir claramente o que é o Luxo, sendo que isso é muito subjectivo e difícil. Na Loja das Meias nós acreditamos que o Luxo são sonhos; o que nós estamos a vender são sonhos. Um cliente quando vem comprar um produto de uma determinada marca não está a comprar apenas a peça em si, mas sim tudo aquilo que ela significa para ele, todos os atributos que lhe transmitem satisfação na compra daquele produto. E isto é que é o Luxo, a capacidade de somar ao mesmo produto o máximo de atributos possível, derivando daí o preço final do produto mais elevado do que outros.

É no entanto uma questão complicada, pois os atributos são subjectivos e próprios de cada pessoa. Uma pessoa pode atribuir determinadas características a um produto, enquanto outras podem atribuir outro completamente diferente ou mesmo contrário.

Nós costumamos dizer aos nossos empregados que eles não estão a vender produtos, eles estão a vender sonhos. E quando se vende um sonho está-se a vender muito além da peça em si. É por isso que todos os serviços complementares que nós fornecemos existem. Todos esses serviços e todo o marketing da Loja das Meias são pensados e criados para que o sonho seja o melhor possível, e para que o cliente se predisponha ao máximo a adquiri-lo. O cartão, a revista, as montras, a exposição, a música, atendimento, cartão de pontos, são todos exemplos de ferramentas que nós desenvolvemos para que possamos possibilitar um sonho o mais cor-de-rosa possível.

4. A Temporary Store é um exemplo de inovação da Loja das Meias, bem como a Castilho Fashion Street. Considera a Inovação um factor chave na indústria do luxo?

Esses são claramente conceitos inovadores e dos quais nós temos muito orgulho e prazer em participar. Temos sempre esta preocupação de inovar e de procurar situações diferentes para satisfazer os nossos clientes. Hoje em dia os clientes são muitas vezes confrontados com a inovação e cada vez mais as pessoas procuram algo novo e diferente, reflectindo assim um aumento da infidelidade dos consumidores. No entanto, essa é uma realidade crescente no mercado do Luxo, por isso as marcas tendem sempre a procurar inovação a ritmos imparáveis. Se considerar por exemplo, a mala tradicional da Hermès (Kelly) ou a Dior (Lady D), apesar da mala ser a mesma há 20 anos, introduz características diferentes que prendem o consumidor e lhe proporcionem algo de novo e de

diferente a um ritmo constante. Daí que estas inovações e ideias que procuramos implementar sejam muito importantes para nós e sejam uma direcção na qual nós caminhamos.

Mercado de Luxo em Portugal

5. Quem são os vossos maiores concorrentes no mercado do luxo?

No mercado do Luxo há vários tipos de concorrentes. Eu considero que a nossa concorrência engloba toda a oferta que consiga capturar o interesse do meu cliente, ou seja, todo o tipo de ofertas, desde viagens, a carros, jantares em restaurantes Michelin, Empreendimentos de Luxo. A concorrência no Luxo são todos os players no mercado que fazem com que o nosso cliente desvie a sua atenção e a sua satisfação pela compra de um bem que nos vendemos e passe a encontrar essa satisfação em bens que nós não vendemos. Mais do q os concorrentes directos no próprio mercado, como a Fashion Clinic ou a Stivali, também a Fátima Mendes no Porto, preocupa-me o desvio da satisfação dos clientes para outros artigos de luxo que eu não possa vender. Essa mudança de comportamento custa-nos muito dinheiro e requer um esforço muito maior para inverter.

Dentro do nosso próprio mercado temos uma confiança muito grande naquilo que fazemos. No entanto, olhamos sempre para os nossos concorrentes e fazemos o benchmarking de mercado para antecipar qualquer movimento da concorrência. No nosso mercado directo é mais fácil antecipar ou contornar movimentos da concorrência porque estamos a mexer com as nossas ferramentas, estamos no nosso habitat natural.

6. Considera que a internacionalização do negócio é uma prática comum para os Retalhistas de Luxo Portugueses?

É mais fácil uma Monomarca internacionalizar-se do q uma multimarca. No caso das monomarcas essa internacionalização é uma importante ferramenta do seu crescimento. Mas as monomarcas têm muitas diferenças das multimarcas, desde o business plan, às margens e capacidades de investimento muito superiores. A Loja das Meias como multimarca, só pode internacionalizar-se se as marcas que representamos nos derem autorização para tal, o que dificulta muito o processo. Se tomarmos em consideração grandes retalhistas mundiais vemos que a internacionalização dos mesmos é reduzida: Saks, Harrods, Lafayette, el cort inglês; existe um ou outro caso de internacionalização mas não é muito comum.

7. Qual a posição comparativa de vendas de produtos de luxo em Portugal face aos produtos mais económicos?

Estando sempre a considerar o universo do luxo, os produtos mais económicos são mais vendidos em Portugal do que os de extremo luxo. Na Loja das Meias temos uma grande componente de produtos de luxo versus produtos mais económicos. Poderia dizer que cerca de 60% (+) dos nossos produtos são de luxo, e 40% reflectem bens de luxo mais económicos. Esta percentagem não foi nem é sempre

igual, sendo um barómetro que vai variando e afinando. No futuro, e dada a conjuntura em que vivemos, esta métrica tem uma tendência para baixar.

8. Pensa que um Retalhista de produtos de Luxo deva ter uma presença internacional? Porquê? Onde?

Claro que sim. No caso das monomarcas é essencial e nas multimarcas tende-se para lá mas existem dificuldades para lá chegar. No entanto, um processo de internacionalização bem conseguido pode ser uma mais-valia muito grande para uma empresa. Um processo de Internacionalização de uma multimarcas, como já o fizemos para Angola, tem maior potencial quando se vai para mercados que não tenham grande quantidade de marcas á venda e é portanto mais fácil implementar o negócio, mas mesmo assim existem muitos entraves.

Gestão e Internacionalização

9. A empresa tem presença internacional? Onde? Qual o plano de desenvolvimento futuro?

Neste momento tem apenas em Angola e está numa fase de transição. Cumprimos 2 anos de experiencia no espaço que tínhamos alugado ao nosso parceiro e estamos agora a avaliar algumas propostas de franchising que surgiram derivadas da nossa presença lá. Tem tudo a ver com a nossa opção de “plantar uma semente” e ver se crescia, que neste caso resultou.

O projecto de desenvolvimento futuro que existe neste momento é sobretudo focado em Angola, mas desta vez em termos diferentes do que já lá foi feito. Desta vez seguindo os moldes do que acontece em Portugal, aplicando o mesmo conceito que existe cá. Como pretendemos desenvolver estes projectos num regime de Franchising temos que dar assessoria e transferência de know how sobre o mercado angolano, que foi adquirido com as aprendizagens que desenvolvemos aquando da nossa presença em Angola.

10. Quando optaram pela expansão geográfica? Porquê?

Optamos pela expansão geográfica por 2 razões: Necessidades de crescimento e limitações do mercado nacional de absorver esse crescimento. Queríamos crescer e estávamos limitados em Portugal e sabendo do potencial do mercado Angolano e das suas relações com Portugal optamos por uma expansão no sentido de captar esse mercado.

11. Como são definidos os países alvo?

Definimos Países Alvo como aqueles que têm alguma percepção da marca. Quando intendemos que o nome e reconhecimento da marca nesses mercados internacionais é forte então existe uma oportunidade de internacionalização. Não vale a pena entrarmos em mercados nos quais o nome

“Loja das Meias” não é reconhecido, pois isso seria um desperdício de recursos na aposta do reconhecimento da marca.

Mercados lusófonos são claramente um destino, pois essa brand awareness já é muito forte e os clientes já conhecem as marcas portuguesas. Em Angola, a Loja das Meias já tem uma história que data de alguns anos, sendo que fomos nós que fizemos os fardamentos anteriores da TAAG (empresa de aviação), por exemplo. Existe claramente uma identidade no mercado em países lusófonos, não só em Angola, como também em Moçambique ou no Brasil. Uma prova desse facto revela-se no nosso website, em que os maiores números de visitas provêm desses mesmos países. Brasil, Angola, Moçambique, Guiné e Cabo Verde por terem uma ligação tão forte com Portugal impõem-se como um destino quando consideramos uma internacionalização

12. No processo de internacionalização, qual o conceito de lojas que implementam no país de destino? É consistente em todos os países nos quais estão presentes?

Tem que ser a mesma imagem que temos em Portugal. As pessoas devem entrar na nossa loja noutra país e sentir-se como se estivessem na Loja Das Meias em Lisboa.

No nosso processo de internacionalização quisemos explorar o território previamente, então enviamos uma pequena amostra para Luanda com um conceito diferente do que temos, por forma a tentar perceber se o mercado potencial viabilizava uma aposta a longo prazo da nossa parte. Após a implementação da loja percebemos que essa aposta era viável e chegamos à conclusão que teríamos que optar pela mesma imagem que temos em Lisboa, ao invés daquela que tínhamos implementado como experiência.

13. De que forma é que a expansão internacional afecta a performance da empresa?

A finalidade deste processo é aumentar o nosso mercado, e se essa internacionalização aumentar o meu número de clientes e compensar os investimentos já é uma mais-valia, reflectindo um grande impacto positivo na empresa. A chave é apostar num projecto de sucesso, pois obviamente que tem que se justificar em termos de custo benefício. O investimento para Angola, para além de ter sido um sucesso no próprio país teve também um impacto muito positivo para a Loja das Meias em Lisboa. O mercado de maior luxo vinha a Lisboa fazer compras, em grande parte porque a oferta da Loja das Meias em Angola foi definida com parâmetros diferentes e portanto insuficientes para suportar a procura de extremo luxo em Angola. Esta situação reflectiu um impacto imediato muito positivo na transparência de mercado de lá para cá. A notoriedade da marca em Angola contribui em grande parte para o aumento das vendas e facturação por parte de clientes Angolanos em Lisboa.

Em Angola, a Loja das Meias vendeu muito bem e superou expectativas, tendo alturas em que inclusive ficamos sem stocks. Mesmo neste contexto de “sonda de mercado”, o projecto foi um sucesso e uma operação óptima para a Loja das Meias. Para além de nos ter dado o Know-How do mercado Angolano, ajudou a estimar as vendas por m² em Angola (que vai muito além daquilo que se verifica em Portugal) e ainda nos proporcionou um aumento na facturação. Em resumo, só houve factores positivos a retirar desta experiência de internacionalização.

As Economias Emergentes: O Mercado Angolano

14. Porquê Angola? Foi o primeiro Mercado emergente no qual decidiram investir?

Pelas razões já explicadas anteriormente, Angola enquadra-se nos países lusófonos com reconhecimento da nossa marca e do negócio no qual operamos. Angola foi o primeiro mercado emergente no qual apostamos e o único onde nos encontramos presentes.

15. Qual foi a evolução da Loja das Meias em Angola? Como começou e como se desenvolveu?

A Loja das Meias em Angola foi desenvolvida em moldes diferentes do que é a Loja das Meias em Lisboa, começando como um projecto de aprendizagem. Desta forma, enviamos uma “sonda de mercado” materializada numa loja em Luanda, através da qual pudemos desenvolver os conhecimentos necessários para implementar uma Loja das Meias de forma consistente e benéfica em Angola.

Essa loja surgiu através de uma oportunidade proporcionada pelo nosso parceiro em Angola, que nos disponibilizou o espaço durante 2 anos. Com este projecto, conseguimos reunir uma série de aprendizagens benéficas ao nosso negócio. Uma delas reflecte a nossa experiencia directa de implementação de negócio, através da qual percebemos que é fundamental fazê-lo com um parceiro. Qualquer operação de grande envergadura que quiséssemos explorar teria que ser desenvolvida com parceiros locais e em regime de franchise, para que pudéssemos proporcionar aos clientes todas as vantagens e características associadas à Loja das Meias Portuguesa.

Com essa Loja das Meias em Angola conseguimos também perceber factores muito importantes para o negócio, como qual era a nossa brand awareness, a receptibilidade da marca e a capacidade vendas em Angola, bem como factores mais administrativos como a burocracia, a gestão do pessoal, ou as obrigações legais e fiscais de uma empresa. Descobrimos também algumas particularidades do negócio que nos permitem desenvolver praticas futuras de maior sucesso. Percebemos, por exemplo, que os Angolanos são um povo muito vaidoso e que gosta de se vestir bem. Aprendemos que as mulheres angolanas têm um pé largo, por isso temos que ter em atenção as formas e tamanhos dos sapatos e que padrões de animais e peças de cor preta não são muito vendidos.

Outra das aprendizagens cruciais retiradas deste processo de internacionalização é o reconhecimento de que o mercado angolano ainda é relativamente pequeno. Tem um potencial enorme mas que ainda não foi totalmente desenvolvido. Os hábitos de compra ainda se centram num pequeno nicho de mercado, nicho esse que compra o grande luxo. Por outro lado, tínhamos clientes que não iam à loja pelo conhecimento da marca mas sim pelo desmérito e desequilíbrio do mercado, que não tinha oferta suficiente para cobrir a procura. Reunidas estas aprendizagens, concluímos que num mercado mais competitivo, que será a tendência para qual o mercado Angolano caminha, teríamos que adaptar o nosso conceito e oferta: teríamos claramente que vender a nossa solução de Loja das Meias em Portugal. Lojas compostas, com secção de vestuário acessórios perfumaria, homem e mulher seriam a direcção a seguir. Para o fazer, só com um parceiro e em regime de franchise, porque Angola tem

um sistema de transferência de resultados e fundos muito complicado, o que faz com que qualquer investimento requeira alguma cautela e suporte de parceiros locais.

Com estas aprendizagens conseguimos então perceber que a implementação de uma Loja das Meias em Angola fazia todo o sentido, seguindo os moldes de Portugal, e que a melhor forma de o implementarmos seria através de franchising, processo esse que estamos a desenvolver nesse momento.

**16. Quais foram os maiores desafios encontrados na implementação do negócio em Angola?
São comuns a outros países?**

Deparámo-nos com muito mais desafios em Angola do que em qualquer outro país. Angola é um país com desafios muito particulares, sendo que a nossa experiência ensinou-nos que é muito importante ter um parceiro solidamente implementado no meio para que possamos ter uma base sólida de acção. Encontramos vários problemas, nomeadamente no sentido de implementação e montagem da loja. Para montar a loja não existe mão-de-obra ou empresas com mão-de-obra especializadas e qualificadas para o fazer, tanto que a loja teve que ir toda de avião. Enviamos tudo, desde os balcões às luzes, bem como uma pessoa para a montar, tudo numa lógica de “faça você mesmo”. Outro dos problemas que encontramos foi na disponibilização de produtos na loja, sendo que o envio de stocks demora entre 15 dias a 3 semanas.

Curiosamente, a única coisa que não é difícil em Angola é a aquilo que é difícil em Portugal, as vendas. Essas estão sempre a crescer. Tudo o resto são dificuldades que se apresentam na implementação de uma loja: electricidade, telefone, água, trabalhadores. Enquanto que em Portugal todo o esforço é no sentido de aumentar as vendas, em Angola o esforço é feito para manter a loja aberta. Vender é fácil, quer a loja esteja com a porta aberta ou fechada, há sempre clientes, nem se precisa de recorrer a marketing para conseguir vender.

17. Com que pontos de venda é que entraram no mercado? Como foram definidos, quer o layout quer o conceito da loja?

Conforme foram definidos em Portugal, pelo nosso arquitecto, mas com um conceito muito mais Light e com a possibilidade de ser transportado dentro de um avião.

18. Como foi gerido o lançamento do negócio em Angola?

Foi gerido por um parceiro de lá em termos administrativos e de logística. Em termos de marketing, o esforço foi muito reduzido. Não há correios em Angola, pelo que não poderíamos enviar convites. Poderíamos ter tirado partido do email, mas Angola é um país que funciona como uma “pequena aldeia” em que o word of mouth é muito forte. Antes da Loja das Meias abrir, já toda a gente o sabia e nós decidimos tirar partido desse aspecto. Por outro lado também não queríamos criar grandes expectativas, pois estávamos a introduzir um conceito diferente daquele que tínhamos em Lisboa.

19. Como é definida a oferta de produtos em Angola?

Em termos de produto, colocamos à venda maioritariamente stocks, à excepção da Ralph Lauren que disponibilizávamos a colecção da estação. Fizemo-lo porque, não conhecendo o mercado, não sabíamos as quantidades que iríamos vender, portanto fazer um grande investimento em colecções da última estação para ver se teríamos sucesso não era viável. Não tendo conhecimento do mercado não sabíamos se venderíamos mais homem ou mulher, qual o estilo procurado ou as cores mais vendidas. O objectivo era conhecer o potencial do mercado e as suas necessidades para mais tarde dinamizar a Loja das Meias e torna-la num negócio sustentável e de sucesso.

20. Como são definidos os preços? De que maneira difere o processo e valor final dos produtos, em Angola e Portugal?

Aquando da definição dos preços dos produtos tivemos alguma preocupação em que fossem semelhantes aos praticados em Portugal. Quando estudamos o mercado apercebemo-nos de que os preços eram muito mais elevados do que cá. No entanto, tivemos alguma relutância em que o preço fosse muito diferente, achamos que isso não fazia muito sentido considerando o tipo de projecto e loja que tínhamos implementado. Como é expectável, tínhamos uma variação de 10% relativamente aos preços praticados em Portugal, mas não mais do que isso. Penso que foi uma boa aposta da nossa parte, pois lá vendemos stocks e não os produtos de última colecção e acredito que os preços em que apostámos foram os adequados para manter as vendas sólidas e os clientes satisfeitos. Muito desta decisão é justificada pelo facto dos nossos compradores em Angola serem uma classe média alta emergente, e era importante não praticar preços excessivamente elevados.

21. O segmento de luxo é mais forte em Portugal ou Angola? Esta situação é consistente com outros países nos quais operem?

Neste momento é mais forte em Portugal, porque em Angola não há oferta suficiente que sustente a procura do mercado. No entanto, se houvesse oferta suficiente e de qualidade em Angola esse segmento seria muito forte.

Em termos de poder de compra existe uma oligarquia em Angola que tem um poder de compra muito superior ao que é normal em Portugal, mas essa oligarquia compra mais no estrangeiro do que em Angola. Têm um poder de compra tão grande que não estão circunscritos apenas ao mercado Angolano e Português.

22. Tem sido discutido que o futuro da indústria do luxo está nos mercados emergentes. Concorda com esta afirmação? Porquê?

Se considerarmos os BRIC's sem dúvida alguma que todas as marcas de luxo caminham para uma quota de mercado tão grande ou maior nesses países do que os mercados ocidentais. Países como

Angola e outros países lusófonos com economias emergentes posicionam-se com uma possibilidade a ser explorada por países como Portugal com os quais existe uma ligação muito forte.

Appendix 3

Interview Guide: Fátima Lopes

O Negócio

1. Sendo uma das maiores referências da Moda desde 1995 em Portugal, qual é o segredo para manter o negócio jovem e adaptado à realidade de hoje?
2. A Marca Fátima Lopes, para além de Moda e Acessórios, representa uma série de outros serviços complementares à disposição dos clientes, como uma agência de modelos ou restaurantes e bares. Como surgiu a ideia de diversificar o negócio?
3. Sem dúvida que a sua marca tem uma componente internacional, uma vez que desfila em Paris desde 1999. Considera que a característica internacional é fundamental para o sucesso da sua marca?
4. A Fátima Lopes habituou Portugal e os seus clientes a uma constante inovação e variedade de oferta. Considera a inovação um factor Chave na Indústria do Luxo?

Mercado de Luxo em Portugal

5. Quem são os vossos maiores concorrentes no mercado do luxo?
6. Considera que a internacionalização do negócio é uma prática comum para os Retalhistas de Luxo Portugueses?
7. Qual a posição comparativa de vendas de produtos de luxo em Portugal face aos produtos de massificação?
8. Pensa que um Retalhista de produtos de Luxo deva ter uma presença internacional? Porquê? Onde?

Gestão e Internacionalização

9. A empresa tem presença internacional? Onde? Qual o plano de desenvolvimento futuro?
10. Quando optaram pela expansão geográfica? Porquê?
11. Como são definidos os países alvo?
12. No processo de internacionalização, qual o conceito de lojas que implementam no país de destino? É consistente em todos os países nos quais estão presentes?
13. De que forma é que a expansão internacional afecta a performance da empresa?

O Mercado Angolano

14. Porquê Angola? Foi o primeiro Mercado emergente no qual decidiram investir?
15. Quais foram os maiores desafios encontrados na implementação do negócio em Angola? São comuns a outros países?
16. Qual foi a evolução da Loja das Meias em Angola? Como começou e como se desenvolveu?
17. Com que pontos de venda é que entraram no mercado? Como foram definidos, quer o layout quer o conceito da loja?
18. Como foi gerido o lançamento do negócio em Angola?
19. Como é definida a oferta de produtos em Angola?
20. Como são definidos os preços? De que maneira difere o processo e valor final dos produtos, em Angola e Portugal?
21. O segmento de luxo é mais forte em Portugal ou Angola? Esta situação é consistente com outros países nos quais operem?
22. Tem sido discutido que o futuro da indústria do luxo está nos mercados emergentes. Concorda com esta afirmação? Porquê?

Obrigada pela sua disponibilidade

Internacionalização das Empresas de Luxo Portuguesas.

Entrevista com Fátima Lopes

O Negócio

1. Sendo uma das maiores referências da Moda desde 1995 em Portugal, qual é o segredo para manter o negócio jovem e adaptado à realidade de hoje?

O segredo é uma evolução natural que todas as marcas devem ter. Eu acredito, sobretudo, que quando uma marca tem um criador e um estilo próprio, que foi implementado desde o início por uma pessoa então há uma evolução natural e que acompanha a marca, que é o meu caso. Fui eu que criei a marca, sou eu que desenho, desde o primeiro dia até hoje que não tenho departamento criativo, tudo o que é moda sou eu que faço. É um trabalho por gosto e não por sacrifício, então as sensibilidades vão-se desenvolvendo e existe uma evolução natural. No meu caso, eu faço parte do mundo da moda na sua essência, em Paris, portanto a evolução vem naturalmente e Paris influencia-me muito e a partir daí as coisas vão crescendo e surgindo.

2. A Marca Fátima Lopes, para além de Moda e Acessórios, representa uma série de outros serviços complementares à disposição dos clientes, como uma agência de modelos ou restaurantes e bares. Como surgiu a ideia de diversificar o negócio?

Eu considero que a diversificação é muito importante, mas no âmbito da moda. Quando se sai desse âmbito é muito complicado. A restauração e os bares foram uma má ideia de expansão de negócio, maioritariamente porque eu não gosto, e a partir do momento em que eu não gosto as coisas não correm bem, ou porque há falta de tempo ou porque as pessoas são muito diferentes e o negócio é muito difícil. Na restauração é preciso viver para o negócio para dar certo. Eu não tenho tempo e não se enquadra naquilo que eu gosto de fazer. A discoteca foi outro mau exemplo porque é um mundo que eu não gosto, é um negócio muito particular. Esses foram dois maus exemplos, eu reconheço, e não é para continuar. Digam o que disserem o mundo da moda é honesto. Pode ser um mundo de vaidades mas é um mundo com qual eu gosto de viver e lidar.

Em relação á diversificação de produtos dentro da Moda, isso sim faz todo o sentido, cada vez mais. Diversificação de produtos, de países, culturas diferentes, saber adaptar os produtos aos diversos mercados, isso sim é fundamental.

Neste momento há Fátima Lopes Moda e Fátima Lopes Casa, que são duas áreas diferentes mas que se complementam. Eu tenho desde roupa de Mulher e Homem, acessórios de moda, joalheria, óculos, malas, marroquinaria, sapatos canetas. Depois na linha de casa tenho desde lençóis atalhados a têxteis de lar, tapeçarias, porcelanas, cutelarias, cristais, azulejos, um bocadinho de tudo.

3. Sem dúvida que a sua marca tem uma componente internacional, uma vez que desfila em Paris desde 1999. Considera que a característica internacional é fundamental para o sucesso da sua marca?

Com certeza. Eu disse uma frase este ano no meu desfile em Paris que acabou por ser mal interpretada por um jornalista que foi “Quem não está em Paris não existe”. A imprensa portuguesa disse que eu estava a ofender os meus colegas. O que eu disse não foi com intenção de atacar o trabalho de ninguém, mas no entanto é uma realidade que o mundo da moda, a imprensa mundial vai a Paris assistir aos desfiles. E quando eu digo que quem não está lá não existe, eu falo em termos de internacionalização. O mundo vai a Paris assistir à semana da moda e daí a 10 minutos o meu desfile é notícia mundial. As agências de comunicação desde a Reuters à AP estão lá e no mesmo dia eu tenho a minha marca na boca do mundo. É evidente que quando eu digo existir é neste sentido, de grandiosidade, internacionalização e reconhecimento. E a partir de Paris as coisas fluem, e isto abre-nos as portas para o mundo. O facto de eu estar em Paris há 13 anos e de já ter feito 26 desfiles em Paris é importante. Fui o primeiro criador português a fazer um desfile em Paris e o primeiro criador internacional a abrir uma loja em Angola. Quando comecei em Paris há 13 anos foi um choque porque as pessoas ainda tinham uma imagem muito retrógrada de Portugal.

4. A Fátima Lopes habituou Portugal e os seus clientes a uma constante inovação e variedade de oferta. Considera a inovação um factor Chave na Industria do Luxo?

Sem dúvida, a moda é feita de Inovação. Não tanto em Portugal, aqui eu já “pequei” muitas vezes por andar à frente. Muitas vezes, no meu início de carreira, as pessoas não entendiam o meu trabalho porque achavam que aquilo era diferente, então se era diferente não era tendência. Na altura as pessoas só queriam usar aquilo que viam e hoje em dia já se vê uma grande mudança de mentalidade.

Evidentemente que na moda é preciso andar sempre um passo à frente. Por outro lado, foi isso que me fez entrar em Paris pois se eu alguma vez fosse cópia de alguém nunca teria começado a desfilar lá, porque nunca teria sido aceite. Ou seja, o que foi negativo em Portugal, foi uma porta aberta em Paris pelo facto de ser diferente e de ter o meu ponto de vista.

Não podemos agradecer a toda a gente nunca, e na moda quando temos um estilo próprio, nem sequer podemos ter essa pretensão. Quando comecei neste mundo, por um lado tinha uma serie de seguidores e apreciadores do meu trabalho, por outro lado tinha uma série de pessoas que não gostavam e não compreendiam. No entanto, os meus objectivos sempre foram ser criativa e inovadora, ser a primeira a fazer o que quer que fosse e foi assim que eu cresci.

Mercado de Luxo em Portugal

5. Quem são os seus maiores concorrentes no mercado do luxo?

A concorrência existe e é saudável para o nosso trabalho. Eu considero que qualquer porta aberta é concorrência. Desde a marca mais barata até à marca mais cara podem ser concorrência

porque a partir do momento em que um cliente compra uma peça na porta do lado provavelmente já não me compra a mim. Eu diria que todo e qualquer criador e loja que cativa os meus clientes é concorrência. Considero que a concorrência é importante porque nos faz crescer e trabalhar melhor. Quando estou em Paris a minha concorrência são 90 dos maiores criadores internacionais do mundo. Eu tenho muito respeito pela concorrência, não medo, senão não estaria a desfilar com os 90 maiores do mundo.

6. Considera que a internacionalização do negócio é uma prática comum para as marcas de Luxo Portugueses?

Sim, é real. Evidentemente o ideal é poder estar no mundo inteiro. Há pessoas que não conseguem, não é fácil evidentemente e há muitas limitações.

Quando se fala de luxo temos duas realidades. A realidade Portuguesa, que é de prêt-à-porter, e a realidade internacional de Luxo puro. Estamos a falar de gigantes da indústria e não empresas portuguesas pequenas. Eu tenho noção que ao estar ao lado dos 90 maiores nomes do mundo da moda tenho uma empresa pequenina que não tem comparação possível. Estamos a falar das maiores e melhores empresas de luxo cotadas em bolsa, como a Hermés, Chanel, LVMH, que são os meus colegas.

7. Qual a posição comparativa de vendas de produtos de luxo em Portugal face aos produtos de massificação?

Na minha opinião os últimos anos têm marcado uma grande diferença. Quando eu comecei a trabalhar na moda, usar roupa barata era uma grande “vergonha”. Agora quase que está na moda. As grandes lojas de moda mais barata vendem cópias (assumidamente cópias do nosso trabalho) com preços muito mais baixos. Quando elas apareceram ninguém comprava porque eram muito baratas e “não ficava bem”, mas hoje em dia essa opinião já está desmitificada. Essas lojas vieram democratizar a moda, e hoje em dia toda a gente pode vestir-se bem e barato. Por outro lado existem pessoas que tanto compram a minha roupa ou de outros estilistas como compram roupa nessas lojas mais baratas. Hoje em dia isso já está muito democratizado. Já não há aquela arrogância que antigamente as pessoas que têm muito dinheiro tinham, de não usar roupa barata porque não era “chique”.

Em relação ao meu cliente tipo, tanto tenho clientes que poupam e esperam pelos saldos para comprar a minha roupa, como tenho clientes que vêm antes de todos porque querem as peças mais exclusivas. Há um pouco de tudo, desde adolescentes às avós.

8. Pensa que uma marca de Luxo deva ter uma presença internacional? Porquê? Onde?

Sim sempre que a marca puder, mas é muito difícil e há muitas limitações.

Gestão e Internacionalização

9. A empresa tem presença internacional? Onde? Qual o plano de desenvolvimento futuro?

Tenho presença internacional em vários sítios. Em lojas multimarcas tenho colecções em vários pontos do globo. Tenho um projecto de internacionalização muito ambicioso e muito ousado, que está um bocadinho em standby devido à conjuntura económica. Neste momento é preciso ser muito cauteloso. Eu tenho os pés muito assentes na terra, tenho muitos projectos, mas neste momento estou com muita serenidade e com consciência que a conjuntura não é a melhor e tem que se ter muita cautela.

Com lojas próprias só em Portugal e agora em Angola.

10. Quando optou pela expansão geográfica? Porquê?

Tudo aconteceu há um ano quando fui convidada por um grupo de Angolanos que me propuseram o projecto. Eu disse logo que sim, pois é uma oportunidade fantástica, uma vez que eu tenho muitos clientes angolanos há muitos anos e era lógico e natural, então abracei a ideia. No entanto não há dúvidas que para se expandir o negócio para Angola é fundamental ter um parceiro local. Existem várias razões, mas maioritariamente porque é necessário perceber o mercado, e por outro lado eu nunca irei gerir a loja de Angola porque eu não quero ir viver para lá. É uma loja franchisada, com uma sociedade angolana da qual eu faço parte, mas com sócios locais que gerem a loja. Eu defini as directrizes, roupa, layout da loja etc, mas eu não estou lá a geri-la no dia a dia.

11. Como são definidos os países alvo?

Angola foi uma proposta que eu abracei.

Nas multimarcas não sou eu quem decide, é o mercado. Há agentes que compram a colecção em Paris (tudo passa por Paris!). Há uma colecção comercial e uma colecção de desfile. Às vezes as pessoas não percebem essa diferença e pensam “ quem e que vai usar aquilo na rua” e a resposta é ninguém, aquilo é espectáculo. A colecção para vender e a de espectáculo são colecções distintas. São semelhantes mas não são exactamente iguais. A colecção comercial é mais pratica, mais fácil de usar e é essa que é distribuída pelas multimarcas e pelas lojas próprias.

12. No processo de internacionalização, qual o conceito de lojas que implementa no país de destino? É consistente em todos os países nos quais estão presentes?

É preciso saber adaptar ao mercado. Em Paris diz-se que “a moda não tem nacionalidade”, ou seja, não interessa a nacionalidade do criador desde que a marca seja reconhecida e adaptável. Interessa sim entender o mercado, o cliente e saber adaptar-se. Quem não o fizer está condenado ao insucesso, uma vez que eu não posso ir para um país vender roupa que ninguém usa. Eu não vou para Angola vender roupa formal. Os angolanos têm um estilo muito sensual, gostam de ser ousados e

únicos, não têm medo de serem únicos e excêntricos. Neste sentido é fundamental ter noção do mercado e do cliente alvo e ter grande respeito pelo gosto do país para onde nós vamos. Isto é uma aprendizagem que se vai adquirindo. Apesar de eu ter clientes angolanas há muitos anos, este ano em que a loja esteve aberta foi uma lição. Tenho estado a aprender, a mudar e melhorar desde que a loja abriu e já vou aplicar essas aprendizagens para fazer um desfile muito diferente do ano passado, muito mais sexy e ousado.

13. De que forma é que a expansão internacional afecta a performance da empresa?

Internacionalização ajuda ao aumento de performance da marca mas é preciso ter cuidado estilo e com a dinâmica do país onde estamos.

A diferença em relação a Angola é a preocupação de elaborar duas colecções de Verão por ano, porque eu estou habituada a fazer colecção Primavera/ Verão e Outono/Inverno. Para os outros países não tenho que me preocupar com os modelos, porque vendo o mesmo que vendo cá. Faço colecções completamente diferentes para Angola, especificamente para lá.

A loja de Angola não afectou a performance da minha loja cá em Lisboa, porque os meus clientes Angolanos já são meus clientes há muitos anos, e são clientes que gostam de comprar fora, gostam de viajar para fazer compras e não deixaram de vir cá comprar.

O Mercado Angolano

14. Porquê Angola? Foi o primeiro Mercado emergente no qual decidiu investir?

Como já foi dito, a abertura da loja em Angola surgiu de uma proposta de uma sociedade Angolana. Sim, por enquanto é o único mercado emergente onde estou presente.

15. Quais foram os maiores desafios encontrados na implementação do negócio em Angola?

São comuns a outros países?

Não foi difícil, uma vez que eu tenho uma sociedade angolana com sócios angolanos e por isso há um conhecimento de mercado e uma maior facilidade de gestão do negócio. As pessoas são muito simpáticas, a imprensa é excepcional e sou muito bem recebida sempre que lá vou.

16. Qual foi a evolução da “Fátima Lopes” em Angola? Como começou e como se desenvolveu?

Para já, acabamos de decidir que vou passar a fazer 2 desfiles por ano em vez de um. Vou estar muito mais presente e acompanhar mais o desenrolar do negócio, o que é fundamental. Para além disto, ter ainda mais cuidado e mais atenção ao gosto do Angolano e aos produtos que disponibilizamos na loja. Estou neste momento a preparar o próximo desfile.

17. Com que pontos de venda é que entrou no mercado? Como foram definidos, quer o layout quer o conceito da loja?

O conceito e Layout da loja foram desenhados por mim e produzidos aqui e foram todos de avião comigo. Levei comigo no avião centenas de kgs de bagagem. Desde os cabides, os alfinetes, os manequins, sofás, mesas e a colecção em si, foi tudo comigo de avião.

O conceito é um pouco diferente da loja em Portugal, uma vez que a loja de Lisboa já existe há 13 anos. Para Luanda, desenhei uma loja mais moderna, mais actual, toda muito branca e muito clean. É um conceito europeu, uma loja completamente Fátima Lopes Europeia mas em Angola.

18. Como foi gerido o lançamento do negócio em Angola?

Com a ajuda dos sócios angolanos que estão habituados ao negócio. Fizemos um grande desfile, seguido de um cocktail de inauguração na loja e uma grande festa. Uma abertura de uma loja é um grande evento em Angola, eles gostam muito de festas. O próximo desfile também já está a ser pensado, de forma a ser ainda melhor do que o anterior.

19. Como é definida a oferta de produtos em Angola?

Tendo sempre em conta o estilo dos clientes do mercado angolano de forma a adaptar a colecção às suas preferências. Vendo todos os produtos de moda em Angola, e as colecções de casa podem ser encomendadas por catálogo.

Eu estou em Angola há um ano e já cheguei á conclusão que tenho que adaptar a colecção para o país. A colecção que eu desfilo em Paris não é aquela que vou desfilar em Angola. Há uma adaptação e é muito importante fazer parte de um projecto internacional, até porque a receptividade é outra mas o estilo em si é especial. É preciso ter cuidado com o posicionamento que se adopta. Em primeiro lugar é preciso ter respeito pelo cliente, é preciso perceber para que mercado vamos. Não vamos para Angola da mesma forma que vamos para a Europa. Eles reconhecem-no e nós também, porque o gosto é diferente é mais parecido com o americano com o brasileiro, n tem nada a ver com a Europa.

20. Como são definidos os preços? De que maneira difere o processo e valor final dos produtos, em Angola e Portugal?

É tudo muito mais caro em Angola. Isto deriva do facto do transporte ser muito caro e os direitos de entrada muito elevados, portanto o produto é sempre muito mais caro do que cá. Será sempre assim enquanto a importação em Angola for tão cara.

21. O segmento de luxo é mais forte em Portugal ou Angola? Esta situação é consistente com outros países nos quais operem?

Há mais pessoas a querer exclusivos em Angola do que em Portugal. Isto tem uma explicação fácil, pois Luanda é uma cidade pequena e as pessoas vão todas às mesmas festas e ninguém gosta de ir com o mesmo vestido que outra pessoa. Por outro lado, em Portugal as pessoas andam mais dispersas e não há tanto esse perigo. Quando alguém em Portugal compra um vestido não se preocupa se já se venderam alguns vestidos iguais, enquanto em Angola se houver um evento as pessoas só compram se aquela peça for única ou então mandam fazer uma peça exclusiva. Nesse sentido, Angola é muito mais virada para a exclusividade e para o luxo do que Portugal.

22. Tem sido discutido que o futuro da indústria do luxo está nos mercados emergentes. Concorda com esta afirmação? Porquê?

Concordo a 100%. Acho que em Portugal a situação económica não está muito boa e a Europa também não está muito melhor. Por outro lado, Angola terá este ano já dois dígitos de crescimento. Neste momento todos os países em grande crescimento são países muito interessantes para uma aposta, não só no futuro como no presente. Angola é um destino muito interessante não só para o luxo mas para todas as áreas, até porque há falta de mão-de-obra qualificada. Penso que também é muito interessante para os jovens que terminam os seus cursos e procuram trabalhos com futuro e aliciantes. Acredito que em Angola é muito interessante e quem tiver a possibilidade de agarrar numa oportunidade tem uma possibilidade muito grande de crescimento.

Obrigada