

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO INTERNACIONAL

Análise crítica do processo de internacionalização da SOREMA: que fatores influenciam a escolha dos diferentes modos de entrada nos mercados externos?

Lia Reis Correia

M

2024



Análise crítica do processo de internacionalização da SOREMA: que fatores influenciam a escolha dos diferentes modos de entrada nos mercados externos?

Lia Reis Correia

Dissertação
Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por
Professor Jorge Cerdeira

2024

Agradecimentos

Ao meu orientador, o Professor Jorge Cerdeira, por me acompanhar desde a Licenciatura, e por me apoiar tanto na minha candidatura a este Mestrado quanto na redação da presente dissertação. Agradeço com sinceridade toda a disponibilidade, apoio e ajuda fornecida ao longo deste projeto.

À Faculdade de Economia da Universidade do Porto pela oportunidade e o conhecimento partilhado.

À Sorema, tanto pela disponibilidade em auxiliar esta investigação, quanto por me acolher na sua equipa comercial já há mais de um ano. Um especial agradecimento ao meu Diretor Geral, Doutor André Relvas, que se mostrou sempre disponível e investido em ajudar-me a qualquer passo da minha investigação, assim como à minha Diretora Comercial, Patrícia Oliveira, por guiar-me cada dia na minha jornada profissional.

Um especial agradecimento aos meus pais, por motivarem cada mudança e etapa da minha vida, sem os quais o meu sucesso não seria possível.

Resumo

A Indústria Têxtil e de Vestuário portuguesa é cada vez mais reconhecida internacionalmente pela sua alta qualidade, sustentabilidade e inovação. Num mundo onde a globalização está agora omnipresente, as Pequenas e Médias Empresas que compõem maioritariamente o setor veem a internacionalização como uma forma de crescimento, e procuram posicionar-se cada vez mais no palco internacional. Nesse sentido, torna-se relevante questionar-se acerca dos processos de internacionalização destas empresas, cuja atividade impacta de forma tão considerável a economia nacional. Como contributo a esta questão, a presente dissertação foca-se no caso da Sorema S.A., PME do setor têxtil português. Através da análise crítica do seu processo de internacionalização, procura-se desvendar os fatores que influenciam e condicionam a escolha dos diferentes modos de entrada empregados pela mesma para penetrar os mercados externos. Através de três entrevistas a membros da administração da empresa, e de uma breve análise de dados relativos aos seus volumes de faturação, averiguamos que a Sorema foi e continua a ser influenciada por um conjunto de fatores inerentes à natureza da empresa – tais como a sua dimensão, recursos, experiência, ou ainda caráter familiar – mas também por certos fatores externos, tais como a distância geográfica ou ainda o contexto socioeconómico dos mercados-alvo.

Palavras-chave: indústria têxtil portuguesa, setor têxtil, internacionalização, empresas, modos de entrada, PME, Sorema S.A., mercados externos, fatores condicionantes, fatores inerentes, fatores externos.

Abstract

The Portuguese textile and clothing industry is increasingly recognized internationally for its high quality, sustainability and innovation. In a world where globalization is now omnipresent, the small and medium-sized companies that make up the majority of the sector see internationalization as a form of growth, and are increasingly looking to position themselves on the international stage. In this sense, it is important to ask about the internationalization processes of these companies, whose activity has such a considerable impact on the national economy. As a contribution to this subject, this dissertation focuses on the case of Sorema S.A., an SME in the Portuguese textile sector. Through a critical analysis of its internationalization process, the aim is to uncover the factors that influence and condition the choice of the different entry methods used by the company to penetrate foreign markets. Through three interviews with members of the company's management and a brief analysis of its turnover data, we found that Sorema has been and continues to be influenced by a number of factors inherent to the nature of the company - such as its size, resources, experience and family nature - but also by certain external factors, such as the target countries' socio-economic context or geographical distance from the firm.

Keywords: Portuguese textile industry, textile sector, internationalization, companies, entry modes, SMEs, Sorema S.A., foreign markets, conditioning factors, inherent factors, external factors.

Índice

Introdução	1
Capítulo 1 – Enquadramento teórico	2
1.1. Internacionalização das empresas e motivações.....	2
1.1.1. A internacionalização das empresas.....	2
1.1.2. Motivações para a internacionalização	2
1.2. Modos de entrada nos mercados internacionais	4
1.2.1. As diversas opções para penetrar os mercados externos.....	4
a) A exportação.....	4
b) Os modos contratuais	5
b.1) Licenciamento e franchising.....	5
b.2) Alianças estratégicas	5
c) O Investimento Direto Estrangeiro	5
1.2.2. Categorização dos diferentes modos de entrada.....	6
1.2.3. O caso das empresas têxteis portuguesas.....	6
1.3. Contextos e/ou fatores que influenciam a escolha dos modos de entrada.....	7
1.3.1. Fatores inerentes à empresa.....	7
a) O modelo de tomada de decisão	8
b) A experiência internacional	10
c) A composição dos membros da direção / management da empresa.....	11
d) Timing, estratégia e produtos.....	13
1.3.2. Fatores externos à empresa.....	14
Capítulo 2 – Metodologia	16
2.1. O estudo de caso: questão de investigação e objetivos principais.....	16
2.2. Apresentação da metodologia selecionada para a recolha de dados	16
2.2.1. As entrevistas	17
2.2.2. A análise quantitativa	19
Capítulo 3 – O setor têxtil e vestuário	20
3.1. Contextualização	20
3.2. Evolução do setor têxtil português	20
3.2.1. De 1995 a 2009: expansão, declínio e crises sucessivas	20
3.2.2. De 2009 a 2019: a recuperação.....	22
3.2.3. Desde 2019: da pandemia de Covid-19 aos inícios de 2024	23

Capítulo 4 – A Sorema	25
4.1. O Grupo SGPS	25
4.2. Caracterização da empresa em análise e perspectiva histórica	25
4.3. Missão, objetivos e valores da empresa	26
4.4. Estratégia e modelo de negócio	27
a) As marcas	28
b) O <i>Private Label</i>	30
4.5. A Sorema no mundo: a internacionalização da empresa	30
4.5.1. Os primeiros passos da atividade internacional	31
4.5.2. Novas estratégias e expansão dos projetos de internacionalização	32
a) A Sorema Bath Fashion SLU	33
b) A Graccioza LLC	34
c) A Shanghai Graccioza Co	35
4.5.3. Diferenças entre o Private Label e as marcas	36
4.5.4. Projetos atuais e futuros: projetos da última década, ocorrências atuais e projetos para o futuro	37
Capítulo 5 – Fatores que influenciam a escolha dos modos de entrada na Sorema	38
Conclusão	47
Bibliografia	48
Anexos	57

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Evolução dos principais indicadores da ITV entre 1995 e 2017	21
Gráfico 2: Evolução do volume de negócio total da ITV (em milhões de euros) entre 2006 e 2022	21
Gráfico 3: Evolução da percentagem de vendas da ITV para mercados externos entre 2006 e 2022.....	22
Gráfico 4: Evolução do número de empresas da ITV entre 2006 e 2022	23
Gráfico 5: Percentagem de empresas por país que investiram no comércio online durante a pandemia, no ano de 2020	24

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1: Organigrama do Grupo Sá Relvas SGPS	25
Figura 2: Logotipos da empresa Sorema e das suas marcas	29
Figura 3: Logótipo do departamento de <i>Private Label</i> da Sorema	30
Tabela 1: Volumes de faturação anuais da marca <i>Graccioza</i> (em euros) nos EUA, na China, e no total, desde 2016 até à data	42
Tabela 2: Volumes de faturação anuais totais do <i>Private Label</i> (em euros) nos seus maiores mercados, desde 2016 até à data.....	46

Lista de Abreviaturas

ACEPI: Associação da Economia Digital em Portugal

ATP: Associação Têxtil de Portugal

BP: Banco de Portugal

CCIP: Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa

CEO: *Chief Executive Officer*

DGAE: Direção Geral das Atividades Económicas

DMP: *Decision-Making Process*

ENSR: *European Network for SME Research*

IDE: Investimento Direto Estrangeiro

ITV: Indústrias Têxtil e Vestuário

JV: *Joint-Venture*

MN: Multinacional

OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMC: Organização Mundial do Comércio

PME: Pequena e Média Empresa

ROR: *Real Options Reasoning*

Introdução

A Indústria Têxtil e Vestuário (ITV) desempenha um papel imprescindível na economia portuguesa, representando cerca de dez por cento das exportações totais de mercadorias do país em 2022, segundo a Associação Têxtil e Vestuário (ATP). Reconhecida internacionalmente pela sua alta qualidade, a indústria é cada vez mais procurada por mercados estrangeiros, e exporta hoje cerca de oitenta por cento da sua produção (Direção Geral das Atividades Económicas (DGAE), 2018). Numa sociedade hoje inteiramente globalizada, as Pequenas e Médias Empresas (PME) que contribuem para a grande maioria do volume de negócio do setor - cerca de setenta por cento, segundo a Análise Setorial da ITV publicada pelo Banco de Portugal em 2023 - investem de forma decisiva na internacionalização e, conseqüentemente, encontram-se cada vez mais presentes no palco mundial. Considerando o peso do setor na economia portuguesa, torna-se relevante analisar os diversos processos de internacionalização adotados por essas empresas, e nomeadamente os contextos por detrás dos mesmos, nomeadamente o que influencia a seleção dos modos de entrada para penetrar os mercados externos.

Por esse motivo, a presente dissertação irá focar-se no estudo de caso de uma dessas PME, a Sorema S.A., empresa têxtil produtora de tapetes e toalhas de banho. Com uma atividade internacional representando cerca de noventa por cento das suas vendas, a Sorema é uma empresa cuja internacionalização é realizada através de diversos projetos. Através da análise crítica do seu processo de internacionalização e em conjunto com a revisão de literatura existente sobre o tema, tentar-se-á desvendar os fatores e contextos que influenciam a escolha dos diferentes modos de entrada empregados para penetrar os mercados externos. Paralelamente, graças a uma breve análise quantitativa dos volumes de faturação da empresa, tentar-se-á perceber até que ponto os resultados poderão igualmente influenciar a escolha do modo de entrada.

Capítulo 1 - Enquadramento teórico

1.1. Internacionalização de empresas e motivações

1.1.1. A Internacionalização de empresas

De acordo com Andersen (1997), não existe consenso quanto à definição do conceito de “internacionalização” de uma empresa. Contudo, segundo Turnbull (1987), a maioria dos autores define este conceito como os “movimentos de saída” ou de exteriorização inerentes ao processo internacional de uma empresa - ou seja, as atividades conduzidas para fora, em direção a mercados externos ao mercado nacional. A internacionalização das empresas pode ser realizada através de diversos modos de entrada, tais como as Exportações ou o Investimento Direto Estrangeiro (IDE), e pode ser realizado seguindo numerosas etapas ou estados (Johanson & Vahlne, 1977; Roberts, 1999; Andersson, 2000). Apoiando-nos nos factos apresentados por Schellenberg et. al. (2017), podemos considerar várias teorias clássicas explicativas da entrada em mercados externos. De facto, podemos considerar os modelos evolutivos, tais como o modelo Uppsala de Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson & Vahlne (1977, 2009) - onde a internacionalização é considerada como um processo incremental de aprendizagem, no decorrer do qual uma empresa irá iniciar pelas exportações (consideradas menos arriscadas) e evoluir até conseguir internacionalizar-se através de IDE. Podemos igualmente indicar as teorias baseadas nas imperfeições de mercado, que consideram as mesmas um fator condicionante da escolha do modo de entrada, pois tipicamente resultam na adoção de IDE (Dunning, 1988; Root, 1994; Hennart, 2007).

1.1.2. Motivações para a internacionalização

Podemos destacar diversas motivações para a internacionalização das empresas. Segundo um relatório de 2009 publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) acerca das barreiras e incentivos à internacionalização das PME, os quatro principais motivos à internacionalização para esta tipologia de empresas seriam: o crescimento, a aquisição de conhecimento, a formação de networks e cadeias de fornecimento, assim como outras motivações inerentes ao mercado doméstico (OECD, 2009). No entanto, por regra geral, no âmbito empresarial, um grande objetivo destaca-se sempre: o aumento do lucro e das margens económicas. Através da internacionalização, as empresas possibilitam incrementar as suas vendas e aumentar o seu

volume de negócio (European Network for SME Research (ENSR), 2003). Esta motivação pode adaptar-se às empresas portuguesas; de facto, tendo em conta a dimensão restrita do mercado nacional, as empresas tendem a procurar novas formas de incrementar o seu volume de negócios, nomeadamente através do aumento da sua presença à escala internacional.

Baseando-nos no ponto anterior, podemos igualmente considerar que existem motivações específicas para a escolha de IDE como modo de entrada. Dunning & Lundan (2008) definem quatro motivações principais: a procura de mercados (“*market-seeking*”), a procura de recursos (“*resource-seeking*”), a procura de eficiência (“*efficiency-seeking*”) e a procura de ativos estratégicos (“*strategic asset-seeking*”). Estas motivações podem variar ao longo do processo de internacionalização e não são mutuamente exclusivas. Segundo os autores, para as empresas, a procura de mercados passa não só pela tentativa de encontrar e explorar novos mercados, mas também pela manutenção e proteção de mercados adquiridos. Quanto à procura de recursos, esta é refletida pelo fornecimento de IDE no objetivo de obtenção de recursos previamente indisponíveis ou inexistentes, ou de recursos mais baratos. A procura de eficiência pode ser definida como a perpétua procura da melhor estrutura para a multinacional, de forma a torná-la o mais eficiente possível. Finalmente, a procura de ativos estratégicos inclui nomeadamente a exploração de imperfeições de mercado ou a aquisição de bens estratégicos. (Dunning & Lundan, 2008).

Contudo, a internacionalização das empresas pode igualmente ser condicionada por uma diversidade de fatores complexos, alguns dos quais inerentes à própria empresa. Hutchinson et al. (2009) distinguem três fatores principais que dificultam a internacionalização (“*company factors*”). O primeiro consiste na complexidade da “transferibilidade do conceito ao estrangeiro” (“*transferability of concept overseas*”): de facto, a singularidade do conceito-chave de certas empresas pode impossibilitar a sua partilha e reprodução nos mercados externos, o que pode dificultar a internacionalização. O segundo consiste na falta de recursos (“*lack of resources*”), nomeadamente financeiros e humanos: a dificuldade em contratar novos colaboradores competentes, assim como a falta de meios financeiros condiciona a internacionalização. Finalmente, o terceiro fator consiste na falta de consolidação no mercado local (“*lack of consolidation in home market*”), que destaca a importância de construir uma empresa forte no mercado internacional antes de optar por internacionalizar-se, pois se a empresa não possui um bom conhecimento do seu conceito e própria marca, não conseguirá internacionalizar-se de forma bem-sucedida. De facto, nem todas as empresas apresentam capacidades de internacionalização: de acordo com Wagner

(2007), esta capacidade é principalmente refletida pela força exportadora das empresas, e pela sua capacidade de “*self-selection*”, conceito que afirma que unicamente uma empresa produtiva capaz de suportar os custos de um processo de internacionalização será capaz de se internacionalizar (Wagner, 2007).

1.2. Modos de entrada nos mercados internacionais

1.2.1. As diversas opções para penetrar os mercados externos

A questão dos modos de entrada é inerente ao processo de internacionalização. Estes podem ser considerados como acordos institucionais para o bom funcionamento e conduta do negócio, no momento em que uma empresa entra num país estrangeiro (Root, 1987). Esta definição primária abrange as exportações, os modos contratuais (licenças, franchising, alianças estratégicas) e o IDE (subsidiárias e aquisições).

a) A exportação

A exportação é tendencialmente o primeiro modo de entrada selecionado pelas empresas, pois corresponde ao modo mais rápido e menos arriscado (Leonidou & Katsikeas, 1996). É considerado o primeiro passo do processo de internacionalização em modelos evolutivos tais como o modelo Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977). A exportação pode ser direta ou indireta. A exportação indireta é a escolha menos arriscada, pois implica menos custos e envolvimento para a empresa, que não necessita de alocar uma unidade ou operações separadas para estas atividades; conseqüentemente, desempenha um papel minoritário na internacionalização dos seus produtos (Viana & Hortinha, 2005). Consiste simplesmente na venda ao mercado alvo, sem qualquer presença direta no mesmo (Sharma & Erramilli, 2004). Por outro lado, a exportação direta requer um maior compromisso por parte da empresa - e conseqüentemente custos mais elevados - e a definição de um procedimento de exportação através de agentes locais. Estes representam fontes de informação valiosas para a empresa, nomeadamente no âmbito do conhecimento do mercado local (Peng & York, 2001).

b) Os modos contratuais

Os modos contratuais representam contratos vinculativos entre empresas, com o objetivo de produzir e distribuir bens nos mercados externos, em troca de um rendimento

(Kumar & Subramanian, 1997). Dentro deste campo encontramos, nomeadamente, os contratos de licença ou franquia, ou ainda as alianças estratégicas tais como as Joint-Ventures (JV).

b.1) Licenciamento e franchising

Segundo Root (1998), o licenciamento é um acordo reagrupando diversos contratos, no decorrer dos quais uma empresa (licenciadora) disponibiliza ativos intangíveis valiosos - nomeadamente conhecimento, patentes ou *know-how* - a empresas estrangeiras (licenciadas), em troca de diversas formas de pagamento (incluindo *royalties*, por exemplo). Corresponde a um modo de entrada que requer menos envolvimento e cujos custos e riscos são menos elevados (Kotabe & Helsen, 2010), apesar de existir a possibilidade de concorrência por parte do licenciado ou de perda do controlo das atividades de comercialização (Mottner, S. & Johnson, J.P., 2000). O franchising corresponde a um acordo semelhante ao licenciamento, e é particularmente empregado no setor dos serviços: o franchisador concede a gestão de um negócio aos seus franchisados, que, graças ao *know-how* partilhado, comercializam os produtos baixo a mesma marca e de acordo com o mesmo modelo de negócio (Keegan, 2005; Hollensen, 2007).

b.2) Alianças estratégicas

De acordo com Porter (1990), as alianças estratégicas (AE) são “acordos de longo prazo entre empresas que ultrapassam as transações normais de mercado, mas que não chegam a ser uma fusão. As formas incluem *Joint Ventures*, licenças, acordos de fornecimento a longo prazo e outros tipos de relações entre empresas”. Tratam-se de acordos comerciais entre empresas, a fim de complementar as suas competências ou atingir um objetivo comum (Ramos, 2004; Viana & Hortinha, 2005). Existem numerosas vantagens no estabelecimento de uma aliança estratégica, as principais sendo a partilha de recursos, a diminuição dos riscos, ou ainda a aquisição de novos conhecimentos e contactos (Teece, 1981; Kuo et al., 2012). Contudo, um dos principais desafios é a compatibilidade e manutenção da parceria a longo prazo (Kogut, 1989).

c) **O Investimento Direto Estrangeiro (IDE)**

O IDE corresponde ao modo de entrada através do qual uma empresa poderá manter o controlo total das suas atividades (Kuo et al., 2012). Consiste na criação de unidades

operacionais da empresa no estrangeiro, chamadas “subsidiárias”, através da aquisição de uma unidade existente ou da implantação de uma subsidiária de raiz. Requer um nível de compromisso mais importante, podendo traduzir-se em custos mais elevados (Kuo et al., 2012). A escolha do IDE como modo de entrada pode surgir como última etapa no processo de internacionalização tal qual descrito pelo modelo Uppsala: após o desenvolvimento de atividades comerciais no estrangeiro graças a modos de entrada de menor compromisso, a empresa evolui para IDE através da aquisição de capital de uma empresa existente ou da criação de unidades próprias no país (Johanson & Vahlne, 1977).

1.2.2. Categorização dos diferentes modos de entrada

Podemos categorizar os diversos modos de entrada nos mercados internacionais sob duas perspetivas. A primeira, proveniente do estudo de Anderson & Gatignon (1986), posiciona os diferentes modos de entrada numa escala contínua, de acordo com o controlo que concedem à empresa, o nível de compromisso requerido e o risco possível. Tomando como exemplo o franchising, pode ser considerado que o mesmo terá um grau de risco inferior ao IDE, nomeadamente a nível financeiro, pois a aquisição ou implementação de uma nova unidade num país estrangeiro comporta custos superiores. Por outro lado, um contrato de franchising poderá abrir as portas a uma perda potencial de controlo sobre as atividades dos franchisados, ou ainda uma fuga de *know-how*. A segunda perspetiva divide os modos de entrada em duas categorias: os modos *equity* e *non-equity*. (Hennart, 2000; Liang et al., 2009). Dentro do campo *non-equity*, encontramos os modos não contratuais - as exportações (diretas ou indiretas) - assim como os modos contratuais - alianças estratégicas, licenciamento, franchising, entre outros. Dentro das opções *equity*, consideramos o IDE.

1.2.3. O caso das empresas têxteis portuguesas

Relativamente à internacionalização das empresas portuguesas, e em particular das PME, o modo de entrada prevalecente mantém-se a exportação (Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa (CCIP), 2018). Para as empresas do setor têxtil, esse facto aparenta aplicar-se igualmente, tendo em conta que a maioria do tecido empresarial têxtil português é constituído por PME (DGAE, 2018). Trata-se igualmente de um modo de entrada com menos risco. Efetivamente, face a crises tal como a pandemia Covid-19, o modelo clássico das exportações prevaleceu e manteve-se o recomendado para as empresas a fim de limitar

o risco e atingir o máximo de mercados possíveis, maximizando a possibilidade de lucro (Martins, 2020).

Apesar da preponderância da exportação como modo de entrada para as PME portuguesas, novas formas de internacionalização têm emergido para as empresas, devido a um conjunto amplo de contextos e motivações (diminuição dos custos, proximidade relacional, cultural ou geográfica, etc.). No caso das empresas têxteis do Norte de Portugal, novos modos de entrada começam a tornar-se relevantes. De facto, algumas empresas iniciam agora *joint-ventures* com parceiros estrangeiros ou desenvolvem parcerias locais - sejam estas com grupos de distribuidores, agentes, ou por meio de “*piggy back*” ou abertura de lojas e franquias (Santos, 2005). Para além disso, algumas começam a desenvolver verdadeiras subsidiárias, como é o caso da empresa Felpinter, no âmbito da aquisição de matérias-primas (República de Moçambique, 2018). Face às exportações, estes modos de entrada mais arriscados poderão dar a oportunidade às empresas de se estabelecerem de forma mais duradoura nos mercados externos.

1.3. Contextos e/ou fatores que influenciam a escolha dos modos de entrada nos mercados externos

Uma empresa será sempre condicionada por diversos fatores aquando da escolha do seu modo de entrada: fatores internos, tipologia de produto, características de entrada, fatores específicos da transação, ou ainda fatores externos (Hollensen, 2007). Para além disso, a escolha do modo de entrada definirá o grau de controlo que a empresa terá no seu processo (Anderson & Gatignon, 1986.).

1.3.1. Os fatores inerentes à empresa

Fatores inerentes à empresa, como certas características operacionais, podem influenciar a escolha do modo de entrada: é o caso da dimensão da empresa, ou dos recursos humanos e financeiros disponíveis (Jernigan & Easterling, 1990; Picot-Coupey, 2006; Lu et al., 2011). Para além do mais, diversos contextos pessoais e organizacionais (fatores auto-motivantes), como a eficiência, a credibilidade, o historial da empresa ou a procura pelo produto, podem igualmente condicionar esta escolha, e conduzir, por exemplo, à adoção de JV em detrimento de outros modos de entrada (Chan et. al., 2020).

Doherty (2004) identifica quatro fatores específicos da empresa que influenciam o modo de entrada, no âmbito dos retalhistas do setor do vestuário (“*fashion retailers*”): a especificidade dos ativos (“*asset specificity*”), a equidade da marca (“*brand equity*”), a capacidade financeira (“*financial capacity*”) e a experiência internacional (“*international experience*”). Os ativos são definidos como conhecimentos específicos que facilitam ou complicam a introdução de marcas no estrangeiro (Dawson, 1994; Doherty, 1999; Moore & Burt, 2007; Lu et al., 2011), e reagrupam o ambiente do setor, a oferta de produto e de gama, a distribuição e gestão da cadeia de abastecimento, ou ainda o “*marketing mix*” (Moore & Burt, 2007). Quanto ao conceito de “*brand equity*”, o mesmo corresponde ao valor acrescido da marca para a empresa em termos de diferenciação e reconhecimento (Keller, 2003) e que, conseqüentemente, impacta de forma importante a decisão do modo de entrada devido às vantagens competitivas que pode proporcionar (Doherty, 2000; Moore & Burt, 2007; Park & Sternquist, 2008; Lu et. al., 2011). Um nível elevado de especificidade dos ativos, equidade de marca e experiência internacional resultará na escolha de um modo de entrada que concede um nível de controlo importante à empresa. Por outro lado, uma capacidade financeira limitada resultará na escolha de um modo de entrada que resulte num menor controlo para a empresa. Alexander & Doherty (2004) e Doherty (2000) afirmam, no entanto, que uma empresa do setor do vestuário precisa de selecionar um modo de entrada que combine com a sua experiência internacional e a disparidade cultural, a fim de enfrentar de forma mais eficaz os desafios culturais no mercado (Lu et al., 2011).

Desta forma, diversas características próprias à empresa condicionam esta escolha. De facto, dentro deste tópico, podemos destacar quatro grupos de fatores que influenciam a seleção do modo de entrada nos mercados externos: o modelo de tomada de decisões da empresa, a sua experiência internacional, a composição da sua direção ou *management*, assim como o *timing*, estratégia e produtos.

a) o modelo de tomada de decisões

A escolha dos modos de entrada é um tema complexo, que pode ser condicionado pelo próprio processo de tomada de decisão das empresas. No caso das PME, o processo de seleção do modo de entrada é muitas vezes passivo (Musso & Francioni, 2014). De facto, no seu estudo, Musso & Francioni concluem que, das 221 empresas analisadas, perto de 64% falham em adotar qualquer tipo de estratégia proativa na seleção do modo de entrada. Adicionalmente, descobrem que as empresas que começam o seu processo de

internacionalização pela seleção do mercado de destino antes do modo de entrada possuem maioritariamente uma estratégia sistemática no processo de tomada de decisão, o que irá afetar a mesma e o modo de entrada selecionado.

No entanto, o modelo adotado pelas empresas no seu processo decisório é um fator considerado por vários outros autores como sendo relevante. Child & Hsieh (2014) distinguem quatro modelos distintos que condicionam o padrão da tomada de decisão das empresas: a reatividade, o incrementalismo, a racionalidade limitada e o raciocínio sobre opções reais (ROR). Estes fatores condicionam a forma como as empresas tomam decisões acerca da sua internacionalização, e nomeadamente sobre os modos de entrada. Em primeiro lugar, temos o modelo da reatividade: uma empresa reativa formulará respostas imediatas a situações repentinas, tal como uma relação de causa a efeito (Child & Hsieh, 2014), mas será menos consistente a nível estratégico (Miles & Snow, 1978; Child & Hsieh, 2014) e mais conservadora (Covin, 1991). Este modelo é particularmente relevante para empresas familiares, ao início da sua internacionalização, e cuja gama consiste em artigos tradicionais competitivos (Kontinen & Ojala, 2011; Child & Hsieh, 2014). O segundo modelo definido por Child & Hsieh (2014) é o incrementalismo, que destaca a relevância da trajetória da empresa no seu processo de tomada de decisão. Segundo Lindblom (1959, 1979), as empresas incrementalistas são motivadas por objetivos vagos, definidos após as primeiras decisões. A racionalidade limitada, quanto a ela, é mais estratégica, pois persegue um objetivo claro. Contudo, mantém-se limitada na sua obtenção de informação (March & Simon, 1958; Cyert & March, 1963; Child & Hsieh, 2014), o que resulta numa busca restrita a algumas alternativas que poderão preencher as expectativas (Child & Hsieh, 2014). Finalmente, o raciocínio sobre opções reais ou ROR (“*Real options reasoning*”) é o modo de tomada de decisão mais racional, que permite comparações realistas entre as alternativas existentes para uma determinada empresa (Child & Hsieh, 2014). No âmbito do modelo ROR, as PME serão inicialmente propensas a investir de forma menos comprometida, com o objetivo de obter conhecimento sobre o mercado e ganhar margem estratégica (Child & Hsieh, 2014), o que se enquadra com o modelo Uppsala.

Ahi et al. (2017) baseiam-se no estudo de Child & Hsieh (2014) para destacar a importância do processo de tomada de decisão ou “*decision making process*” (DMP), e afirmam que, quanto mais racional for uma PME, maior será a consideração das suas experiências passadas e, conseqüentemente, a preferência por uma maior variedade de opções para penetrar os mercados externos.

b) a experiência internacional

Noutro prisma, a experiência internacional de uma empresa desempenha igualmente um papel importante na escolha dos seus modos de entrada em mercados externos (Kuo et. al., 2012; Stoian, 2024). Iniciando um processo de internacionalização, as empresas não possuem qualquer tipo de experiência ou conhecimento. Este facto amplifica a sua aversão ao risco e provoca numa maior incerteza nas suas decisões (Davidson, 1980), o que resulta num menor compromisso com modos de entrada de alto envolvimento e em pouco investimento no mercado-alvo (Anderson & Gatignon, 1986). Esta noção é nomeadamente explorada pelo modelo Uppsala explicado no ponto anterior (Johanson & Vahlne, 1977, 1990) - que considera a internacionalização das multinacionais (MN) como um processo de aprendizagem, que inicia com investimentos iniciais mínimos e avança incrementalmente para modos mais arriscados, à medida que as empresas vão adquirindo conhecimento dos mercados. Se partimos da teoria dos custos de transação - que afirma que quantos mais custos tem uma empresa, mais propensa será para verticalizar a sua produção (Williamson, 1989) - na escolha entre uma JV e uma subsidiária, o modelo Uppsala afirma que as MN escolherão a JV, pois é a escolha de baixo envolvimento. Com o tempo, e à medida que irão adquirir conhecimento, poderão optar pela implantação de uma subsidiária (Kuo et. al., 2012). Em suma, quanto mais uma empresa ganha experiência, mais irá diversificar os seus modos de entrada (Erramilli, 1991).) No caso de empresas familiares, Kuo et. Al. (2012) afirmam que, tendo pouca experiência, estas serão mais propensas a adotar uma JV para adquiri-la, pois poderão beneficiar da ajuda de parceiros locais. No entanto, ganhando experiência, estas empresas ganham em agressividade estratégica e optam por modos de entrada mais comprometidos, (i.e., a criação de subsidiárias). A experiência internacional é igualmente um recurso que pode melhorar a performance de modos de entrada não *equity* – apesar da escolha entre um modo de entrada *equity* face a um modo *non-equity* não impactar a performance da unidade estrangeira (Brouthers & Nakos, 2004; Hollender et. al., 2017).

Contudo, a experiência de uma empresa pode igualmente restringir as suas escolhas: Doherty (2000) relata que diversas empresas do setor vestuário consideram a experiência como um fator que reduz a diversidade das opções, pois conduz principalmente à adoção de *franchising*. Paralelamente, o estudo de Stoian (2024) encontra evidência de que o conhecimento e a experiência adquirida não resultam em alterações de modos de entrada, contrariamente a estudos anteriores.

c) a composição da direção e/ou o *management* da empresa

Existem diversos estudos que analisam os membros em cargos de direção nas empresas e o seu papel na internacionalização das mesmas. De facto, estudos recentes têm vindo a perceber a composição do painel administrativo como um fator condicionante do processo da seleção dos modos de entrada em mercados externos (Musteen et. al., 2008; Nielsen & Nielsen, 2011; Lai et.al., 2017).

Em primeiro lugar, a diversidade étnica e cultural de uma equipa pode influenciar as suas decisões. Na sua análise de dados relativos à atividade de 165 empresas ao longo de um período de 7 anos, Nielsen & Nielsen (2011) concluem que empresas cujas equipas de direção (“*top management*”) são etnicamente diversificadas e possuem experiência internacional têm propensão para adotar modos de entrada de controlo total, comparado com equipas nacionalmente constituídas, que valorizam modos de entrada de controlo parcial ou partilhado. Isto mostra que a diversidade nacional e experiência internacional de uma equipa de “*top management*” impacta a tomada de decisão estratégica de uma empresa e o processo de seleção dos modos de entrada. Se a composição de equipas inteiras consta como fator decisivo, é também importante realçar que a composição da administração é um fator que influencia certos modos de entrada (Musteen et al., 2008). No seu estudo de 432 entradas em mercados estrangeiros por 118 empresas americanas entre 1991 e 1998, Musteen et. al. (2008) afirmam que uma grande participação dos administradores no capital está correlacionada com uma preferência por modos de entrada de controlo total. Os resultados sugerem que diretores gerais ou “CEO” (“*chief executive officer*”) com remunerações fortemente dependentes do desempenho da empresa terão propensão para escolher modos de entrada de controlo total. Para além do mais, uma postura demasiado confiante por parte do CEO resultará tendencialmente igualmente em modos de entrada onde o mesmo permanecerá em controlo total ou parcial (Lai et. al., 2017). No entanto, uma administração poderosa é capaz de contrariar a tendência, embora não a elimine (Lai et. al., 2017). Estas formas de heterogeneidade nas empresas podem provocar inconsistências na escolha dos modos de entrada (Boellis et al., 2016).

O carácter familiar de uma empresa pode particularmente contribuir para esta heterogeneidade. Podemos distinguir duas tipologias: empresas pertencentes a 100% a membros de uma família (ditas “*family-owned*”) e empresas geridas por membros de uma família, mas cuja administração é também composta por membros externos (ditas “*family-managed*”). A presença ou não de familiares em posições de direção influenciam de forma

decisiva as tomadas de decisão (Claver et al, 2007; Gomez Mejia et al., 2010; Kuo et al., 2012; Boellis et al., 2016). Por um lado, pode permitir a aceleração do processo da tomada de decisão – pois o canal é mais direto – mas por outro, a rigidez pode ter o efeito contrário e atrasar a decisão. Noutra prisma, empresas familiares possuem uma maior aversão ao risco que empresas não-familiares (Claver et al, 2007; Boellis et. al., 2016), o que pode fazer com que sejam menos inovadoras e criativas (Donckels & FroÈhlich, 1991). Por esta razão, adotam modos de entrada mais conservadores ao início, tal como a exportação (Claver et. al., 2007) e tendencialmente seguem um processo incremental, tal como descrito pelo modelo Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Valhne, 1977, 1990), e terão propensão em escolher mercados mais próximos geograficamente e culturalmente (Claver et al., 2007). As escolhas efetuadas por empresas familiares distinguem-se muitas vezes das conduzidas por empresas não familiares. Através do seu estudo sobre 1045 iniciativas de internacionalização de 311 empresas italianas, familiares e não-familiares, entre 2003 e 2013, Boellis et. al. (2016) afirmam que empresas familiares serão mais propensas a iniciativas *greenfield* - ou seja, ao estabelecimento de uma subsidiária - do que a operações de aquisição, quando comparadas com empresas não familiares. Isto é particularmente observável em empresas dirigidas por fundadores, nomeadamente devido à proximidade emocional à empresa e à falta de capacidade de organização para prosseguir com aquisições fora de território. Esta preferência por um maior controlo é também devida a uma alta aversão ao risco e um acesso reduzido à informação. Contudo, este preconceito é corrigido pela presença de pessoas exteriores à família na administração, mas tende a ser mais eficaz em empresas de segunda geração, pois demonstram menos “riqueza socio-emocional” (Mariotti et. al., 2020) e diminui igualmente com a experiência internacional (Claver et al., 2007; Boellis et al., 2016;).

Certos contextos e valores da empresa familiar justificam igualmente a escolha de alianças estratégicas, pois são importantes para a estabilidade do grupo e o futuro da empresa (Claver et al., 2007). De maneira geral, fatores tais como as limitações de recursos, “*skills*”, informação, capital e experiência motivam as empresas, e nomeadamente as PME, a procurar alianças estratégicas, pois as mesmas permitem uma redução considerável dos custos e o acesso a recursos estratégicos, mas também permitem uma partilha de relações e conhecimento (Pellegrino & McNaughton, 2015). A idade, dimensão, ou experiência da empresa também impactam positivamente o estabelecimento de alianças estratégicas (Claver et al., 2007). Contudo, nem todas as alianças funcionam devido a certas diferenças culturais

e conflitos de interesse (Kogut, 1989). Os valores da empresa são tomados em consideração aquando da escolha da aliança, assim como a estrutura da direção e os seus mecanismos de controlo: esta vontade de controlo permanente pela empresa familiar pode, no entanto, afetar a relação com o parceiro a longo prazo (Claver et al., 2007).

Apesar de certos estudos indicarem que empresas familiares demonstram menos diversificação a nível dos seus processos de internacionalização (Gomez-Mejia et al., 2010) ou têm menos capacidade para tal (Fernández & Nieto, 2006; Graves & Thomas, 2006, 2008; Gomez-Mejia et al., 2010), vários autores afirmam que empresas familiares podem ser mais radicais no seu processo de internacionalização do que empresas não-familiares, nomeadamente devido à preocupação que têm em proteger a sua riqueza e património socioeconómico (Gomez-Mejia et al., 2010), razão pela qual várias recorrem ao nepotismo (Kuo et al., 2012). Contudo, de forma geral, as empresas familiares têm tendência a preferir modos de entrada que lhes concedem maior controlo, e escolher a criação de subsidiárias em vez de JV no longo termo, a fim de manter a propriedade e controlo total dos seus ativos (Claver et al., 2007, Boellis et al., 2016).

d) timing, estratégia e produtos

O momento escolhido por uma empresa para se internacionalizar pode ser um fator decisivo na seleção do modo de entrada, pois irá influenciar a estratégia da mesma (Gallego et al., 2009). Quanto mais cedo a empresa iniciar o seu processo de penetração do mercado externo, mais conservador será o modo de entrada escolhido (havendo uma preferência por exportação). Paralelamente, quanto mais tarde a empresa decidir entrar em novos mercados, e mais tempo a empresa demorar a decidir, mais comprometida será com o projeto e mais tendência terá para adotar um modo de entrada mais duradouro e permanente, tal como a implantação de subsidiárias (Kedia et al., 2002; Oviatt et al., 2004; Freeman et al., 2006, Gallego et al., 2009).

Contudo, duas variáveis influenciam esta relação: a estratégia da empresa e o âmbito da gama de produtos (Gallego et al., 2009). Considerando primeiro a estratégia da empresa, duas estratégias principais são estudadas: a diferenciação e a liderança em custos (Zahra & George, 2002; Pedersen & Petersen, 2004; Ripollés-Meliá & Sánchez-Peinado, 2006; Gallego et al., 2009). Se a empresa seguir uma estratégia de diferenciação, terá de escolher modos de entrada para os quais terá informação suficiente acerca dos mercados escolhidos: isto promove mais o estabelecimento de subsidiárias do que optar por exportações. Por outro

lado, se a empresa optar por uma estratégia de liderança em custos (“*cost leadership*”) terá tendência a estandardizar produtos e, conseqüentemente, centralizar a produção, o que leva a optar por modos de entrada menos invasivos e custosos, tais como a exportação (Gallego et al., 2009). Considerando em segundo lugar a gama de produtos: quanto mais ampla for, menor será o risco de falhar no mercado de destino (Gallego et. al., 2009). Conseqüentemente a empresa terá mais tendência a apostar em modos de entrada mais arriscados e duradouros, como as subsidiárias e as JV. Por outro lado, se a gama de produtos é limitada, menor a chance de sucesso e maior o risco: a empresa irá comprometer-se menos e afetar menos recursos ao processo (Gao, 2004), o que se traduz por exportações e contratos de licença (Gallego et. al., 2009). Portanto, considerando o acima mencionado, uma empresa que escolhe abordar mercados externos cedo irá escolher modos de entrada mais conservadores, tais como a exportação. Contudo, tendo em conta o momento escolhido para o fazer, será paralelamente, condicionada na sua escolha pela própria estratégia de negócio que pratica e pela sua gama de produtos. Empresas cuja estratégia é diferenciadora e cuja gama de produtos é vasta, mesmo decidindo abordar o mercado “cedo”, irão optar por um modo de entrada mais duradouro e permanente, tal como uma subsidiária (Gallego et al., 2009). Segundo Doherty (2000), o oportunismo é igualmente um fator crucial na escolha do modo de entrada, e é particularmente relevante no caso da internacionalização das empresas de retalho, nomeadamente para um franchising ou licença.

1.3.2. Fatores externos à empresa

As empresas podem ser condicionadas por uma variedade de fatores externos aquando da escolha de modos de entrada, nomeadamente fatores socioculturais e políticos, ou ainda condições legais e de mercado (Chan et. al., 2020). Certos estudos encontram, por exemplo, uma relação positiva entre a distância ao poder (enquanto traço cultural do país de origem) e o estabelecimento de subsidiárias de raiz, e uma relação negativa entre risco país, restrições legais, crescimento de mercado e o estabelecimento de uma subsidiária (Morschett et al., 2010). Para além disso, estabelecem uma relação entre o nível de rendimento do mercado externo e o modo de entrada escolhido, este dependendo, no entanto, do tipo de indústria ao qual pertence a empresa: as empresas de serviço mostram uma relação negativa entre o nível de rendimento e a implantação de subsidiária, enquanto as empresas produtoras mostram uma relação positiva. (Morschett et. al., 2010).

Adicionalmente, certos fatores específicos do país condicionam a seleção do modo de entrada: o risco país, a distância cultural e as restrições governamentais (Chen & Mujtaba, 2007; Huang & Sternquist, 2007; Lu et al., 2011). Segundo Lu et al. (2011), no âmbito do setor do vestuário, um índice risco-país alto, assim como uma distância cultural e restrições governamentais altas condicionam a empresa a adotar um modo de entrada de menor controlo, tal como as exportações ou o *franchising*. Adicionalmente, no caso específico dos retalhistas do vestuário, o potencial do mercado e a concorrência do mercado são fatores críticos para a escolha do modo de entrada (Maharajh & Heitmeyer, 2005; Chen & Mujtaba, 2007; Lu et al., 2011). Dessa forma, um alto potencial de mercado resultaria num modo de entrada que concederia um maior controlo à empresa, e uma alta concorrência no mercado resultaria num modo de entrada que concederia um menor controlo à empresa (Lu et al., 2011). A distância geográfica do mercado de destino é igualmente um fator condicionante (Evans et al., 2000; Zahra & George, 2002; Gallego et. al., 2009). Quanto mais próximo do país de origem da empresa se encontra geograficamente um mercado, mais conhecimento terá a empresa do mesmo, e menor será o risco de se internacionalizar. Isso significa uma maior propensão da empresa para afetar mais recursos nesse processo de internacionalização e num modo mais comprometido (Gallego et al., 2009).

Contudo, a distância geográfica não é a única distância que condiciona a escolha dos modos de entrada. De facto, um estudo de caso aplicado às PME italianas (com uma amostra de quase 400 empresas) por Del Giudice et. al. (2017) concluiu que uma distância institucional informal alta contribui para a preferência por um modo de entrada não-*equity*. Esse mesmo estudo encontrou evidência da relevância das tendências temporais como fator condicionante da escolha do modo de entrada para a internacionalização. As tendências temporais - que correspondem à perceção da estabilidade económica, da fiabilidade e da possibilidade de crescimento do mercado externo (Del Giudice et. al., 2017) - são um dos fatores cognitivos condicionantes da decisão de estabelecimento de uma parceria (Johansson & Mattson, 2015). No estudo de Del Giudice et al. (2017), foi observado que as perceções de tendências temporais positivas acerca do país de acolhimento conduziam à elaboração de parcerias e modos de entrada *equity*. O tamanho, poder e recursos do parceiro também podem induzir à criação de modos de entrada colaborativos e *equity*, o que suporta pesquisas anteriores (Hitt et al., 2000; Del Giudice et. al., 2017).

Capítulo 2 - Metodologia

2.1. O estudo de caso: questão de investigação e objetivos principais

No âmbito da presente dissertação, foi selecionado o estudo de caso como método de investigação principal. De facto, o tema da internacionalização das empresas portuguesas é particularmente relevante no âmbito do mestrado em questão, nomeadamente considerando o ambiente económico atual do país, assim como as restrições económicas às quais devem fazer face as nossas empresas. Efetivamente, as atividades internacionais das empresas do país são determinantes para o funcionamento da economia: segundo o boletim económico de 2023, o crescimento da economia portuguesa não poderá ser determinado pela atividade interna, mas sim “baseado no dinamismo do investimento e das exportações” (Banco de Portugal, 2023).

A Sorema, como PME de um dos setores mais tradicionais e característicos do nosso país, o setor têxtil (DGAE, 2018), é uma empresa cujo caso é especialmente relevante analisar. Tratando-se de uma empresa com diversos projetos de internacionalização sob a sua alçada, torna-se interessante procurar entender o seu processo de internacionalização e o que a condiciona no momento do mesmo. Para além disso, esta escolha apresenta-se judiciosa considerando a posição ocupada na empresa como comercial internacional, tendo conseqüentemente acesso a mais informação sobre a mesma, e podendo analisá-la de forma mais profunda. A presente dissertação é o resultado de uma pesquisa qualitativa associada a uma breve pesquisa quantitativa sobre a Sorema. Através da análise crítica do seu processo de internacionalização, o objetivo é desvendar os fatores que influenciam e condicionam a escolha dos diferentes modos de entrada empregados pela empresa para penetrar os mercados externos.

2.2. Apresentação da metodologia selecionada para a recolha de dados

No sentido de tentar responder à questão de investigação acima definida, a metodologia selecionada considera, como etapa introdutória, uma análise ao setor têxtil e vestuário, com ênfase na sua evolução ao longo dos anos. Em segundo lugar, considera-se a análise da empresa e dos seus projetos de internacionalização, através da realização de entrevistas a membros da direção, que fornecem informações valiosas acerca da caracterização e do historial da empresa e do seu processo de internacionalização. Por fim, é realizada uma breve análise quantitativa dos volumes de faturação dos diversos segmentos

da empresa, desde 2016, com o objetivo de perceber se a experiência ou os resultados representaram fatores determinantes na seleção de certos modos de entrada, ou se estes impactam em qualquer forma a performance da empresa. As respostas às entrevistas e os dados de faturação serão posteriormente analisados em conjunto com a revisão de literatura, no âmbito de responder à questão de investigação.

2.2.1. As entrevistas

De forma geral, a entrevista é uma forma de conversa entre duas ou mais pessoas (entrevistadores e entrevistados), em que são feitas perguntas para obter informações dos entrevistados sobre um tópico em particular (Ruslin et. al., 2022). Existem três tipologias principais de entrevistas: a entrevista estruturada, a entrevista semiestruturada e a entrevista não estruturada. Cada uma delas é selecionada de acordo com a situação e os objetivos (Elhami & Khoshnevisan, 2022). Considerando a relação profissional mantida no seio da empresa, foi selecionada a entrevista semiestruturada, devido à flexibilidade que oferece, para além da sua relevância em pesquisas no campo das ciências sociais (Ruslin et. al., 2022). Magaldi & Berler (2020) designam a entrevista semiestruturada como sendo uma entrevista exploratória baseada no estabelecimento prévio de um guião e que é tipicamente focada num tópico principal, que fornece um padrão geral. Esta tipologia de entrevista é mais equiparável a uma conversa informal, onde o entrevistador utiliza um guião com uma lista de tópicos em vez de questões fechadas para guiar a investigação (Elhami & Khoshnevisan, 2022).

Ocupando a posição de comercial no departamento de *Private Label* da empresa, a relação estabelecida com os membros da direção permite a adoção de um método mais informal para a investigação. Neste âmbito, foram realizadas entrevistas a três membros da direção - ao Diretor Geral da empresa e aos Diretores Comerciais da marca de luxo e do *Private Label* - a fim de obter três pontos de vista sobre a internacionalização da empresa. O objetivo é entender o processo de internacionalização da Sorema e dos seus diversos segmentos de negócio, e perceber quais fatores influenciam a escolha dos modos de entrada em mercados externos. Para esse efeito, e com o propósito de construir os guiões de forma a obter respostas decisivas, foi previamente realizada uma listagem da globalidade dos fatores condicionantes da seleção dos modos de entrada segundo a revisão de literatura, e dos estudos e autores associados a cada um deles. Esta listagem serviu de base para os tópicos a abordar em cada entrevista, que posteriormente foram transformados em perguntas. Desta

forma, seria possível formular questões mais indiretas e precisas, para obter o máximo de informação. Porém, é importante mencionar que a natureza semiestruturada de cada entrevista permitiu a abordagem de novos tópicos, de forma espontânea. As tabelas de apoio à elaboração dos guiões de cada entrevista encontram-se em anexo (Anexos A, B e C). Os guiões das três entrevistas encontram-se igualmente em anexo (Anexos D, E, F), assim como as respetivas transcrições (Anexos G, H, I).

A primeira entrevista (Entrevista 1), ao Diretor Geral da Sorema - André Relvas, filho do fundador - visa obter um ponto de vista geral acerca da empresa e do seu processo de internacionalização. De facto, as perguntas principais abordam a estrutura e historial da empresa, o desenvolvimento dos seus diferentes segmentos de negócio e a sua internacionalização - com ênfase nos diferentes modos de entrada adotados e fatores que os influenciaram. De forma mais detalhada, a entrevista subdivide-se em duas partes: a primeira é composta por perguntas gerais, menos intrusivas, com o objetivo de definir o âmbito de funcionamento do grupo e as suas diversas empresas, assim como colocar o entrevistado numa posição mais confortável. A segunda parte da entrevista, quanto a ela, propõe uma lista de perguntas mais específicas e centradas no historial da internacionalização da empresa: o objetivo é conhecer o processo de internacionalização da Sorema e o seu historial, assim como os diversos modos de entrada empregados. Procura-se igualmente perceber o sucesso de cada projeto, e se existiu repetição da estratégia devido ao mesmo, ou, se pelo contrário, conduziu a uma evolução para métodos e modos de entrada diferenciados. As perguntas finais questionam igualmente a opinião do administrador quanto ao que a empresa poderá ter considerado como fator condicionante ou decisivo na tomada de decisão, assim como as motivações da empresa em cada uma destas etapas. Apesar de serem apresentadas questões diretas acerca deste tópico, o objetivo é formular perguntas indiretas a fim de deduzir os potenciais fatores que influenciam a Sorema na sua escolha dos modos de entrada em mercados externos.

A segunda entrevista (Entrevista 2) foi realizada ao Diretor Comercial das marcas, Ricardo Relvas, igualmente administrador e filho cadete do fundador. Esta entrevista é particularmente relevante, não só pelo ponto de vista específico que aporta acerca da internacionalização da marca de luxo, mas também tendo em conta o grau de parentesco com o Diretor Geral. De facto, pode ser interessante perceber se ambos os administradores fornecem a mesma informação em questões semelhantes, ou se possuem o mesmo ponto de vista acerca das escolhas de internacionalização da empresa. Ao longo desta entrevista, o

objetivo principal é conhecer os modos de entrada da marca de luxo nos mercados externos, nomeadamente os projetos de internacionalização de maior controlo – as filiais – e conhecer os fatores que determinaram estas escolhas. As questões articulam-se ao redor do historial e da experiência do entrevistado na empresa, o seu ponto de vista acerca dos modos de entrada e o que motivou ou proporcionou os mesmos. Procuramos igualmente perceber as distinções entre segmentos, e se a tipologia de negócio irá influenciar os fatores e os modos de entrada.

Finalmente, a terceira entrevista (Entrevista 3) foi realizada com a Diretora Comercial do *Private Label*, Patrícia Oliveira, esposa do Diretor Comercial das marcas, Ricardo Relvas. Esta última entrevista aborda unicamente o ponto de vista da internacionalização do segmento de *Private Label*. Considerando que a última entrevistada não faz parte da administração e entrou na empresa unicamente há cerca de uma década, apresentamos aqui um ponto de vista diferente e exterior, comparado aos dois primeiros, apesar da relação matrimonial existente. De facto, a experiência da Diretora na empresa e fora da mesma pode ser um fator determinante na informação partilhada. Esta entrevista visa definir as diferenças principais nos modos de entrada do *Private Label* face ao restante da empresa, e nos fatores que condicionam e justificam essa distinção. Para além disso, são lançadas questões abertas acerca da justeza destas decisões e da possibilidade de este condicionamento impactar negativamente a empresa. Através destas questões, o objetivo principal é desvendar as diferenças nos processos de internacionalização do *Private Label* face à marca de luxo, e compreender que fatores justificam essa diferença.

2.2.2. A Análise quantitativa

Numa segunda parte, de forma complementar, é realizada a análise de dados quantitativos disponibilizados pela empresa, reagrupando os volumes de faturação da Sorema, segundo o segmento (marcas e *Private Label*), desde 2016. Esta análise tem como objetivo perceber se as vendas estão associadas aos diferentes modos de entrada, e se projetos de internacionalização mais arriscados equivalem potencialmente a uma maior faturação para a empresa. Poderemos conseqüentemente comparar os volumes de faturação da marca de luxo antes e depois do desenvolvimento das filiais americana e chinesa, a fim de perceber se estes modos de entrada impactaram a faturação. Para além disso, analisaremos de forma global a faturação, a fim de perceber se a mesma poderá ter sido um fator para o desenvolvimento de diferentes modos de entrada.

Capítulo 3 - O setor têxtil e vestuário

3.1. Contextualização

A empresa em análise pertence ao setor têxtil português, pelo que se torna relevante apresentar e contextualizar brevemente o mesmo. De facto, a ITV é uma das indústrias mais antigas e relevantes do país (DGAE, 2018). Desempenha um papel considerável na economia nacional, representando cerca de dez por cento das exportações totais de mercadorias, assim como vinte por cento do emprego da indústria transformadora (ATP, 2022). Existem aproximadamente seis mil empresas no setor operacionais em Portugal, localizadas principalmente no Norte do país (ATP, 2022). Sinónima de alta qualidade, inovação e sustentabilidade, a ITV é cada vez mais apreciada pelos mercados estrangeiros, estando mais que nunca presente a nível internacional: nos últimos quinze anos, o peso das suas exportações aumentou de 65% para 80%, fazendo com que o setor exporte hoje 80% da sua produção (DGAE, 2018). O setor reagrupa uma variedade de atividades, das quais constam a produção ou a transformação de fio, a produção de roupa de cama, de tapeçarias, de vestuário ou ainda de atalhados de banho.

3.2. Evolução do setor têxtil português

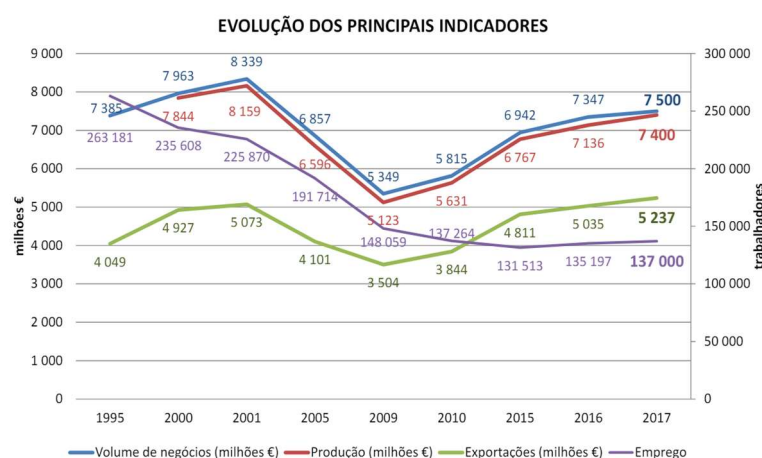
Ao longo dos anos, a ITV atravessou diversos momentos de expansão, declínio e recuperação, considerados “choques competitivos” para o setor, provocados por numerosas crises sucessivas (ATP, 2017). Na sua brochura de 2017 intitulada “A Indústria Têxtil e Vestuário Portuguesa: Declínio, Recuperação e os “*Drivers*” da Mudança”, a ATP aborda o período de 1995 a 2017, caracterizado como um período-chave do setor. A presente análise baseia-se nesta divisão temporal, e é completada com informação mais recente.

3.2.1. De 1995 a 2009: expansão, declínio e crises sucessivas

Segundo a ATP, entre 1995 e 2001, a ITV conheceu um dos seus maiores períodos de expansão, proporcionado nomeadamente pela liberalização do comércio dos têxteis – graças à criação da Organização Mundial do Comércio (OMC) – que favoreceu a eliminação das barreiras entre fronteiras e a expansão das atividades comerciais. Em 2001, a indústria atingiu o maior volume de negócio registado até à data, com 8,3 mil milhões de euros (Gráfico 1). Contudo, a partir de 2001, um período de declínio começou para o setor: fatores externos impactaram negativamente a performance económica da indústria, tal como a

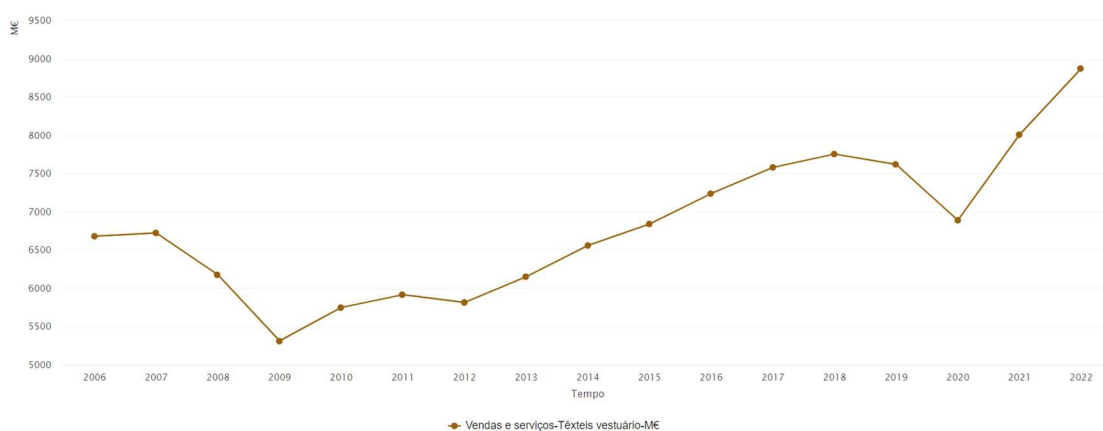
entrada da China na OMC, que devido à sua dimensão, entrou no mercado como um concorrente imbatível e esmagou a indústria nacional (ATP, 2017). Este declínio foi igualmente intensificado pela adesão de Portugal ao euro - que desvalorizou a posição económica do país - pela entrada de países de leste na União e, finalmente, pela crise financeira de 2008, que intensificou o declínio existente (Gráfico 1). De facto, o conjunto dos fatores acima enumerados contribuiu para a diminuição do volume de negócio da ITV, que registou o seu valor mais baixo em 2009, com 5,3 mil milhões de euros (Gráfico 2).

Gráfico 1: Evolução dos principais indicadores da ITV entre 1995 e 2017



Fonte: ATP (2017)

Gráfico 2: Evolução do volume de negócio total da ITV (em milhões de euros) entre 2006 e 2022

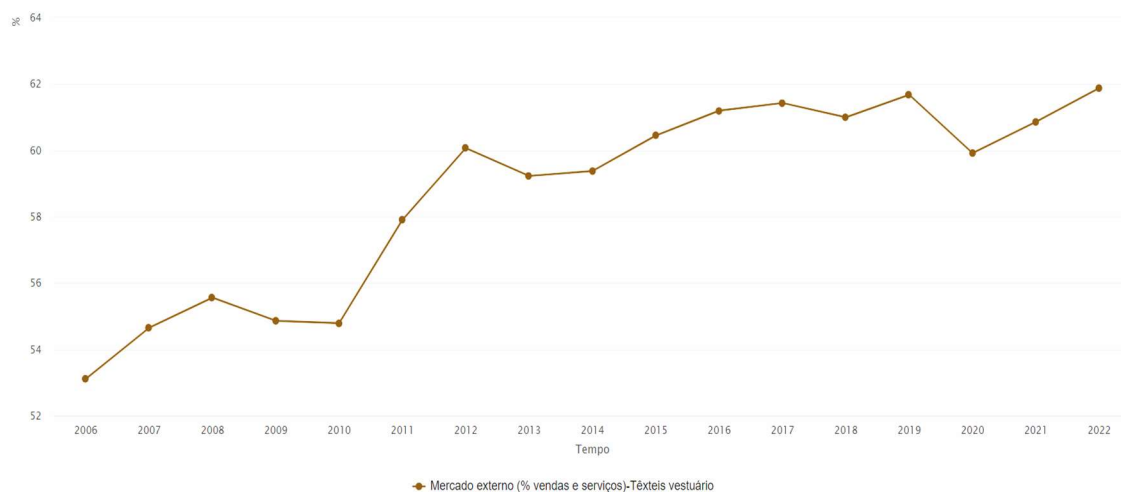


Fonte: Banco de Portugal (2023c)

3.2.2. De 2009 a 2019: a recuperação

Contudo, apesar deste percalço, a indústria entrou rapidamente em fase de recuperação: entre 2009 e 2011, o volume de negócio aumentou cerca de 12%, passando de um valor de 5,3 mil milhões de euros para cerca de 5,9 mil milhões (Gráfico 2). Apesar de uma diminuição entre 2011 e 2012 (Gráfico 2) - atribuída à crise de dívida soberana portuguesa de 2011 (ATP, 2017) - o setor conheceu um período de expansão bastante acelerado e contínuo a partir de 2012, atingindo um volume de negócio de aproximadamente 8 mil milhões de euros em 2018 (Gráfico 2). Adicionalmente, registou-se um aumento na produção e no valor das exportações do setor (Gráfico 1). De facto, segundo a ATP, em 2018, cerca de 65% das vendas da ITV foram destinadas à exportação, o que implica que o mercado externo continuou a impulsionar o setor (ATP, 2019). De facto, averiguamos que a proporção de vendas para o mercado externo aumentou drasticamente desde 2006, apresentando um crescimento exponencial entre 2010 e 2012 - o que reafirma a ideia segundo a qual as empresas da ITV entendem a abordagem de mercados externos como motivação ao crescimento (Gráfico 3).

Gráfico 3: Evolução da percentagem de vendas da ITV para mercados externos entre 2006 e 2022

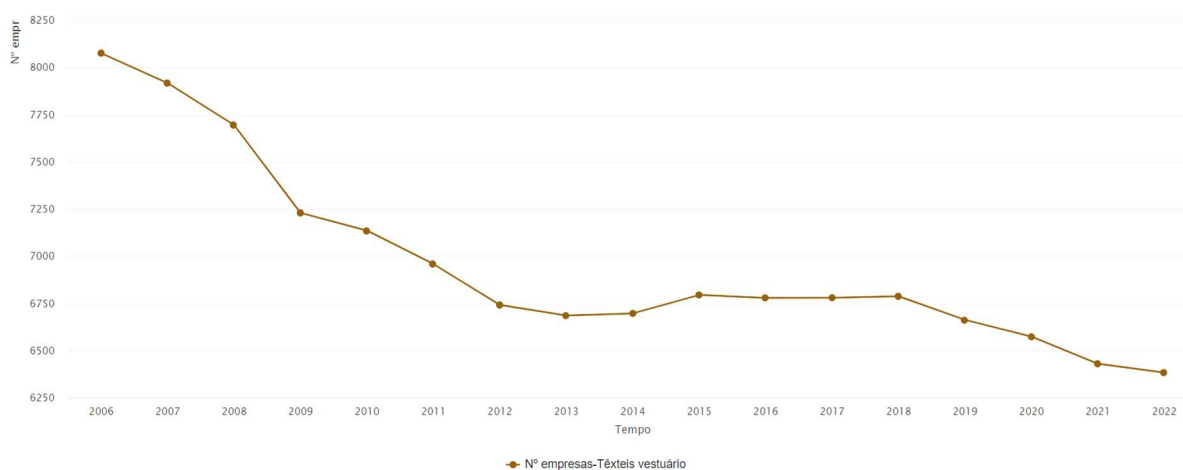


Fonte: Banco de Portugal (2023d)

Apesar de ligeiras quebras ao longo dos anos, a percentagem de vendas ao mercado externo mantém-se aproximadamente nos 60% das vendas totais da ITV, o que afirma o peso das atividades de comércio internacional no setor. Contudo, apesar do volume de negócio ter aumentado, e a percentagem de vendas para o mercado externo também, o

número de empresas do setor diminuiu exponencialmente desde 2006 (Gráfico 4). Considerando que o volume de negócios, exportação e produção aumentaram, podemos subsequentemente supor que as empresas restantes ganharam em posicionamento e preponderância no mercado, tornando-se verdadeiros *players* na indústria.

Gráfico 4: Evolução do número de empresas da ITV entre 2006 e 2022



Fonte: Banco de Portugal (2023e)

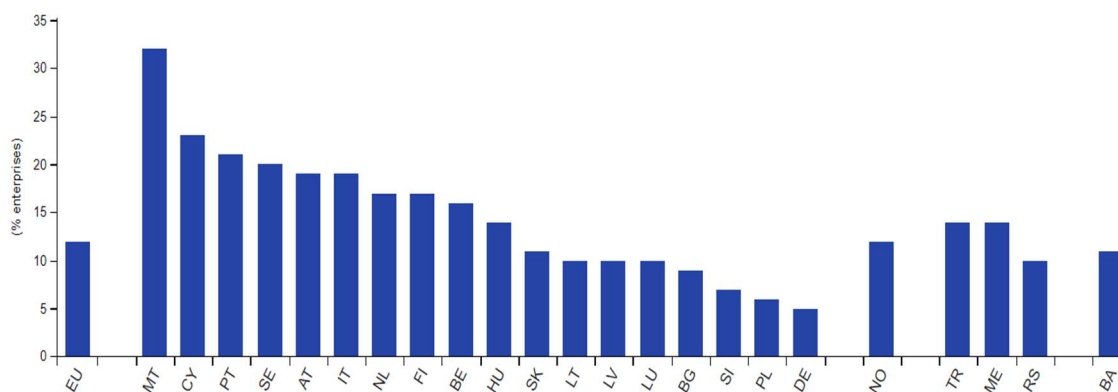
3.2.3. Desde 2019: da pandemia Covid-19 aos inícios de 2024

Desde 2019, diversas situações abalaram a economia portuguesa, nomeadamente a pandemia de Covid-19, cujos efeitos económicos foram particularmente avassaladores. De facto, esta crise económica representou um fenómeno novo e incomparável a qualquer outro, onde foi registada uma “destruição simultânea de procura e de oferta” (AICEP 2020). O fecho das fronteiras e a proibição das atividades de comércio internacional impactaram tragicamente a nossa economia, cujo PIB é constituído a 44% pelas atividades de exportação (AICEP, 2020). No âmbito da ITV, mais de 50% das empresas viram-se obrigadas a iniciar processos de *lay-off* dos seus funcionários (AICEP, 2020). Consequentemente, o volume de negócio do setor diminuiu drasticamente durante este período: entre 2019 e 2020, baixou de 7,6 mil milhões de euros para 6,88 mil milhões, ou seja, uma diminuição de cerca de dez por cento (Gráfico 2).

Não obstante, a indústria conheceu uma recuperação importante no ano seguinte, com um aumento de 17% do volume de negócio, que atingiu valores inéditos: 8,008 mil

milhões de euros em 2021 e 8,87 milhões em 2022 - o maior valor jamais registado pelo setor - que correspondeu a um aumento de 11% face a 2021 e de 29% face a 2020 (Gráfico 2). Este fenómeno poderá ser explicado pelos efeitos positivos da pandemia no consumo: de facto, durante os confinamentos, as vendas online aumentaram consideravelmente, o que poderá ter contribuído para o sucesso das vendas da ITV após um período de fecho das fronteiras. Segundo a Associação da Economia Digital em Portugal (ACEPI), citando dados da Eurostat, o comércio online na Europa aumentou 11,9% no mês de março de 2020 (ACEPI, 2020). Adicionalmente, de acordo com dados publicados pela Eurostat, Portugal posicionou-se no top três dos países cujas empresas mais investiram na venda online, com 21% das suas empresas investindo no desenvolvimento de vendas online durante a pandemia (Gráfico 5). Em suma, esta poderá ser uma das explicações para o crescimento do setor desde 2020.

Gráfico 5: Percentagem de empresas por país que investiram no comércio online em 2020



Fonte: Eurostat (2022)

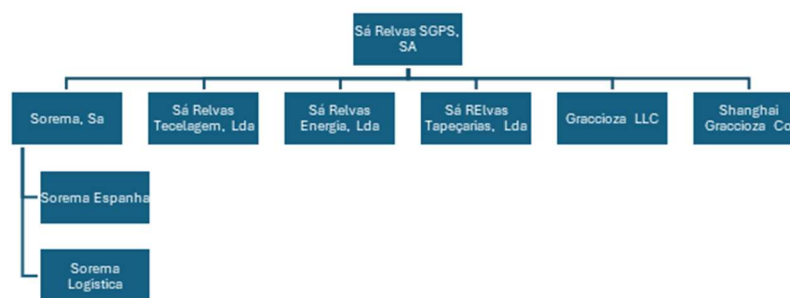
Contudo, esta análise carece dos resultados de 2023, até hoje não publicados, pelo que, todavia, é impossível avaliar de forma segura o impacto da guerra da Ucrânia e das mais recentes crises na atividade económica do setor. Porém, de acordo com a AICEP, o ano de 2023 resultou numa “contração da atividade” para a ITV, provocada por uma quebra da procura e do consumo dos artigos da ITV portuguesa, assim como a dificuldade inerente à adoção de práticas éticas e sustentáveis. No entanto, a ATP prevê uma recuperação económica para a ITV ao longo do ano de 2024 (AICEP, 2023).

Capítulo 4 - a Sorema

4.1. O Grupo Sá Relvas SGPS

O presente estudo irá incidir sobre a Sorema S.A., empresa têxtil familiar, cuja sede e atividades de produção se situam em Silvalde, Espinho, no distrito de Aveiro. A empresa pertence a um grupo mais amplo chamado Grupo Sá Relvas SGPS S.A., dentro do qual distinguimos sete empresas principais. Para além da Sorema S.A., composta pela sede e duas filiais - a filial espanhola Sorema Bath Fashion S.L.U. e a Sorema Logistics (armazém logístico em Mação) - o grupo é composto pela Sá Relvas Tecelagem Lda., que corresponde à empresa criada para a produção dos tapetes de “fios puxados”, pela Sá Relvas Tapeçarias Lda. - especializada na produção dos tapetes ditos “robot”, através de um mecanismo inteiramente robotizado - pela Graccioza LLC - filial americana da marca de luxo da empresa, a *Graccioza* - e pela Shanghai Graccioza Co - filial chinesa da *Graccioza* (Entrevista 1, Figura 1). No âmbito desta dissertação, consideramos que a Sorema - empresa têxtil e unidade produtiva vertical - engloba as atividades da Sorema S.A e das suas duas filiais, Sá Relvas Tecelagem, Sá Relvas Tapeçarias, Graccioza LLC e Shanghai Graccioza Co. Cada uma destas unidades de negócio “[desempenha] um papel crucial na operação global da empresa” (Entrevista 1).

Figura 1 - Organigrama do Grupo Sá Relvas SGPS



Fonte: Entrevista 1

4.2. Caracterização da empresa em análise e perspetiva histórica

A Sorema, como empresa produtiva vertical, reagrupa as atividades da Sorema S.A., Sá Relvas Tecelagem, Sá Relvas Tapeçarias, Graccioza LLC e Shanghai Graccioza Co. A PME familiar foi estabelecida em 1974 por Manuel e Duarte Relvas (Sorema, 2024a), cuja

experiência residia na produção e comercialização de grandes carpetes na empresa “Tapeçarias Ferreira de Sá, empresa pertencente à família naquela altura” (Entrevista 1). Tomando esse “*know-how*”, pai e filho decidiram separar-se do grupo e fundar a sua própria empresa, adaptando o seu conhecimento e experiência à tipologia dos tapetes de banho de pelo alto, chamados “*tufting*”. Adaptando a técnica de produção das carpetes, os fundadores da Sorema foram pioneiros no mercado, desenvolvendo uma das primeiras fábricas produtoras de tapetes de banho *tufting* do país (Sorema, 2024a). A empresa investiu posteriormente na aquisição de teares para tapetes tecidos ou de “fios puxados”, permitindo-lhe diversificar a sua gama de produtos.

Apesar de ter conhecido um período de cinco anos - “entre 2007 e 2012, [em que] a maioria do capital pertencia a um forte grupo indiano do setor têxtil” (Entrevista 1), o grupo *Welspun* - cujos métodos e objetivos divergiam dos originais - a empresa manteve a sua característica familiar, com os membros da família Sá Relvas presentes na administração. Em 2012, “com a recompra do capital pelos sócios fundadores, houve a necessidade de readaptação das estruturas comerciais externas e investimentos realizados anteriormente” (Entrevista 1). Hoje, a administração é composta pelo fundador da empresa, Duarte Relvas, e pelos seus três filhos: André, Duarte Manuel e Ricardo Relvas, que ocupam respetivamente as posições de Diretor Geral, Diretor de Desenvolvimento Produto e Qualidade, e Diretor Comercial da marca. Com um capital social de 1,95 milhões de euros e uma faturação anual de 13 milhões, a Sorema é constituída por aproximadamente duzentos funcionários e festeja em 2024 os seus cinquenta anos. Graças à sua produção inteiramente vertical, distingue-se como um dos principais produtores de têxteis de banho a nível internacional, estando presente em mais de cinquenta países (Sorema, 2024b).

4.3. Missão, objetivos e valores da empresa

A Sorema é uma empresa cujos valores pilares residem na paixão pela tradição, o respeito dos valores familiares e o compromisso pela qualidade (Sorema, 2024a). A empresa foca-se cada vez mais na responsabilidade social, na ética e na consciência ambiental, através de diversos projetos de sustentabilidade e desenvolvimento de produto ético e responsável. Trabalham cada vez mais com fibras sustentáveis, tais como o algodão cem por cento reciclado a partir dos próprios resíduos fabris, o poliéster reciclado, o poliéster proveniente das garrafas salvas do oceano, ou ainda fibras extraídas de plantas tal como a celulose, as

fibras de urtiga, entre outras. O desenvolvimento de produto e o design inovador dos artigos são vertentes inerentes da empresa:

“A inovação continua a ser um pilar central. A empresa investiu em desenvolvimento de produto centrado na diferenciação. A inovação e a notoriedade alcançada nomeadamente ao nível dos tapetes de banho enquanto fabricante, permite à empresa uma clientela fiel e assídua. Mais recentemente a empresa está focada na sustentabilidade ao nível da inovação de produto como fator diferenciador.” (Entrevista 1).

Contudo, um dos seus objetivos principais é a sustentabilidade: de facto, e a empresa investe incrementalmente em projetos para expandir a sua gama de produtos éticos e sustentáveis, enquanto avança com um projeto de descarbonização das suas atividades (Sorema, 2024c, 2024d). Com estes projetos, a Sorema assegura o seu posicionamento enquanto empresa inovadora e apela a uma variedade mais ampla de clientes (Entrevista 1).

4.4. Estratégia e modelo de negócio

O modelo de negócio da Sorema distingue-se pela sua ambivalência. De facto, a empresa trabalha de duas formas distintas: comercializa as suas próprias marcas e trabalha como empresa *Private Label*, fabricando produtos customizados e “colaborando com diversas marcas de referência a nível mundial, o que permite otimizar a capacidade produtiva e diversificar as fontes de receita” (Entrevista 1). A empresa investe continuamente na sua diferenciação “através de uma combinação de marketing estratégico, inovação de produto e excelência em serviço ao cliente. Este foco permite que a Sorema se diferencie e crie uma forte presença de marca, essencial para competir em segmentos de mercado de alto valor acrescentado” (Entrevista 1).

Contudo, quando a empresa iniciou a sua atividade, há cinquenta anos, “os modelos de negócio eram substancialmente diferentes dos atuais” (Entrevista 1). De facto, “a estratégia inicial era bastante reativa e centrada na capacidade de produção e melhoria contínua dos processos industriais” (Entrevista 1). Adicionalmente, repousava principalmente na produção de tapetes sob a marca própria da empresa - dita “institucional” (Entrevista 2), focando-se “em distribuidores locais na região de Aveiro, aproveitando o cluster industrial da zona de Espinho, conhecida pela forte presença na indústria de tapeçarias” (Entrevista 1). A empresa possuía igualmente “contactos com importadores internacionais, o que permitiu uma primeira incursão nos mercados externos. Esta rede de

contactos foi essencial para o desenvolvimento inicial da empresa, permitindo um crescimento sustentável” (Entrevista 1). A empresa funciona igualmente em sistema de *Private Label* desde os seus inícios, ao comercializar e adaptar produtos existentes da sua coleção para clientes de outras marcas. Métodos “tradicionais como as cartas e o telex” (Entrevista 1) eram utilizados, o que limitava consideravelmente “a velocidade e a abrangência das operações” (Entrevista 1). Consequentemente, a estratégia principal estava “centrada na produção e na melhoria contínua dos produtos e processos industriais”, com a internacionalização não sendo uma “prioridade inicial”, pois os “recursos [eram] limitados” e “a comunicação e a negociação [...] muito lentas” (Entrevista 1). No entanto, a marca foi ganhando preponderância através de estratégias “pioneiras”, tal como a “definição de coleções [ou a] apresentação de catálogos” (Entrevista 1), que se inscreviam - segundo André Relvas - numa estratégia de “sementeira de marca” (Entrevista 1) - “um processo gradual de construção de notoriedade da marca, através de uma combinação de marketing estratégico, inovação de produto e excelência em serviço ao cliente” (Entrevista 1). O mesmo permitiu que a Sorema criasse “uma forte presença de marca, essencial para competir em segmentos de mercado de alto valor acrescentado” (Entrevista 1), possibilitou grandes melhorias na capacidade produtiva e inovadora da empresa, e impulsionou o desenvolvimento das encomendas de *Private Label* (Entrevista 1, Entrevista 2). O desenvolvimento das marcas e a expansão do *Private Label* permitiram à Sorema “diversificar as suas fontes de receita, aumentar a capacidade produtiva e melhorar [...] a oferta de produtos” (Entrevista 1).

a) As marcas

A Sorema começou a sua atividade focando-se na produção e comercialização dos seus produtos base, sob a “marca institucional *Sorema*”. (Entrevista 2). Estes produtos eram vendidos sob a marca da empresa, mas também “representavam a base do *Private Label*” (Entrevista 2), pois eram apresentados a clientes de renome e selecionados pelos mesmos para a sua própria marca, pelo que, nesses tempos, a marca da empresa e o trabalho de *Private Label* “confundiam-se” (Entrevista 2). Contudo, reparando nestes constrangimentos, a empresa decidiu separar os segmentos e criar uma marca distinta, “hoje conhecida como *Sorema Bath Fashion*” (Entrevista 2), que se destaca-se como a mais antiga do grupo. A sua gama média-alta de produtos de banho é constituída por atoalhados e tapetes de banho, cerâmicas, cortinas e acessórios (Sorema, 2024). A marca foi inovadora na sua comunicação

e estratégia publicitária pois desenvolveu muito rapidamente o seu próprio catálogo, que constituía uma verdadeira ferramenta para a sua expansão (Entrevista 1, Entrevista 2). Nos seus inícios, “a produção era feita por encomenda e vendida por caixa, sem um serviço de stock” (Entrevista 1). Com o passar do tempo, a marca ganhou reconhecimento, e marcou presença em clientes de referência, tal como o *El Corte Inglés*. (Entrevista 1, Entrevista 2).

Paralelamente, a empresa tinha como estratégia o estabelecimento de uma marca de luxo, a fim de oferecer diversos segmentos e abranger uma variedade mais importante de clientes. Consequentemente, a empresa começou por criar a marca *Spring Bath*, a sua “primeira tentativa” (Entrevista 2). Este nome foi alterado para *Graccioza* ao início dos anos 2000, pois a apelação antiga pertencia a outro grupo. Com a mudança de nome, a empresa decidiu investir de forma mais importante no conceito do luxo, e criar uma gama de produtos completa, para uma clientela de nicho (Entrevista 2). O crescimento da *Graccioza* foi “proporcionado pela capacidade produtiva e renome existente da empresa no segmento de *Private Label*,” que permitiram o crescimento da marca e a sua rentabilidade (Entrevista 2). Hoje, a *Graccioza* representa cerca de 50% do volume de faturação da empresa e destaca-se como a “principal marca e estratégia” da mesma (Entrevista 1). Adicionalmente, constitui um dos pontos principais da estratégia de “sementeira de marca” (Entrevista 1), pois engloba a “criação de coleções diferenciadas, sempre com foco na qualidade e inovação” (Entrevista 1). Cada vez mais presente no mercado internacional, a marca ocupa uma posição relevante no mercado norte-americano, onde possui igualmente a sua própria filial, a Graccioza LLC.

Para além da sua marca de luxo, a empresa investiu recentemente na criação de uma marca de praia, a *Bricini*, especializada na comercialização de toalhas e artigos variados de praia ou piscina. Esta marca, cujo valor principal é o estilo de vida estival à portuguesa, foi criada há cerca de seis anos, e vem completar a gama de banho existente (Entrevista 2, Sorema, 2024e). Os logotipos da empresa e das suas diferentes marcas encontram-se em destaque na Figura 2.



Figura 2: Os logotipos da empresa e das suas marcas

Fonte: Sorema (2024e)

b) O Private Label

Para além da sua subdivisão em marcas, a Sorema possui um departamento unicamente dedicado às operações de *Private Label* (o logótipo encontra-se na Figura 3). As mesmas correspondem ao desenvolvimento, produção e comercialização de artigos exclusivos para clientes, destinados à venda sob a marca própria dos mesmos (Sorema, 2024b). Baseando-se em ideias, *mood boards*, pedidos específicos ou coleções existentes, as equipas de design e desenvolvimento de produto da empresa colocam em ação as suas melhores competências e recursos a fim de apresentar propostas únicas e diversificadas aos clientes. Apesar do departamento estar operacional desde os inícios da empresa, tornou-se “mais relevante à medida que as capacidades de produção aumentaram” (Entrevista 1). De facto, a empresa começou a ganhar reconhecimento no mercado e oportunidades surgiram para trabalhar com clientes de renome, que permitiram consequentemente adquirir conhecimentos e experiência valiosa em termos de design e inovação técnica. Desta forma, o *Private Label* destacou-se como o *driver* da expansão da marca da empresa a nível internacional, chegando a representar 90% das vendas da empresa (Entrevista 1, Entrevista 2). De facto, ao longo dos anos, proporcionou volumes produtivos bastante superiores, o que facultou um aumento das fontes de rendimento e um desenvolvimento das capacidades de gestão produtiva. De acordo com o ponto anterior, a capacidade do *Private Label* foi o elemento impulsionador do crescimento da marca de luxo da empresa (Entrevista 2), a *Graccioza*, que agora representa cerca de metade das vendas da Sorema (Entrevista 1).



Figura 3: O logótipo do departamento de *Private Label* da Sorema

Fonte: Sorema (2024b)

4.5. A Sorema no mundo: história e cronologia da internacionalização da empresa

Seja através das suas marcas ou do *Private Label*, a Sorema está fortemente presente no palco internacional. De facto, “foi sobretudo na segunda metade dos anos 90 que a internacionalização se intensificou, com a empresa a passar a vender mais de 50% da sua produção para o mercado externo” (Entrevista 1).

4.5.1. Os primeiros passos da atividade internacional

A atividade internacional da Sorema começou a meados da década de 80, e a decisão foi impulsionada pela vontade de reduzir a dependência da empresa ao mercado interno e diversificar o seu alcance (Entrevista 1). O primeiro mercado externo abordado foi Espanha, “devido à proximidade geográfica e à existência de contactos e relações comerciais estabelecidas pelos administradores” (Entrevista 1). Para além disso, Espanha representava um mercado atrativo para a empresa, “devido às semelhanças culturais e às oportunidades de expansão que oferecia” e pelo “período [económico] bastante favorável suportado pela entrada na comunidade económica europeia” (Entrevista 1). A expansão inicial foi realizada principalmente no âmbito de atividades de *Private Label*, o que permitiu à empresa ganhar reconhecimento em clientes de renome (Entrevista 1). Esta primeira abordagem foi maioritariamente realizada através de exportações diretas e do estabelecimento de “parcerias com agentes locais e distribuidores” (Entrevista 1) - estratégias menos arriscadas - e foi alcançada ao capitalizar relações comerciais existentes e ao beneficiar da abertura das fronteiras e da liberalização do comércio permitida pela adesão à Comunidade Económica Europeia (CEE). Esta estratégia inicial permitiu à empresa efetuar uma entrada controlada e minimizar os seus riscos (Entrevista 1). Progressivamente, a Sorema aumentou a sua presença através da participação em feiras - como por exemplo a “Têxtil Hogar em Valência” - e da distribuição em massa de catálogos, o que lhe permitiu consolidar-se, expandir a sua rede de clientes (Entrevista 1). A posteriori, a empresa decidiu criar a sua filial espanhola para fortalecer a sua presença no mercado e otimizar a distribuição dos produtos das marcas. Este projeto foi desenvolvido para capitalizar nesta proximidade geográfica e cultural, o que permitiria uma gestão mais direta e eficiente das operações. A *Sorema Bath Fashion SLU* foi criada em 2008, e foi inicialmente projetada para a distribuição dos produtos e da capacidade produtiva do grupo *Welspun*, que detinha a maioria do capital da empresa nesse ano. Contudo, a partir de 2012, quando a família retomou o controlo total do capital, destacou-se a necessidade de readaptar as funções, dando primazia à marca e abandonando a grande distribuição ao nível do *Private Label* (Entrevista 1).

Os resultados desta primeira abordagem foram considerados positivos (Entrevista 1), pelo que a Sorema decidiu expandir gradualmente para outros mercados, mantendo a mesma estratégia. Efetivamente, abordou, numa segunda fase, outros países europeus, como o Reino Unido e a Alemanha. A posteriori, a empresa decidiu iniciar a sua abordagem dos Estados Unidos (EUA). De facto, a entrada neste mercado sempre foi considerada pela

Sorema como uma estratégia e um objetivo importantes (Entrevista 1, Entrevista 2). Deveras, se bem que mais longínquo, este mercado destacava-se pelas oportunidades de crescimentos que poderia proporcionar para a empresa. Efetivamente, a sua dimensão geográfica e económica à escala global eram argumentos vantajosos, assim como a tipologia dos consumidores: para além da valorização dos produtos de têxtil-lar na sua generalidade (Entrevista 2, Entrevista 3), os consumidores dos EUA são considerados grandes apreciadores do dito “*made in Portugal*”, da alta qualidade e de um design inovador, o que são considerados pontos fortes da empresa (Entrevista 2). Tal como foi explicado, a estratégia inicial foi mantida ao longo dos primeiros anos: o mercado foi abordado por intermédio de exportações e parcerias com distribuidores e agentes locais. Esta estratégia apresentava menos riscos para a empresa, tanto a nível financeiro como operacional, e permitia a aquisição gradual de conhecimento do mercado (Entrevista 1). Contudo, face às especificidades do mercado, nomeadamente as divergências de consumo ou de sistema métrico, provou-se necessária a realização de um trabalho adicional de adaptação dos produtos, através da introdução de novas cores, ou a alteração dos tamanhos dos produtos, para se adaptar melhor aos consumidores (Entrevista 2). A participação constante em feiras internacionais mostrou-se igualmente crucial para a expansão da marca e a entrada em novos mercados, pois permitia o contacto com potenciais clientes a nível global e a partilha da imagem da empresa. De facto, estas feiras constituíam verdadeiros pontos de encontro entre fábricas, agentes e clientes, onde o *networking* destacava-se como a maneira mais eficaz de contactar novos clientes e abordar novos mercados (Entrevista 1, Entrevista 2).

Na sua globalidade, estes projetos iniciais de internacionalização, maioritariamente realizados através de exportações e contactos com distribuidores, foram considerados pela empresa como bem-sucedidos. De facto, a exportação proporcionou resultados e crescimento da empresa, assim como a aquisição de *know-how* e experiência de mercado, que foram pilares no desenvolvimento de estratégias de internacionalização posteriores.

4.5.2. Novas estratégias e expansão dos projetos de internacionalização

De facto, conhecendo um nível de satisfação elevado dos primeiros projetos de exportação, a Sorema decidiu diversificar os seus modos de entrada nos mercados externos (Entrevista 1). Desta forma, começou o seu investimento em estruturas comerciais próprias em diferentes mercados, nomeadamente em Espanha e nos Estados Unidos. Estes projetos

representam um risco mais elevado para a empresa, mas proporcionam igualmente uma oportunidade de maior controlo e capacidade de atenção ao cliente. De facto, a própria empresa caracteriza esta decisão como parte do modelo de “escada de internacionalização” ou “*stages of internationalization*” (Entrevista 1), onde uma empresa progride de um modo de entrada de baixo risco para um modo de entrada de risco mais elevado, à medida que adquirem experiência e conhecimento sobre o mercado e as tendências. Contudo, estes novos modos de penetração dos mercados externos foram unicamente possíveis a partir do momento em que a Sorema atingiu uma certa dimensão e posição no mercado, que lhe garantiram os fundos necessários para efetuar estes investimentos e gerir os seus recursos disponíveis (Entrevista 1). O processo gradual e a sua estratégia de “sementeira de marca” (Entrevista 1) permitiram proporcionar uma notoriedade à Sorema, para competir no mercado a nível global.

De forma a compreender cada um destes projetos de internacionalização, a secção seguinte aborda de forma detalhada os mesmos: serão analisadas as três filiais estrangeiras da Sorema, representativas dos modos de entrada mais arriscados empregados pela empresa para penetrar os mercados externos.

a) A Sorema Bath Fashion SLU

A filial espanhola foi a primeira criada pela Sorema, a fim de fortalecer a presença do mercado e otimizar a distribuição dos produtos das marcas *Sorema Bath Fashion* e *Graccioza* (Entrevista 1). O projeto foi o resultado direto do sucesso dos primeiros processos de internacionalização para Espanha, e foi desenvolvido para permitir uma gestão mais eficaz das atividades no país (Entrevista 1). A *Sorema Bath Fashion SLU* foi criada em 2008, ainda no período em que o grupo *Welspun* detinha a maioria do capital da empresa. Nos seus inícios, a filial não só distribuía marcas como também encomendas para o segmento de *Private Label*, capitalizando na proximidade geográfica com os clientes espanhóis e na capacidade produtiva do grupo indiano, que permitia a absorção destas funções (Entrevista 1). Contudo, quando a família retomou a totalidade do capital em 2012, esta unidade comercial independente perdeu o acesso aos recursos produtivos do grupo indiano, e sofreu numerosas alterações, nomeadamente relativas a funções e realocação de recursos (Entrevista 1). A partir desse momento, a filial redirecionou os seus objetivos e focou-se na distribuição da marca *Sorema Bath Fashion*, abandonando a grande distribuição ao nível do *Private Label* (Entrevista 1).

b) A Graccioza LLC

A Graccioza LLC corresponde à filial norte-americana da marca de luxo. De facto, o mercado norte-americano sempre se apresentou como um dos principais mercados-alvo da empresa, com bastante potencial de crescimento para a empresa (Entrevista 1, Entrevista 2). Com a criação da marca de luxo *Graccioza*, este potencial crescia, considerando nomeadamente a importância do mercado norte-americano no segmento do luxo (Entrevista 2). Após os primeiros passos (através das exportações), a marca começou a ganhar mais notoriedade e propensão para abordar o mercado. De facto, ao longo dos anos 2000, a participação da empresa em feiras, como por exemplo em Nova Iorque (Entrevista 1, Entrevista 2), permitiu um ganho em notoriedade para a empresa, que concluiu que teria de se aproximar do mercado e dos seus clientes para crescer, o que deu início a uma série de parcerias com distribuidores locais (Entrevista 1, Entrevista 2). Sendo o mercado americano um mercado de alto risco, devido aos custos associados a este tipo de internacionalizações longínquas, as parcerias com agentes e distribuidores apresentavam-se vantajosas na diminuição dos riscos e aproveitamento dos recursos. Apesar de algumas dificuldades em encontrar os parceiros adequados no início do projeto, estas parcerias revelaram-se estratégicas para a empresa, nomeadamente para a marca de luxo (Entrevista 1). O estabelecimento de contratos com agentes e distribuidores permitiu uma entrada no mercado mais cautelosa, pois beneficiou dos conhecimentos de parceiros locais e de alguma limitação nos custos. Cada parceria foi selecionada com um propósito, e foi baseada na experiência e na complementaridade dos produtos do parceiro (Entrevista 2).

A criação da Graccioza LLC vem no seguimento destes acontecimentos. Efetivamente, apercebendo-se do potencial da marca de luxo no mercado norte-americano, a empresa decidiu investir na criação de uma filial, que lhe permitiria ter mais controlo sobre o serviço e comercialização da marca no mercado, controlo das margens e não ter de fazer stock; pois a continuação de utilização de um distribuidor não é tão segura (Entrevista 2). A empresa possui escritórios e showroom próprio em Atlanta, um segundo showroom em Dallas, e é gerida independentemente por uma gestora da empresa americana, que reporta à sede. Esta colaboradora atua como gestora e Diretora Comercial, para além de gerir a rede de agentes que representam a marca no mercado:

“Temos lá a Nicole que gere a empresa. A estrutura comercial está por representantes e é a Nicole que trata dos agentes, que também trabalham para outras marcas. A gestora faz a gestão dos agentes e da

empresa, e toda a comunicação passa por lá. Nós só fazemos a ligação com a produção e a receção das encomendas.” (Entrevista 2).

Existe igualmente uma pessoa de apoio ao cliente e uma pessoa na área comercial (Entrevista 2). O investimento não ocorreu sem risco, mas a empresa beneficiou dos efeitos positivos da parceria desenvolvida com o fabricante de têxteis de quarto BOVI, com quem partilha a gestora de empresa, a comercial e um dos showrooms. De facto, os produtos deste parceiro não constituem uma ameaça para a marca *Graccioza* - pois são uma tipologia completamente distinta - e são um complemento à linha de banho da marca (Entrevista 1, Entrevista 2). Esta parceria permite à Sorema dividir os custos inerentes ao aluguer dos espaços e às operações de gestão e distribuição de produtos. A filial permite aos clientes americanos estarem mais próximos da marca e, conseqüentemente, facilita a taxa de serviço da marca (Entrevista 2)

c) A Shanghai Graccioza Co

O último caso a ser analisado é o projeto de expansão internacional mais recente e atual da empresa: a internacionalização da *Graccioza* para a China através da criação de uma filial em Shanghai, a Shanghai Graccioza Co. Criada em meados de 2020, esta empresa só iniciou o seu funcionamento em abril de 2023, devido a todos os impedimentos provocados pela pandemia Covid-19 (Entrevista 2). Além da criação desta filial, a empresa está em projeto paralelo de desenvolvimento de parcerias com distribuidores locais que possuam maior conhecimento do mercado (Entrevista 2). De estrutura similar à Graccioza LLC, a empresa é gerida por um grupo de consultores, provenientes de uma empresa subcontratada pela Sorema para o efeito. Os ditos consultores dispõem de um conhecimento prévio do mercado e do seu funcionamento, e trabalham nomeadamente para a promoção da marca *online*, e da venda da mesma na principal plataforma chinesa. Existe igualmente um comercial alocado à empresa, contratado pela Sorema e que responde a esta, responsável pelo desenvolvimento do negócio *off-line* (Entrevista 2). No entanto, contrariamente à Graccioza LLC, a Shanghai Graccioza Co conduz operações de armazenamento de stock dos produtos da marca, a fim de assegurar o serviço das quantidades para a plataforma online, que é a venda maioritária desta empresa (Entrevista 2).

Apesar de ser um projeto recente, esta internacionalização já apresentou diversos desafios, incluindo a adaptação cultural ou as diferenças no âmbito legal (Entrevista 2). O

mercado apresenta muito potencial para a marca de luxo, mas tratando-se de um investimento a longo prazo, tardará bastante antes de obter o retorno do investimento. Devido à dimensão deste mercado, serão, no entanto, necessárias numerosas parcerias regionais para abranger o país (Entrevista 2). A expansão para a China inclui igualmente a participação em feiras locais e o desenvolvimento de plataformas de comércio online, estratégias muito populares na China (Entrevista 1, Entrevista 2).

4.5.3. As diferenças entre o *Private Label* e as marcas

Apesar dos diversos projetos de internacionalização da Sorema seguirem uma linha de acordo com o objetivo e historial da empresa, é importante salientar a diferença dos projetos de acordo com o segmento de negócio adotado. De facto, a distinção principal encontra-se entre as estratégias de *Private Label* e as estratégias das marcas.

A abordagem implementada na internacionalização das marcas, e nomeadamente da *Graccioza* (marca principal da empresa), reside na construção e fortificação da identidade diferenciada da mesma (Entrevista 1). De facto, o objetivo da empresa para a sua marca de luxo é aumentar a sua notoriedade a nível global, criando um forte reconhecimento dos seus produtos e identidade. Dessa forma, esse objetivo passa pelo desenvolvimento de estratégias de marketing específicas, nomeadamente a comunicação direta ao consumidor final (Entrevista 1, Entrevista 2). Consequentemente, são privilegiados investimentos em filiais, com escritórios próprios no país de destino ou o estabelecimento de redes de distribuidores locais, tudo a fim de aproximar a marca ao máximo do cliente, e fazer conhecer a marca (Entrevista 2).

Por outro lado, o *Private Label* não envolve o reconhecimento de uma marca própria e a necessidade de tantos recursos empregados para estratégias de marca ou implementação de marca num mercado estrangeiro. Neste segmento, o objetivo principal é a angariação de clientes e a venda rápida de produtos exclusivamente confeccionados para os mesmos (Entrevista 1, Entrevista 3). De facto, a garantia de um serviço exclusivo e rápido é a estratégia principal do negócio (Entrevista 3), e a produção na sede da empresa permite uma otimização da capacidade produtiva e do *know-how*, que podem ambos contribuir para a otimização dos custos finais (Entrevista 2, Entrevista 3). Desta forma, no âmbito do *Private Label*, todas as atividades internacionais são conduzidas por meio de exportação, sendo esta a forma mais “simples, sem encargos financeiros paralelos”, o que permite um “negócio

limpo” (Entrevista 3). Na sua seleção de mercados externos, o segmento considera principalmente a concorrência e o potencial do mercado-alvo, assim como o seu nível económico, numa tentativa de “diversificação do risco” (Entrevista 3).

4.5.4. Projetos atuais e futuros: projetos da última década, ocorrências atuais e projetos para o futuro

Ao longo da última década, os projetos e objetivos da Sorema evoluíram drasticamente. De facto, nos anos em que o grupo *Welspun* detinha a maioria do capital, a estratégia de desenvolvimento da marca própria foi relegado ao segundo plano, facto que os administradores consideram hoje como um erro (Entrevista 1, Entrevista 2).

Com a retoma do capital por parte dos sócios fundadores, em 2012, a Sorema atravessou um período desafiante a nível financeiro, o que limitou consideravelmente os projetos de investimento (Entrevista 1). Contudo, a estratégia alinou-se com os objetivos inicialmente definidos pela família (Entrevista 1). De facto, a partir desse ano, a estratégia definiu-se, em primeiro lugar, pelo reposicionamento da qualidade do *Private Label*, que favoreceu consideravelmente a expansão do negócio internacional e o estabelecimento de parcerias comerciais com marcas de renome. Isto permitiu à Sorema ganhar um posicionamento destacado como um fornecedor fiável e qualitativo a nível internacional (Entrevista 1). Em segundo lugar, a estratégia definiu-se pela escolha de mercados estratégicos para projetos de internacionalização de maior risco, tais como os Estados Unidos ou a China, que se destacam pelo seu grande potencial para a marca de luxo. Em terceiro lugar, a nova estratégia inclui um investimento acrescido na adaptação e no desenvolvimento de produtos sustentáveis e diferenciados, que permitem à marca apelar a um maior número de consumidores a nível global (Entrevista 1).

Para além da continuidade nestes projetos, a empresa está igualmente a avaliar diversas opções para entrar em mercados novos, nomeadamente novos países asiáticos, a América Latina e o Médio Oriente, para os quais a empresa só entra por meio de exportação (Entrevista 1).

Capítulo 5 - Fatores que influenciam a escolha dos modos de entrada na Sorema

No âmbito do presente capítulo, serão analisadas as informações recolhidas ao longo da investigação, a fim de desvendar os fatores que condicionaram a escolha dos modos de entrada empregados pela Sorema para penetrar os mercados externos, e se os mesmos estão alinhados com a informação apresentada na revisão de literatura. Para além disso, serão analisados certos dados relativos aos valores de faturação, para perceber se os resultados económicos condicionam o modo de entrada, ou vice-versa.

De acordo com a revisão de literatura, existe uma diversidade de fatores e contextos que condicionam o modo de entrada em mercados externos, que podemos subdividir em duas categorias: os fatores inerentes à empresa e os fatores externos. Nos fatores específicos das empresas, encontramos as características operacionais e os fatores auto-motivantes, mas também fatores próprios, como a especificidade dos ativos, a equidade de marca, o modelo de tomada de decisão, a experiência internacional, a composição da empresa (nomeadamente o caráter familiar ou não da mesma), o *timing* de internacionalização, a estratégia, ou ainda a tipologia de produto. Por outro lado, nos fatores externos à empresa, podemos citar as condições legais, socioculturais, políticas e económicas do mercado-alvo, a distância geográfica ao mesmo, o potencial de mercado e a competitividade, ou as tendências temporais.

Ao analisar o historial da internacionalização da Sorema, descrito no capítulo 4, podemos afirmar que a mesma desenvolveu numerosos projetos de internacionalização ao longo dos anos, através dos quais empregou diferentes modos de entrada. Graças às respostas fornecidas pelos três entrevistados, descobrimos que a Sorema começou o seu processo de internacionalização em Espanha, através de exportações diretas ou parcerias com distribuidores locais. Posteriormente, obtendo resultados económicos favoráveis, a empresa manteve a sua estratégia e abordou outros mercados europeus, antes de prosseguir para os Estados Unidos. Ganhando cada vez mais experiência, estabeleceu as suas próprias filiais em Espanha, nos Estados Unidos e na China, a fim de adquirir um maior controlo sobre as operações e ganhar um posicionamento superior no mercado internacional. Contudo, segue operando através de exportações no seu segmento de *Private Label*.

Apoiando-nos na informação partilhada pelos entrevistados, podemos afirmar que, nos inícios do seu processo de internacionalização, a seleção pela Sorema dos modos de entrada em mercados externos foi condicionada e influenciada pelas suas próprias

características operacionais, tais como a sua dimensão ou os seus recursos financeiros (Jernigan and Easterling, 1990; Picot-Coupey, 2006; Lu et al., 2011). De facto, nas primeiras abordagens aos mercados externos, modos de entrada de menor controlo foram empregados (a exportação e parcerias com distribuidores locais), escolha que, segundo André Relvas - CEO da empresa - foi condicionada pelos recursos e a dimensão limitados da empresa nesse momento, que possuía consequentemente uma maior aversão ao risco (Davidson, 1980).

Paralelamente, a distância geográfica representou igualmente um fator determinante nesta primeira abordagem, pois a tomada de decisão foi influenciada pela proximidade cultural e geográfica do mercado espanhol, que, segundo o Diretor Geral, facilitava as questões operacionais, logísticas e económicas do projeto - que sofria de uma limitação de recursos físicos e financeiros - enquadrando-se consequentemente na literatura analisada (Evans et al., 2000; Zahra & George, 2002; Gallego et. al., 2009). A posteriori, quando a Sorema decidiu abrir a sua própria filial, baseou igualmente a sua decisão na perceção positiva da situação social e económica deste mercado-alvo, ainda de acordo com a informação partilhada pelo Diretor Geral, o que leva à conclusão que os contextos socioculturais e as tendências temporais positivas acerca do país de acolhimento condicionaram a escolha deste modo de entrada de maior controlo (Del Giudice et. al., 2017; Zhang e Pezeshkan, 2016). De facto, segundo os argumentos apresentados no capítulo 1, contextos sociais favoráveis e tendências temporais positivas conduzem maioritariamente à adoção de modos de entrada *equity* (Del Giudice et. al., 2017; Zhang e Pezeshkan, 2016), o que é o caso da criação da Sorema Bath Fashion S.L.U.

A criação da filial espanhola foi, no entanto, igualmente condicionada pela natureza familiar da empresa, pois, ainda de acordo com André Relvas, a mesma capitalizou em relações pessoais existentes entre os fundadores e diversos comerciantes espanhóis (Entrevista 1). Podemos subsequentemente deduzir que o carácter familiar da Sorema desempenhou um papel importante na seleção dos modos de entrada desde o início da internacionalização do grupo (Claver et al., 2007).

Por outro lado, a falta de experiência internacional foi igualmente um fator determinante para a Sorema nas primeiras internacionalizações, o que sublinha a relevância deste fator na seleção dos modos de entrada (Kuo et. al., 2012). De facto, a Sorema começou a sua entrada em mercados externos com uma grande aversão ao risco - devida à própria falta de experiência, mas também à sua dimensão reduzida - e adotou um primeiro modo de entrada mais conservador (Davidson, 1980; Anderson & Gatignon, 1986). A relevância da

experiência interliga-se paralelamente ao fator “*timing*”, ou seja, o momento escolhido para a internacionalização: a empresa decidiu internacionalizar-se cedo após o início das suas atividades, o que justifica igualmente a adoção de um modo mais conservador (Gallego et al., 2009).

Paralelamente, e de acordo com o exposto pelo Diretor Comercial das Marcas, Ricardo Relvas, a Sorema soube igualmente “agarrar as oportunidades” corretas desde os inícios da sua atividade internacional, pelo que um certo oportunismo influenciou as suas decisões (Doherty, 2000) - nomeadamente na seleção de distribuidores ou agentes. Podemos citar o exemplo da entrada da *Graccioza* no mercado britânico: de acordo com a informação partilhada por Ricardo Relvas (Entrevista 2), o sucesso e a implantação da marca no mercado foram condicionadas pela decisão de trabalhar com um agente específico, o que não se enquadrava na estratégia inicial. De facto, a última consistia em penetrar o mercado através do estabelecimento de contactos diretos com grandes retalhistas, o que permitiria propulsionar a *Graccioza* ao mesmo nível de outras marcas de luxo internacionais. Contudo, em meados de 2019, surgiu a oportunidade repentina de uma parceria com um agente britânico, cujo conhecimento de mercado e carteira de clientes justificava a alteração de estratégia e de modo de entrada. Consequentemente, a *Graccioza* começou uma colaboração exclusiva com dito agente, que conseguiu colocar a marca num dos maiores retalhistas britânicos, o *Harrods* (Entrevista 2).

Podemos argumentar que esta noção de “oportunismo” se enquadra igualmente com o modelo de tomada de decisão da empresa, particularmente relevante no caso das PME e das empresas familiares (Child & Hsieh, 2014). De facto, nos inícios da sua atividade internacional, a Sorema mostrou-se principalmente reativa, seja através do dito oportunismo ou da constante reação aos desafios ou situações económicas do momento, tal como explica André Relvas quando explica os inícios da internacionalização. Consequentemente, a empresa enquadra-se, ao iniciar a sua atividade internacional, no modelo reativo, tal como descrito por Child & Hsieh (2014), bastante comum nas empresas familiares, que é o caso da Sorema (Covin, 1991; Child e Hsieh, 2014; Kontinen & Ojala, 2011).

Contudo, a Sorema entendia que necessitava de adquirir maior conhecimento de mercado antes de conseguir avançar para modos de entrada mais arriscados, o que era igualmente o seu objetivo. De facto, segundo o CEO e o Diretor comercial da *Graccioza* (Entrevista 1, Entrevista 2), a empresa iniciou a criação das suas filiais apenas após obter uma certa dimensão e posicionamento, permitindo-lhe alocar mais recursos a estes projetos e ter

uma menor aversão ao risco. Adicionalmente, o conhecimento adquirido ao longo dos anos representou um fator importante para a decisão de modos de entrada de maior controlo, tal como mencionaram André e Ricardo Relvas, o que enquadra a Sorema igualmente num processo típico para as PME - um processo incremental - que se alinha igualmente com os estudos de Davidson (1980) e Anderson e Gatignon (1986): após passar pela fase inicial onde a falta de experiência condicionou a seleção de modos conservadores, a Sorema iniciou a sua adoção de modos de entrada de maior risco e maior controlo, unicamente a partir do momento em que adquirira um certo conhecimento de mercado, ou seja, maior experiência internacional, fator considerado indispensável para os administradores e para a Diretora Comercial do *Private Label* (Entrevistas 1, 2, 3). Efetivamente, a empresa começou por ganhar experiência e conhecimento dos mercados externos com as exportações e a ajuda de distribuidores, para posteriormente utilizar esse conhecimento para investir na implantação das suas filiais. Este processo alinha-se igualmente com o argumento de Kuo et. al. (2012), que afirma que as empresas ganham conhecimento até poder optar pela implantação de uma subsidiária. Este processo incremental na seleção de modos de entrada enquadra-se na estratégia citada pelo CEO da empresa, “stages of internationalization” (Entrevista 1), que se alinha com o modelo Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Valhne, 1977, 1990). Neste sentido, podemos igualmente considerar que o modelo de tomada de decisão - ou DMP, “*decision making process*”, (Ali et al., 2017) - da empresa, neste momento, corresponde a um modelo ROR (“*Real options reasoning*”) ou raciocínio sobre opções reais, e é motivada a investir de forma menos comprometida inicialmente, a fim de obter conhecimento sobre o mercado e ganhar margem estratégica (Adner & Levinthal, 2004; Child & Hsieh, 2014).

Podemos argumentar que a empresa se alinha igualmente com a teoria de Doherty (2004), pois certas características próprias favoreceram o estabelecimento de filiais, nomeadamente no âmbito da sua marca de luxo. De facto, a equidade da marca permitiu à empresa diferenciar-se (Keller, 2003) e obter vantagens competitivas (Doherty, 2000; Moore & Burt, 2007; Park & Sternquist, 2008; Lu et. al., 2011). A especificidade dos seus ativos - nomeadamente em termos de “*marketing mix*” (Moore & Burt, 2007), assim como a experiência internacional adquirida influenciaram igualmente a decisão (Doherty, 2004).

Ao analisar os dados de faturação listados na tabela abaixo, fornecidos pela empresa, podemos ver que a criação de ambas as filiais impactou de forma considerável o volume de negócio da *Graccioza*. Considerando em primeiro lugar o volume de faturação do mercado

americano, podemos ver que o mesmo cresceu exponencialmente nos últimos sete anos, com um aumento de cerca de 45% comparativamente com 2016. Considerando que a Graccioza LLC conta hoje por 30% das vendas da marca nos EUA, podemos concluir que a criação da filial teve um impacto bastante positivo nos resultados económicos. Consequentemente, podemos supor que o sucesso económico desta filial foi um fator determinante na decisão da criação da filial chinesa, que, de acordo com Ricardo Relvas, foi modelada na Graccioza LLC. No caso do mercado chinês, e de acordo com a tabela abaixo, vemos que, com a criação da filial, a faturação da *Graccioza* foi objeto de um aumento bastante superior, em termos percentuais, ao aumento da faturação nos Estados Unidos com a criação da Graccioza LLC. De facto, apesar de um crescimento constante e relativamente regular desde 2016 - com crescimentos anuais acima dos dois dígitos, à exceção do ano de 2018, vemos que o ano de 2022 - que coincide com o início da atividade da Shanghai Graccioza Co - foi particularmente frutífero para a *Graccioza* na China, com um aumento de faturação de cerca de 60% comparado com 2021.

Tabela 1 - volumes de faturação anuais totais da Graccioza e faturação anual da marca nos EUA e na China, desde 2016 até à data (em euros)

Marca e mercado-cliente	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 YTD
GRACCIOZA	1 504 706,64 €	1 603 655,23 €	1 793 111,51 €	2 604 487,64 €	2 690 780,54 €	3 734 758,18 €	4 368 998,53 €	5 296 366,99 €	2 220 604,53 €
UNITED STATES	73 751,03 €	103 831,51 €	251 269,00 €	476 959,52 €	555 050,25 €	746 000,51 €	1 039 490,69 €	1 074 530,97 €	477 195,70 €
CHINA	29 175,38 €	101 013,83 €	48 887,49 €	73 479,20 €	107 404,71 €	165 952,98 €	264 443,84 €	211 308,18 €	49 613,22 €

Fonte: Sorema (2024)

Contudo, não podemos afirmar com certeza que este fator seja o único responsável, pois uma análise mais profunda da atividade da Sorema seria necessária para determinar a globalidade dos elementos que impactam a sua performance económica. Não obstante, de acordo com os dados fornecidos, podemos deduzir que o impacto deste modo de entrada na faturação da empresa é positivo. Porém, é impossível negar a relevância dos resultados económicos anteriores, provenientes da criação da Graccioza LLC, e a experiência adquirida com o estabelecimento e funcionamento da mesma na decisão de criar a Shanghai Graccioza Co.

Noutro prisma, embora as duas filiais estejam em atividade e conheçam resultados positivos, correspondem igualmente a um modo de entrada relativamente recente para a empresa, ambas tendo sido estabelecidas há menos de uma década. Para além do mais, funcionam unicamente para a *Graccioza*, sendo que o *Private Label* mantém-se exclusivamente

em regime de exportações. Consequentemente, a estratégia da empresa e a gama de produtos impactam igualmente os modos de entrada, apesar do *timing* de entrada no mercado externo. De acordo com a bibliografia analisada, podemos considerar que a Sorema, principalmente no seu segmento de *Private Label*, enquadra-se numa estratégia de liderança de custos ou “*cost leadership*” (Zahra & George, 2002; Pedersen & Petersen, 2004; Ripollés-Meliá & Sánchez-Peinado, 2006). A sua natureza enquanto PME condiciona-a a uma certa limitação de recursos – facto afirmado pelo Diretor Geral e pelo Diretor Comercial da *Graccioza* (Entrevista 1, Entrevista 2) – o que condiciona a sua estratégia principal, que se constrói de forma a limitar os custos paralelos (Entrevista 3). De facto, observamos bem esta condição no segmento de *Private Label*, onde a gama de produtos é reduzida e estandardizada, e a produção centralizada, o que se enquadra na definição desta estratégia tal como descrita por Gallego et. al. (2009). Uma estratégia de “*cost leadership*” resulta na escolha de modos de entrada menos invasivos e de menor risco, tais como a exportação (Gallego et. al., 2009). De facto, se consideramos este segmento, a escolha do modo de entrada é principalmente condicionada pelos recursos financeiros: de acordo com a Diretora Comercial, a implantação de uma subsidiária produtiva poderia ser frutífera para a empresa, mas as limitações financeiras impedem esse tipo de desenvolvimento. Por outro lado, manter-se num modelo puramente exportador permite à Sorema manter um “negócio limpo” (Entrevista 3) e rápido, que, contrariamente às ideias expostas em capítulo 1, não implica um menor compromisso ou sucesso para a empresa (Gao, 2004).

Por outro lado, no âmbito das marcas, apesar da produção vertical e da relevância das análises de custos, a estratégia é mais diferenciadora, pois apresenta uma maior variedade de produtos, e, de acordo com os administradores, baseia-se no conhecimento de mercado, que permitiu posteriormente o estabelecimento de subsidiárias, o que se enquadra no argumento de Gallego et al. (2009). Para além do mais, de acordo com Ricardo Relvas, os custos acrescidos derivados do estabelecimento da filial são mais facilmente absorvidos, nomeadamente devido ao aumento das margens e à capitalização da capacidade produtiva utilizada para o *Private Label*. Subsequentemente, estes modos de entrada de maior controlo podem ser alocados mais facilmente ao segmento das marcas, e sobretudo à marca de luxo *Graccioza*, que possui uma alta equidade de marca e especificidade dos ativos - graças a todo o trabalho de “sementeira de marca” realizado ao longo dos anos (Entrevista 1) - e uma grande experiência internacional, adquirida nomeadamente graças ao *Private Label* - segmento através do qual começou a internacionalização da empresa (Doherty, 2000; Moore and Burt,

2007; Park and Sternquist, 2008). Consequentemente, o segmento de negócio e a estratégia impactam igualmente a decisão dos modos de entrada, e no caso da Sorema, os modos de entrada mais arriscados são adotados pelas marcas.

Por outro lado, a decisão de criar a Graccioza LLC foi igualmente influenciada por tendências temporais positivas acerca dos EUA (Del Giudice et. al. 2017), assim como pelo seu alto potencial de mercado (Maharajh & Heitmeyer, 2005; Chen & Mujtaba, 2007; Lu et al., 2011). Contudo, a alta concorrência do mercado não condicionou a Sorema à adoção de um modo de entrada de menor controlo, contrariamente à informação apresentada por Lu et al (2011). No caso da filial chinesa, os fatores políticos, governamentais e culturais do país, que conduzem tipicamente a modos de entrada de menor controlo (Chen and Mujtaba, 2007; Huang and Sternquist, 2007; Lu et al., 2011) não foram impeditivos para a adoção de um modo de entrada de maior controlo. De facto, a Sorema seguiu com a criação da filial, baseando-se no potencial de mercado e na experiência adquirida (Lu et. al., 2011; Kuo et. al., 2012).

Podemos igualmente defender a ideia segundo a qual a criação das diversas subsidiárias foi fortemente condicionada pela natureza familiar da empresa, correspondente a uma tipologia “*family-owned*” e “*family-managed*” (Claver et al., 2007). Efetivamente, imediatamente após o período onde a maioria do capital da empresa era detido pelo grupo indiano *Welspun*, a estratégia da empresa foi alterada de forma a iniciar os maiores projetos de internacionalização - para os EUA e posteriormente para a China. De facto, o carácter familiar e a experiência com um acionista maioritário exterior à família condicionaram as decisões seguintes da empresa, e resultou na necessidade dos administradores de manterem um maior controlo nos mercados externos, o que se alinha com a ideia de manter o seu património e o controlo total dos seus ativos (Claver et al., 2007; Gomez-Mejia et al., 2010; Boellis et al., 2016). Porém, contraria o argumento de Kuo et al. (2012) - que afirma que uma empresa familiar será propensa a optar pela criação de uma JV antes de evoluir para uma subsidiária, devido ao conhecimento que lhe fornecerá - pois a Sorema tinha obtido grande conhecimento dos mercados externos graças à sua atividade de *Private Label* (Entrevista 2). Podemos igualmente referir que a empresa opta por subsidiárias em vez de aquisições, que não se enquadram no modelo de negócio de acordo com os Diretores Comerciais, o que se enquadra paralelamente aos estudos de Claver et al. (2007) e Boellis et al. (2016).

De acordo com o ponto anterior, a Sorema é uma empresa “*family-managed*”, ou seja, as suas posições de direção e administração são respetivamente ocupadas por três

administradores, filhos do fundador da empresa e detentores de uma porção do capital total da empresa. De acordo com Ricardo Relvas (Entrevista 2), cada decisão de internacionalização é avaliada pela administração completa, juntamente com o fundador, sem qualquer presença de membros exteriores ao núcleo familiar. Este contexto poderá talvez justificar a escolha de modos de entrada de controlo total em detrimento de modos de entrada de controlo partilhado. De facto, encontramos um certo nepotismo na Sorema (Kuo et al., 2012): os membros da família desejam manter o controlo total do seu património. Para além do mais, considerando que a totalidade do capital é detido pela família, a preferência por modos de entrada de controlo total torna-se ainda mais relevante (Musteen et al., 2008), principalmente o estabelecimento de uma subsidiária (Claver et al., 2007; Boellis et al., 2016).

Contudo, a Sorema mantém certas alianças estratégicas, nomeadamente a sua parceria com a empresa BOVI: esta justifica-se pela partilha de recursos e a complementaridade de produtos (Gulati, 1998; Claver et al., 2007; Pellegrino & McNaughton, 2015). Porém, segundo Ricardo Relvas, a natureza familiar das duas empresas impede o estabelecimento de uma parceria mais complexa e duradoura, tal como uma JV, pois ambas demonstram a necessidade de controlo total sobre o capital próprio (Claver et al., 2007).

De acordo com os argumentos acima apresentados, concluímos conseqüentemente que a Sorema não terá propensão em desenvolver qualquer tipo de JV, nomeadamente devido à sua natureza familiar e experiência, que ambas favorecem o desejo de controlo permanente, que resultou na criação de filiais próprias. Adicionalmente, um modo de entrada através de aquisições tampouco seria considerado, pois, de acordo com a administração, não se enquadra na estratégia e modelo de negócio da empresa, que preconiza a individualidade da sua produção e a sua identidade familiar (Entrevista 1, Entrevista 3). Não obstante, podemos questionar se a experiência positiva da Sorema com os modos de entrada atuais não estará a condicionar a sua tomada de decisão. Considerando o caso do *Private Label*, e de acordo com os dados de faturação presentes na tabela 3 - correspondentes à faturação anual dos maiores mercados-cliente desde 2016 - o aumento do volume de negócio desde 2016 traduz o sucesso do modo de entrada atual, as exportações (apesar de uma diminuição em 2023 devido às situações económicas enfrentadas pelo setor têxtil, tal como explicado no capítulo 3). Contudo, este sucesso poderá impedir a consideração de outros modos de entrada, tais como a implantação de uma subsidiária produtiva, que, segundo Patrícia Oliveira, poderia revelar-se frutífera (Entrevista 3). Podemos supor que certas opções são

descartadas pela empresa, provavelmente devido à falta de recursos financeiro, tal como explica Patrícia Oliveira (Fernández & Nieto, 2006; Graves & Thomas, 2006, 2008), mas nomeadamente devido à perda de controlo potencial na qual resultariam, o que significa que o carácter familiar da mesma estará talvez a impedir a diversificação dos seus modos de entrada (Gomez-Mejia et al., 2010). Desta forma, poderíamos argumentar que a Sorema não estará a adotar o modo de tomada de decisão mais racional possível (Ahi et al., 2017).

Tabela 2: volumes de faturação anuais totais do *Private Label* nos seus maiores mercados, desde 2016 até à data (em euros)

Marca e mercado-cliente	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024YTD
EXCLUSIVO	5 522 688,83 €	4 810 864,72 €	4 942 199,78 €	4 471 312,05 €	3 786 525,40 €	5 415 996,82 €	6 199 126,01 €	4 678 896,76 €	2 705 851,75 €
UNITED STATES	804 554,58 €	937 366,16 €	1 118 862,78 €	1 366 229,57 €	1 186 667,60 €	2 097 703,70 €	2 496 939,37 €	1 937 897,35 €	885 852,73 €
UNITED KINGDOM	1 022 201,66 €	1 211 153,14 €	1 060 361,73 €	1 166 560,26 €	986 289,95 €	942 608,45 €	1 211 434,06 €	852 840,14 €	679 777,00 €
FRANCE	1 158 991,66 €	698 911,51 €	1 168 057,88 €	588 020,85 €	544 570,86 €	651 758,56 €	610 810,35 €	432 959,05 €	306 719,70 €
SPAIN	718 690,11 €	477 760,44 €	318 123,28 €	337 840,53 €	283 494,36 €	452 186,48 €	388 995,80 €	633 439,37 €	244 291,10 €
SWITZERLAND	30 536,66 €	147 925,99 €	42 210,70 €	45 561,15 €	36 759,45 €	110 411,69 €	148 747,13 €	38 517,81 €	101 676,99 €
FINLAND	406 829,74 €	315 116,76 €	98 721,60 €	117 186,44 €	97 504,61 €	183 797,87 €	217 794,33 €	91 349,09 €	84 498,61 €
GERMANY	191 680,15 €	258 273,60 €	188 113,18 €	209 203,32 €	133 665,28 €	126 055,13 €	224 869,88 €	154 341,67 €	75 357,38 €
SINGAPORE	25 140,20 €				13 509,77 €	68 763,90 €	187 738,46 €	125 089,85 €	65 398,45 €
ITALY	136 089,86 €	99 519,30 €	85 204,93 €	61 285,73 €	43 472,79 €	56 949,87 €	49 893,91 €	4 634,37 €	58 632,39 €
BELGIUM	94 123,60 €	133 601,24 €	156 020,32 €	118 133,92 €	106 756,79 €	212 497,01 €	155 914,49 €	92 257,58 €	47 493,10 €
NETHERLANDS			57 996,11 €	17 396,96 €		55 445,95 €	84 895,65 €	54 039,99 €	27 805,81 €
CANADA	15 182,60 €	17 459,45 €	18 124,40 €		4 023,43 €	29 560,50 €	33 921,60 €	36 709,28 €	26 416,52 €
AUSTRIA		42 268,88 €	25 826,61 €	23 816,86 €	31 130,67 €	26 252,95 €	37 558,42 €	2 020,75 €	18 299,70 €

Fonte: Sorema, 2024

Conclusão

Em suma, ao longo da presente dissertação, foi realizado um estudo detalhado do processo de internacionalização da Sorema, PME do setor têxtil português. Em virtude dos aspetos analisados, pode ser concluído que, ao longo dos anos, a estratégia da empresa evoluiu de forma a crescer economicamente, diversificar a sua atividade e ocupar um maior posicionamento no palco internacional.

Na tentativa de responder à questão de investigação - ou seja, desvendar os fatores e contextos que influenciam a empresa na sua seleção de diferentes modos de entrada em mercados externos - foi realizada uma análise da informação partilhada ao longo das três entrevistas e dos documentos oficiais fornecidos. Analisando a informação recolhida juntamente com a revisão de literatura, podemos concluir que a Sorema foi particularmente condicionada por fatores inerentes à empresa, tais como as suas características operacionais ou experiência adquirida, assim como por fatores externos, como a distância geográfica ou fatores socioculturais e económicos, nomeadamente nas suas primeiras abordagens de mercados externos. Adicionalmente, pode ser argumentado que a natureza familiar da PME desempenha um papel relevante, e poderá igualmente condicionar os modos de entrada - nomeadamente influenciando o próprio modo de tomada de decisão dos administradores, que se orienta para modos de entrada de maior controlo, que permitem à Sorema manter o seu património e capital intacto. Porém, certos fatores externos poderão influenciar a preservação de alianças estratégicas, tal como a parceria com a empresa BOVI, apesar da impossibilidade da mesma evoluir para uma joint-venture, mais uma vez principalmente devido à natureza familiar da PME. Não obstante, se bem que recentes no historial da empresa, os modos de entrada de maior controlo – as filiais – apresentam-se maioritariamente como um êxito para o grupo, principalmente para a sua marca de luxo. Por outro lado, no seu segmento de *Private Label*, a empresa mantém o sistema original de exportações, considerado adequado à tipologia de negócio e mantendo-se um sucesso financeiro.

Contudo, poderíamos argumentar que o sucesso destes modos de entrada poderá impedir a diversificação das estratégias da empresa, nomeadamente devido ao desejo de manter o controlo total das atividades nas mãos dos membros da família. Porém, esta análise não permite a confirmação absoluta destas conjunturas, pois a natureza própria da investigação concede aos entrevistados a liberdade de divulgar a informação desejada.

Bibliografia

- ACEPI, Associação da Economia Digital Portugal (s.d.). *COVID-19: Compras online aumentam em Portugal e na Europa*, em: <https://www.comerciodigital.pt/pt/estar-informado/covid-19-compras-online-aumentaram-em-portugal-e-na-europa/>
- Adner, R., & Levinthal, D. (2004). What is not a real option: Identifying boundaries for the application of real options to business strategy. *Academy of Management Review*, 29(1), 74–85.
- AICEP (2020a). O impacto económico global da crise do Covid-19. *Portugalglobal*, 130, 9, em: <http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/PortugalGlobal/Revista130/?page=8>
- AICEP (2020b). O impacto da Covid-19 no setor têxtil e vestuário português. *Portugalglobal*, 130, 9, em: <http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/PortugalGlobal/Revista130/?page=18>
- AICEP (2024). A Indústria Têxtil e Vestuário Portuguesa em 2024. *Portugalglobal*, 171,19. <http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/PortugalGlobal/portugalglobal-n171-jan24/?page=18>
- Ahi, A., Baronchelli, G., Kuivalainen, O., & Piantoni, M. (2017). International Market Entry: How Do Small and Medium-Sized Enterprises Make Decisions? *Journal of International Marketing*, 1–21.
- Alexander, N. and Doherty, A.M. (2004). International market entry: management competencies and environmental influences. *The European Retail Digest*, 42, 14-19.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks, Internationalization Processes – New Perspectives for a Classical Field of International Management, 37, 27-42.
- Anderson, E. & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions, *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1–26.
- Andersson, S. (2000). The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), Frontiers of Research on the Internationalization of the Firm: Nordic Contributions, 63- 92.

- ATP (2017). *A Indústria Têxtil e Vestuário Portuguesa: Declínio, Recuperação e os “Drives” da Mudança*, em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/contributo_-_paulo_vaz_-_atp.pdf
- ATP (2019), *A Fileira Têxtil e Vestuário No Horizonte 2025*, em: <https://atp.pt/wp-content/uploads/2020/04/A-fileira-t%C3%AAXtil-e-vestu%C3%A1rio-no-horizonte-2025-1.pdf>
- ATP (2022), *Estatísticas e Caracterização do setor têxtil português*, em: <https://atp.pt/pt-pt/estatisticas/caraterizacao/>
- Banco de Portugal (2023a). *Boletim económico de 2023*. (ISSN 2182-0368)
- Banco de Portugal (2023b). *Análise setorial da indústria dos têxteis e vestuário*, em: <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1292>
- Banco de Portugal (2023c). *Vendas e serviços dos setores Têxteis-vestuário*, em: <https://bpstat.bportugal.pt/serie/12637132>
- Banco de Portugal (2023d). *Percentagem de vendas e serviços do setor têxtil aos mercados externos*, em: <https://bpstat.bportugal.pt/serie/12634068>
- Banco de Portugal (2023e). *Número de empresas do setor têxtil vestuário*, em: <https://bpstat.bportugal.pt/serie/12634084>
- Boellis, A., Mariotti, S., Minichilli, A., & Piscitello, L. (2016). Family involvement and firms’ establishment mode choice in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 47(8), 929–950.
- Brouthers, K.D. and Nakos, G. (2004). SME entry mode choice and performance: a transaction cost perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 229-247.
- CCIP (2018). *Insight: um olhar sobre a internacionalização das PME* (2a ed).
- Chan, A. P. C., Tetteh, M. O., & Nani, G. (2020). Drivers for international construction joint ventures adoption: a systematic literature review. *International Journal of Construction Management*, 1–13.
- Chen, L.Y. and Mujtaba, B. (2007). The choice of entry mode strategies and decisions for international market expansion. *Journal of American Academy of Business*, 10(2), 322-38.
- Child, J., & Hsieh, L. H. Y. (2014). Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. *Journal of World Business*, 49(4), 598–610.
- Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2007). The Internationalisation Process in Family Firms: Choice of Market Entry Strategies. *Journal of General Management*, 33(1), 1–14.

- Covin, J. G. (1991). Entrepreneurial versus conservative firms: A comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*, 28(5), 439–462.
- Cyert, R. M. & March J. H. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Davidson, W. H. (1980). The location of foreign direct investment activity: Country characteristics and experience effects. *Journal of International Business Studies*, 11(2), 9-22.
- Dawson, J. A. (1994). Internationalization of retailing operations. *Journal of Marketing Management*, 10(4), 267–282.
- Del Giudice, M., Arslan, A., Scuotto, V., & Caputo, F. (2017). Influences of cognitive dimensions on the collaborative entry mode choice of small- and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 34(5), 652–673.
- Doherty, A.M. (1999). Explaining international retailers' market entry mode strategy: internalization theory, agency theory and the importance of information asymmetry. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 9(4), 379-402.
- Doherty, A. M. (2000). Factors Influencing International Retailers' Market Entry Mode Strategy: Qualitative Evidence from the UK Fashion Sector. *Journal of Marketing Management*, 16(1-3), 223–245
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149–160.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J. and Lundan, S. (2008). Theories of Foreign Direct Investment. In: Dunning, J.H. and Lundan, S.M., Eds., *Multinational Enterprises and the Global Economy* (pp.79-115). Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- Elhami, A., & Khoshnevisan, B. (2022). Conducting an Interview in Qualitative Research: The Modus Operandi. *Mextesol Journal*, 46(1), 1–7.
- Erramilli, K. (1991). The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 479-501
- ENSR (2003). Observatory of European SMEs No.7. Bruxelles: Comissão da Comunidade Europeia.
- Eurostat (2022). *Impact of COVID-19 on e-sales of enterprises*, em: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics->

[explained/index.php?title=Impact of COVID-19 on e-sales of enterprises#Enterprises started or increased efforts to sell goods or services via internet](#)

- Evans, J., Treadgold, A., & Mavondo, F. T. (2000). Psychic distance and the performance of international retailers – A suggested theoretical framework. *International Marketing Review*, 17(4/5), 373–391.
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37, 340–351.
- Freeman, S., Edwards, R. and Schroder, B. (2006). How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3), 33–63.
- Gallego, M. Á., Hidalgo, E. R., Acedo, F. J., Casillas, J. C., & Moreno, A. M. (2009). The relationship between timing of entry into a foreign market, entry mode decision and market selection. *Time & Society*, 18(2-3), 306–331.
- Gao, T. (2004) The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link. *The Multinational Business Review*, 12(1), 37– 69.
- Gomez-Mejia, L., Makri, M., & Kintana, M. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223–252
- Graves, C., & Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, 19(3), 207–224.
- Graves, C., & Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151–167.
- Hennart, J. F. (2000). The transaction cost theory of the multinational enterprise. In C. Pitelis & R. Sugden (Eds.), *The nature of the transnational firm* (2nd ed., pp. 81–116). London: Routledge.
- Hennart, J.F. (2007). The theoretical rationale for a multinationality-performance relationship. *Management International Review*, 47(3), 423–452.
- Hitt, M.A., Dacin, M.T., Levitas, E., Arregle, J.L. and Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management journal*, 43(3), 449-467
- Hollender, L., Zapkau, F. B., & Schwens, C. (2017). SME foreign market entry mode choice and foreign venture performance: The moderating effect of international experience and product adaptation. *International Business Review*, 26(2), 250–263.

- Hollensen S. (2007). *Global Marketing*. Pearson Education Limited.
- Hortinha, J., & Viana, C. (2005). *Marketing internacional*. Edições Sílabo.
- Huang, Y. and Sternquist, B. (2007). Retailers' foreign market entry decisions: an institutional perspective. *International Business Review*, 16(5), 613-29.
- Hutchinson, K., Fleck, E., Lloyd-Reason, L. (2009). An investigation into the initial barriers to internationalization: Evidence from small UK retailers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 544-568.
- Jernigan, M.H. and Easterling, C.R. (1990). *Fashion Merchandising and Marketing*, Macmillan.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 10±24.
- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalisation of the firm - four Swedish cases. *The Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Johanson, J., Vahlne, J. E. (1977), The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Keegan, W. J. (2005). *Global marketing* (4a ed.). Pearson/Prentice Hall.
- Keller, K.L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, (2nd ed.) Prentice-Hall.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011). Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*, 20(4), 440–453.
- Kumar, V., Subramanian V. (1997). A contingency framework for the mode of entry decision. *Journal of World Business*, 32(1), 53-72.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–432.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2010). *Global Marketing Management* (pp. 290-329). Wiley & Sons, Inc.
- Kuo, A., Kao, M.-S., Chang, Y.-C., & Chiu, C.-F. (2012). The influence of international experience on entry mode choice: Difference between family and non-family firms. *European Management Journal*, 30(3), 248–263.

- Lai J.-H, Lin W.-C., Chen L.-Y. (2017). The influence of CEO overconfidence on ownership choice in foreign market entry decisions. *International Business Review*, 26(4), 774-785.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551
- Liang, X., Musteen, M., & Datta, D. K. (2009). Strategic orientation and the choice of foreign market entry mode: An empirical examination. *Management International Review*, 49(3), 269–290
- Lindblom, C. E. (1959). The science of ‘muddling through’. *Public Administration Review*, 19(2), 79–88.
- Lindblom, C. E. (1979). Still muddling, not yet through. *Public Administration Review*, 39(6), 517–526.
- Lu, Y., Karpova, E. E., & Fiore, A. M. (2011). Factors influencing international fashion retailers’ entry mode choice. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15(1), 58–75
- Magaldi, D., Berler, M. (2020). Semi-structured Interviews. In: Zeigler-Hill, V., Shackelford, T.K. (eds) *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. Springer, Cham.
- Maharajh, L. and Heitmeyer, J. (2005). Factors that impact United States retailers’ expansion into the international marketplace. *Journal of Fashion Marketing & Management*, 9(2), 144-155.
- Mariotti, S., Marzano, R., & Piscitello, L. (2021). The role of family firms’ generational heterogeneity in the entry mode choice in foreign markets. *Journal of Business Research*, 800-812.
- Martins, M. (2020). Estratégias de Internacionalização para as PME portuguesas do Setor Têxtil e Vestuário face à Crise Covid-19.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill
- Moore, C.M., Fernie, J. and Burt, S. (2000). Brands without boundaries – the internationalization of the designer retailer’s brand. *European Journal of Marketing*, 34(8), 919-937.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. (2010). Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16(1), 60–77.

- Mottner, S., & Johnson, J. P. (2000). Motivations and risks in international licensing: a review and implications for licensing to transitional and emerging economies. *Journal of World Business*, 35(2), 171–188.
- Musso, F., & Francioni, B. (2014). International strategy for SMEs: criteria for foreign markets and entry modes selection. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), 301–312.
- Musteen, M., Datta, D. K., & Herrmann, P. (2008). Ownership structure and CEO compensation: Implications for the choice of foreign market entry modes. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 321–338.
- Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2011). The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode. *Journal of World Business*, 46(2), 185–193.
- OCDE (2009). Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation. Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OCDE.
- Oviatt, B., Shrader, R. C. and McDougall, P. P. (2004). The Internationalization of New Ventures: A Risk Management Model, In M. A. Hitt and J. L. Cheng (eds) *Theories of the Multinational Enterprise: Diversity, Complexity and Relevance* (pp. 165–185). Elsevier.
- Pellegrino, J. M., & McNaughton, R. B. (2015). The Co-evolution of Learning and Internationalization Strategy in International New Ventures. *Management International Review*, 55(4), 457–483.
- Pedersen, T., & Petersen, B. (2004). Learning about Foreign Markets: Are Entrant Firms Exposed to a “Shock Effect”? *Journal of International Marketing*, 12(1), 103–123.
- Peng, M. W., & York, A. S. (2001). Behind Intermediary Performance in Export Trade: Transactions, Agents, and Resources. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 327–346.
- Picot-Coupey, K. (2006). Determinants of international retail operation mode choice: towards a conceptual framework based on evidence from French specialized retail chains. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16(2), 215–37.
- Porter, M.E. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Ramos, A. F. (2004). O movimento de internacionalização empresarial na indústria do vestuário - o caso português. *Gestão e Desenvolvimento*, (12), 47–79.
- República de Moçambique (2018). Boletim da República. 3(86)

- Roberts, J. (1999). The Internationalisation of Business Service Firms: A Stages Approach. *The Service Industries Journal*, 19(4), 68–88.
- Ripollés-Meliá, M., & Sánchez-Peinado, L. (2006). Relatedness and entry mode choice in the context of entrepreneurial business entries. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(3), 367–389.
- Root, F.R. (1987). *Entry Strategies for international markets*, Lexington Books.
- Root, F.R. (1994). *Entry strategies for international markets*, Jossey-Bass.
- Root, F.R. (1998). *Entry Strategies for International Markets*. Revised and Expanded, John Wiley & Sons.
- Ruslin, Mashuri. S; Rasak, M. S. A.; Alhabsyi, F.; Syam, H. (2022). Semi-structured Interview: A Methodological Reflection on the Development of a Qualitative Research Instrument in Educational Studies. *Journal of Research & Method in Education*, 12(1), 22-29
- Santos, J. F. (2005). Estratégias de Internacionalização para a Indústria Têxtil e do Vestuário. *Revista De Ciências Empresariais E Jurídicas*, (4), 7–25.
- Schellenberg, M., Harker, M., Jafari, A. (2018). International market entry mode: a systematic literature review. *Journal of Strategic Marketing*, 26(7), 601-627.
- Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1–18.
- Sorema (2024a), *Story and Roots*, Sorema SA, em: <https://www.sorema.pt/our-story>
- Sorema (2024b), *Company Profile*, em: [Company Profile.pdf](#)
- Sorema (2024c), *Sustainability - Sorema SA*, em: <https://www.sorema.pt/sustainable-dna>
- Sorema (2024d), *Plano de descarbonização*, em: [SOREMA Ficha de Projeto \(1\).pdf](#)
- Sorema (2024e), *Bath and beach linens - Sorema SA*, em: <https://www.sorema.pt/brands>
- Stoian, M.-C. (2024). A knowledge-based perspective on SME foreign market entry mode choices and changes. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Teece, D. (1981). The multinational enterprise: Market failure and market power considerations. *Sloan Management Review*, 22(3), 3–17.
- Turnbull, P. W. (1987). A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process. In *Managing Export Entry and Expansion - Concepts and Practice*.
- Wagner, J. (2007). Exports and Productivity: A survey of the evidence from firm level data. *World Economy* 30(1), 60-82.

- Williamson, O.E. (1989). Chapter 3: Transaction cost economics, *Handbook of Industrial Organization*, (1), 135-182.
- Zahra, S. & George, G. (2002). International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda”, in M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton (eds) *Strategic Entrepreneurship* (pp. 255–288). Malden, MA: Blackwell.

Anexos

Anexo A

Tabela de apoio à elaboração do Guião da primeira entrevista, reagrupando os objetivos e estudos considerados para a formulação de questões

OBJETIVOS E CONSIDERAÇÕES	ESTUDOS CONSIDERADOS	TÓPICOS PARA AS ENTREVISTAS
Obter conhecimento acerca da estrutura e das características operacionais da empresa, a fim de determinar se estas são influentes na seleção dos modos de entrada	Jernigan & Easterling (1990) Doherty (2004) Picot-Coupey (2006) Lu et al. (2011) Chan et. al. (2020)	Estrutura e composição do grupo Sorema
Obter conhecimento acerca do historial da empresa para poder analisar a sua evolução e perceber se a experiência e o conhecimento adquirido a condicionam na sua seleção dos modos de entrada	Johanson & Vahlne (1977, 1990) Davidson (1980) Anderson & Gatignon (1986) Erramilli (1991) Doherty (2004) Kuo et. al. (2012) Stoian (2024)	1) Modelo de negócio e tipologia de clientela inicial da empresa 2) Estratégia inicial da empresa e início da atividade das marcas e do Private Label 3) Diria que, após terem tomado consciência da preponderância das vendas ao mercado externo, começaram a investir em novos projetos de internacionalização?
Obter conhecimento acerca do historial da empresa para entender o impacto da estratégia/segmento de negócio nos modos de entrada adotados	Zahra & George (2002) Pedersen & Petersen (2004) Ripollés-Meliá & Sánchez-Peinado (2006) Gallego et. al. (2009)	1) Mudança principal no modelo de negócio com a diferenciação de segmentos de negócio Private Label / marcas e motivação para os mesmos 2) Segmento de negócio "empregado" na primeira abordagem aos mercados externos (Private Label, marcas) 3) Principal diferença dos projetos de internacionalização das marcas face ao Private Label
Perceber se modos de entrada diferentes impactaram os resultados da empresa	Brouthers & Nakos (2004) Hollender et al. (2017)	Comparação dos resultados económicos iniciais da empresa (aquando das primeiras etapas da internacionalização) com os de agora
Perceber se os resultados económicos são um fator que condiciona a estratégia de entrada em mercados externos	para análise própria	1) Nível de satisfação com os projetos de exportação 2) Diria que foram influenciados por resultados económicos anteriores na seleção de modos de entrada posteriores? 3) Feedback quanto aos resultados dos primeiros projetos de internacionalização 4) Decidiram continuar a internacionalização da mesma forma? 5) Está satisfeito com os resultados da Sorema ao longo do tempo?
Conhecer historial da internacionalização, motivação e modos de entrada adotados, para perceber se fatores externos (distância, tendências temporais, fatores socioeconómicos) ou internos (dimensão da empresa, timing, tipologia de cliente e de produto) influenciam as decisões de entrada	Johanson & Vahlne (1977, 1990) Anderson & Gatignon (1986) Davidson (1989) Gallego et al. (2009) Kedia et al. (2002) Keller (2003) Doherty (2004) Oviatt et al. (2004) Freeman et al. (2006) Gallego et. al. (2009) Chan et. al. (2020)	1) Ano de início da atividade internacional e motivos 2) Primeiro mercado externo abordado e porquê 3) Forma escolhida para abordar esse mercado (exportação, parceiro...) 4) Mercados principais abordados no início da internacionalização e porquê 5) Principais projetos de internacionalização da última década 6) Impacto da tipologia de produto e tamanho da empresa na necessidade de um parceiro para o projeto 7) Porque é que começaram a abordar outras ideias de expansão internacional?
Perceber se administração toma em consideração outros modos de entrada, perceber como tomam as suas decisões	Child & Hsieh (2014) Ali et al. (2017)	Se não, o que mudaria?
Perceber que contextos e fatores condicionaram a escolha de um parceiro/aliança estratégica em detrimento de outro modo de entrada	Claver et. al. (2007)	Como escolheram abordar a ideia da parceria com a BOVI para os EUA?
Perceber contexto da criação das filiais e tentar desvendar fatores que influenciaram esta escolha de modo de entrada, nomeadamente o timing desta escolha, a experiência adquirida, a tipologia de produto, os resultados económicos anteriores ou certos fatores externos próprios ao mercado-alvo	Zahra & George (2002) Kedia et al. (2002) Pedersen & Petersen (2004) Oviatt et al. (2004) Freeman et al. (2006) Ripollés-Meliá & Sánchez-Peinado (2006) Gallego et. al. (2009)	1) Gênesis do projeto de internacionalização da Graccioza nos EUA (Graccioza LLC) 2) A Sorema Bath Fashion SLU: gênese do projeto 3) Estão em fase de internacionalização para a China: qual é a ideia por detrás deste projeto e qual o seu funcionamento? 4) Têm um parceiro local?
Perceber contextos que influenciam a escolha dos modos de entrada para certos mercados-alvo, nomeadamente fatores externos ligados com o mercado-alvo	Chen & Mujtaba (2007) Huang & Sternquist (2007) Morschett et al (2010) Lu et al. (2011) Chan et. al. (2020)	1) Porquê esse mercado? (será devido ao luxo? ao nosso produto?) 2) Há um motivo que levou a empresa a não se aventurar na Ásia (nomeadamente Japão) antes desta fase? 3) Principais desafios da entrada neste mercado
Conhecer potenciais projetos futuros para perceber se se alinham com o historial da empresa, e perceber se a experiência da mesma prevalece como fator influenciador do modo de entrada	para análise própria	Estão atualmente em fase de exploração de novos mercados?

Anexo B

Tabela de apoio à elaboração do Guião da segunda entrevista, reagrupando os objetivos e estudos considerados para a formulação de questões

OBJETIVOS E CONSIDERAÇÕES	ESTUDOS CONSIDERADOS	TÓPICOS PARA AS ENTREVISTAS
Conhecer experiência do entrevistado e relação familiar na empresa e desvendar até que ponto esse fator condiciona as decisões da empresa	Musteen et. al. (2008) Nielsen & Nielsen (2011) Lai et al. (2017) Claver et. al. (2007) Gomez Mejia et al. (2010) Kuo et al. (2012) Bodilis et al. (2016)	1) Início da atividade do entrevistado enquanto diretor comercial da Graccioza, historial no grupo 2) Experiência profissional do entrevistado
Conhecer historial da marca e tentar perceber a que nível estava a mesma quando a internacionalização começou, perceber se o timing e o "estatuto" da marca condicionam as decisões	Keller (2003) Doherty (2004) Chan et. al. (2020) Kedia et al (2002) Oviatt et al. (2004) Freeman et al. (2006) Gallego et. al. (2009)	1) Ano de criação da Graccioza 2) Principais mercados onde se situa a marca
Conhecer historial da internacionalização da marca e das primeiras entradas, para perceber os fatores que condicionaram os modos de entrada iniciais (distância, caráter familiar, falta de experiência, entre outros)	Davidson (1980) Eramilli (1991) Claver et al. (2007) Gallego et al (2009) Kuo et. al. (2012)	1) De que maneira e para que clientes começaram a distribuir os produtos da marca? 2) Para que países começaram a internacionalizar a marca e porquê?
Perceber historial do projeto, fatores que influenciaram a criação da filial (experiência, desejo de mais controlo, rendimentos, entre outros) e conhecer a sua estrutura/definição	Musteen et. al. (2008) Nielsen & Nielsen (2011) Lai et al (2017) Kuo et al. (2012) Stoian (2024)	1) Descrição da ideia da Graccioza LLC e estruturação da mesma 2) Ano de criação e historial
Conhecer esta aliança e desvendar fatores que influenciaram a decisão desta aliança	Kogut (1989) Claver et al (2007) Pellegrino & McNaughton (2015)	1) Descrição da parceria com a BOVI 2) Motivo e momento de início da parceria
Perceber se a tipologia de produtos influencia modo de entrada adotado	Gao (2004) Kotiminen & Ojala (2011) Child & Hsieh (2014)	Impacto dos produtos da marca na estratégia adotada
Perceber se dimensão da empresa e da marca, renome e conhecimento influenciaram a decisão de um modo de entrada de maior controlo	Jermigan & Easterling (1990) Keller (2003) Doherty (2004) Picot-Coupey (2006) Lu et al. (2011) Chan et. al. (2020)	1) Estado da empresa (a nível económico, posição de mercado, etc.) no momento da decisão de expansão internacional da Graccioza 2) Estado / posicionamento da marca nesse momento (se estava bem posicionada no mercado nacional, etc.)
Perceber se a experiência internacional favoreceram a escolha de modos de entrada de maior controlo, e se e a experiência e os resultados com uma primeira filial influenciaram a decisão de continuar a adotar modos de entrada de maior controlo	Johanson & Vahlne (1977, 1990) Davidson (1980) Eramilli (1991) Claver et al. (2007) Gallego et al (2009) Kuo et. al. (2012) Stoian (2024)	1) Proporção de clientes internacionais na globalidade das vendas da marca 2) Impacto da criação da Graccioza LLC na marca e na empresa 3) Como qualificaria os resultados económicos da Graccioza desde a criação da filial?
Conhecer modo de tomada de decisão da empresa para a seleção de modos de entrada e os fatores que influenciam o mesmo	Miles & Snow (1978) Child & Hsieh (2014) Musso & Francioni (2014) Ahi et al. (2017)	1) Como é tomada essa decisão e porquê 2) Fatores considerados na tomada de decisão 3) Explicação do processo de tomada de decisão na empresa para novos projetos
Conhecer novo projeto de filial chinesa, motivações, e fatores que poderão ter influenciado a escolha deste modo de entrada (fatores sociais e governamentais, experiência adquirida, potencial de mercado, tendências temporais, etc)	Morschett et al (2010) Lu et. al. (2011) Kuo et. al. (2012) Dai Gradice et. al. 2017 Chan et. al. (2020)	Explicação do novo projeto para a China, a Shanghai Graccioza Co
Saber se um modo de entrada como a filial produtiva seria adaptado e o que influencia essa decisão (recursos financeiros, dimensão, não adaptabilidade do produto, etc.), assim como quais seriam os resultados potenciais	Williamson (1989) Jermigan & Easterling (1990) Doherty (2004) Picot-Coupey, (2006) Lu et al (2011)	1) Efeitos potenciais do estabelecimento de uma filial produtiva nos resultados de vendas ao mercado externos da Graccioza e da empresa na sua globalidade 2) Opinião do entrevistado acerca da viabilidade e possibilidade desta última opção

Anexo C

Tabela de apoio à elaboração do Guião da terceira entrevista, reagrupando os objetivos e estudos considerados para a formulação de questões

OBJETIVOS E CONSIDERAÇÕES	ESTUDOS CONSIDERADOS	TÓPICOS PARA AS ENTREVISTAS
Conhecer historial e experiência da Diretora Comercial, que pode ser um fator determinante, pois a experiência de um membro da direção exterior à família pode impactar a estratégia	Musteen et. al. (2008) Nielsen & Nielsen (2011) Boellis et. al. (2016) Lai et.al. (2017)	1) Início da atividade da entrevistada na Sorema 2) Início da atividade da entrevistada no Private Label e historial noutros segmentos de negócio 3) Início da atividade da entrevistada enquanto Diretora Comercial do Private Label 4) Experiência profissional anterior da entrevistada, nomeadamente a nível de comércio internacional 5) Impacto da experiência na compreensão deste segmento de negócio
Conhecer historial da internacionalização do Private Label com o objetivo de desvendar se a experiência com o sistema atual de entrada em mercados externos (exportações) e o volume de negócio resultante influenciam a manutenção desta estratégia ou impedem diversificação	Johanson & Vahlne (1977, 1990) Erramilli (1991) Kuo et. al. (2012) Stoian (2024)	1) Proporção de vendas para mercados externos no Private Label 2) Principal mercado internacional para o Private Label 3) Confirma que o Private Label funciona exclusivamente por meio de exportações?
Perceber se fatores inerentes à empresa - tais como a sua dimensão e recursos - condicionam a escolha de modos de entrada e a potencial diversificação dos mesmos, ou se fatores externos - tais como tendências temporais - influenciam essa diversificação.	Jernigan & Easterling (1990) Doherty (2004) Maharajh & Heimeyer (2005) Picot-Coupey (2006) Chen & Mujtaba (2007) Hollensen (2007) Lu et al. (2011) Del Giudice et. al. (2017)	1) Averiguar possibilidade da internacionalização ser feita através de um modo de entrada diferente, e porquê 2) Adequação e potenciais efeitos no segmento de negócio do estabelecimento de uma filial produtiva nos maiores mercados clientes: razões a favor ou contra 3) Possibilidade de crescimento do PL na empresa (em termos de vendas, proporcionalmente como segmento) 4) Capacidade atual da empresa para que o Private Label cresça mantendo esta estratégia de internacionalização 5) Efeitos potenciais de uma mudança na abordagem dos mercados externos
Perceber se a tipologia do produto e a estratégia de negócio impactam o modo de entrada selecionado, e se favorisariam ou não a escolha de um modo de entrada de maior controlo	Gao (2004) Zahra & George (2002) Pedersen & Petersen (2004) Ripollés-Melá & Sánchez-Peinado (2006) Gallego et. al. (2009)	1) Impacto da tipologia reduzida de produtos do Private Label nas decisões de estratégias de penetração dos mercados externos 2) Tipologia única de produto: inibidora ou facilitadora da implantação de uma filial produtiva?
Perceber se os resultados económicos seriam um fator que condicionaria essa escolha	para análise própria	Efeitos potenciais do estabelecimento de uma filial produtiva nos resultados de vendas ao mercado externos do Private Label e da empresa na sua globalidade
Avaliar impacto da performance económica do segmento na estratégia de entrada em mercados externos		Efeitos dos resultados económicos do Private Label na estratégia adotada pela empresa para abordar os mercados externos

Anexo D

Guião da entrevista 1: entrevista com o Administrador e CEO, André Relvas

1. Consegue explicar-me a estrutura atual do grupo Sorema e a sua composição, a nível de empresas e unidades?
2. Como iniciou a atividade da empresa / qual era o modelo de negócio inicial?
3. Para que tipologia de clientela começou a atividade da empresa?
4. Qual era a estratégia da empresa nesse momento?
5. Como definiria os resultados económicos dessa época comparados aos de hoje?
6. Em que ano começou respetivamente a atividade das diferentes marcas e do *Private Label*?
7. Qual foi a mudança principal no modelo de negócio com estas criações?
8. Diria que foram motivados/condicionados pelos resultados económicos anteriores?
9. Qual foi a maior inspiração para esta mudança?
10. Em que ano decidiram começar uma atividade internacional e porquê?
11. Em que âmbito decorreu esse projeto? (se foi com marcas ou em PL por exemplo)
12. Qual foi o primeiro mercado externo que decidiram abordar e porquê?
13. Qual foi a forma escolhida para abordar esse mercado (exportação, parceiro...)?
14. Qual é o seu feedback quanto aos resultados desse projeto?
15. Decidiram continuar a internacionalização da mesma forma?
16. Quais foram os mercados principais abordados e porquê?
17. A Sorema tem uma percentagem muito elevada de vendas para o mercado externo: quando é que a balança mudou e as vendas internacionais ultrapassaram as vendas nacionais?
18. Diria que, após terem tomado consciência desse facto, começaram a investir em novos projetos de internacionalização?

19. Como era o nível de satisfação com os projetos de exportação?
20. Porque é que começaram a abordar outras ideias de expansão internacional?
21. Quais foram os principais projetos de internacionalização da última década?
22. Qual é a principal diferença dos projetos de internacionalização das marcas face ao *Private Label*?
23. Um dos principais projetos de internacionalização foi a criação da Graccioza LLC nos EUA: pode explicar-me a génese do projeto e o que o iniciou?
24. Como escolheram abordar essa ideia (parceiro)?
25. Acha que a tipologia dos nossos produtos ou o tamanho da empresa condicionaram a necessidade de um parceiro para conseguir este projeto?
27. A Sorema Bath Fashion SLU: pode explicar a génese do projeto?
28. Como funciona e quais são os resultados atuais do mesmo?
29. Estão em fase de internacionalização para a China: qual é a ideia por detrás deste projeto?
30. Porquê esse mercado? (será devido ao luxo? ao nosso produto?)
31. Como estão a implementar essa abordagem?
32. Têm um parceiro local?
33. Quais foram os principais desafios da entrada neste mercado?
34. Há um motivo que levou a empresa a não se aventurar na Ásia (nomeadamente Japão) antes desta fase?
35. Qual é a sua opinião quanto a estes mercados? (se são desafiantes, se vê potencial para crescimento)
36. Está satisfeito com os resultados da Sorema ao longo do tempo?
37. Se não, o que mudaria?
38. Estão atualmente em fase de exploração de novos mercados?

Anexo E

Guião da entrevista 2: entrevista com o Administrador e Diretor Geral da *Graccioza*, Ricardo Relvas

- 1) Em que ano começou a trabalhar como diretor comercial para a Graccioza e qual era a sua experiência profissional anteriormente?
- 2) Como e quando surgiu a marca Graccioza?
- 3) De que maneira e para que clientes começaram a vender os produtos da marca?
- 4) Porquê os EUA como mercado de destino? Pelo alto potencial de mercado, ou por outras razões?
- 5) Ou seja, na parte da Graccioza, a experiência que já tínhamos com o PL nos EUA ajudou a entrar no mercado?
- 6) Há diferenças de produtos e coleção de acordo com o mercado?
- 7) Qual é o nível de competitividade neste mercado, para a marca?
- 8) Como veio a ideia da Graccioza LLC como modo de entrada nos EUA, e qual o ano da sua criação?
- 9) Como está estruturada a mesma e como a define: sucursal, filial?
- 10) Que fatores levaram à criação desta empresa em detrimento de outro modo de entrada no país?
- 11) Porque é que não se limitaram à exportação dos produtos para os EUA?
- 12) Diria que, se os produtos da marca fossem diferentes, a estratégia de entrada no mercado seria a mesma? Ou seja, acha que a tipologia de produto é um fator que contribui para este modo de entrada?
- 13) Considera que a variedade da gama da marca é um fator para a escolha destes modos de entrada, e porquê?
- 14) Que outros modos de entrada foram considerados e porquê é que não foram avante?
- 15) Vocês estão numa parceria com a Bovi; consegue definir e explicar como funciona a mesma?

- 16) Que fatores os levaram a entrar nesta parceria?
- 17) Consideraram a criação de uma Joint-venture com a Bovi ou outro parceiro? A mesma poderia ter benefícios para ambos; a opção foi avaliada?
- 18) Em que estado se encontrava a empresa e a marca (a nível económico, posição no mercado, etc.) quando a Graccioza começou a entrar nos mercados externos?
- 19) Se a posição da marca impactou a estratégia de modo de entrada?
- 20) Qual diria que foi o impacto da criação da Graccioza LLC na marca e na empresa?
- 21) Como qualificaria os resultados económicos da Graccioza desde a criação da Graccioza LLC?
- 22) Fora o caso dos EUA, em que outros mercados externos se encontra a marca e que modos de entrada são utilizados?
- 23) Que fatores consideraram para a escolha de modos de entrada diferentes segundo os mercados?
- 24) Como é que a decisão da escolha do modo de entrada no caso da Graccioza LLC foi tomada e porquê?
- 25) Que estratégias é que nunca adotariam?
- 26) Considerariam a abertura de lojas Graccioza como modo de entrada?
- 27) Qual o processo de tomada de decisão geral na empresa para novos projetos e que fatores o influenciam?
- 28) Pode definir e explicar o novo projeto e modo de entrada para a China, a Shanghai Graccioza Co?
- 29) Os projetos de internacionalização atuais correspondem principalmente ao estabelecimento de escritórios comerciais, a fim de facilitar a comunicação e a distribuição da marca; contudo, se a decisão de abrir uma filial produtiva fosse tomada, como acha que isso afetaria os resultados de vendas ao mercado externos da Graccioza e da empresa na sua globalidade?

Anexo F

Guião da entrevista 3: entrevista com a Diretora Comercial do *Private Label*, Patrícia Oliveira

- 1) Em que ano começou a trabalhar na Sorema?
- 2) Começou diretamente a trabalhar no *Private Label* ou abordou outros segmentos?
- 3) Em que ano começou como Diretora Comercial do *Private Label* e qual era a experiência profissional que tinha a nível de comércio internacional?
- 4) Como é que isso a ajudou a entender melhor este segmento de negócio?
- 5) Considera a experiência em ambientes profissionais diferentes como um fator que impacta a estratégia internacional adotada pela equipa de direção?
- 6) Qual é a proporção de vendas para mercados externos no *Private Label* e qual o principal mercado?
- 7) Segundo a sua opinião, que fatores contribuem para a preponderância desse mercado?
- 8) Como considera o investimento na entrada nesse mercado comparativamente com os outros mercados de menor relevância?
- 9) Como definiria o nível de competitividade nos mercados externos nos quais opera o *Private Label*?
- 10) Desde que trabalha na Sorema, diria que a entrada em mercados externos no âmbito do segmento de *Private Label* é realizada exclusivamente através de exportações?
- 11) Quais são os fatores que facilitam ou condicionam esta escolha de modo de entrada?
- 12) Acredita que a internacionalização poderia ser feita através de um modo de entrada diferente, e porquê?
- 13) Que modos de entrada seriam também adaptados a este segmento de negócio e porquê?
- 14) Quais seriam as razões a favor ou contra modos de entrada de maior controlo, tais como o estabelecimento de uma filial produtiva nos maiores mercados clientes, ou de uma joint-venture?
- 15) Porque é que a empresa não investiu na aquisição de uma empresa existente como modo de entrada num mercado externo?
- 16) Diria que a capacidade produtiva e financeira atual da Sorema é um fator condicionante da escolha da exportação em detrimento de outro modo de entrada?

- 17) Quais os principais fatores para o impedimento de um novo modo de entrada nos mercados externos para a empresa?
- 18) Consideraria que uma mudança na escolha do modo de entrada dos mercados externos poderia ser frutífera?
- 19) Como é que os resultados económicos do *Private Label* afetam a estratégia adotada pela empresa para entrar nos mercados externos?
- 20) Os produtos principais comercializados no *Private Label* são mais reduzidos do que nas marcas: como é que acha que isso impacta as decisões acerca das estratégias de penetração dos mercados externos?
- 21) Até que ponto concorda que a tipologia única de produto limita ou facilita uma diversidade de estratégias de entrada (como por exemplo a implantação de uma filial produtiva)?
- 22) Diria que a tipologia única de produto limita ou facilita modos de entrada de maior risco e compromisso, e porquê?
- 23) Se a decisão de abrir uma filial produtiva fosse tomada, como acha que isso afetaria os resultados de vendas aos mercados externos do *Private Label* e da empresa na sua globalidade?
- 24) Que fatores são considerados na estratégia de entrada em mercados externos no *Private Label*?
- 25) Quais circunstâncias fariam a empresa considerar modos de entrada diferentes da exportação?

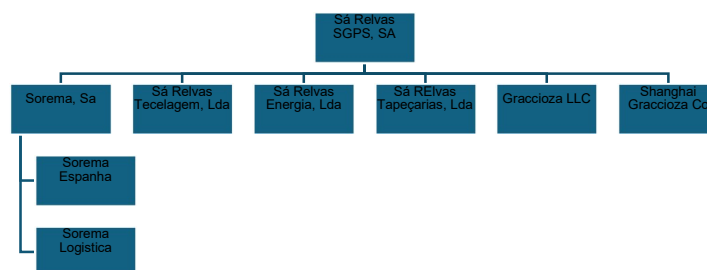
Anexo G

Transcrição da Entrevista 1

Entrevistadora (E): Consegue explicar-me a estrutura atual do grupo Sorema e a sua composição, a nível de empresas e unidades?

André Relvas, Diretor Geral (AR): A Sorema é composta por várias unidades de negócio, cada uma desempenhando um papel crucial na operação global da empresa. A marca *Graccioza* é a principal marca da empresa, focada no segmento de luxo, e representa um dos pilares estratégicos em termos de diferenciação e posicionamento no mercado. Além disso, operamos em regime de *Private Label*, colaborando com diversas marcas de referência a nível mundial, o que nos permite otimizar a capacidade produtiva e diversificar as fontes de receita.

A estrutura organizacional da Sorema é desenhada para suportar uma abordagem integrada de mercado, com departamentos dedicados ao marketing, vendas, pesquisa e desenvolvimento de produto, produção e logística. Esta organização permite uma resposta ágil às necessidades do mercado e uma adaptação contínua às tendências globais. Cada unidade de negócio tem uma autonomia relativa, mas todas são coordenadas centralmente para garantir coerência estratégica e operacional.



Organograma do grupo, partilhado durante a entrevista (2024)

E: Como iniciou a atividade da empresa / qual era o modelo de negócio inicial?

AR: A empresa iniciou a sua atividade há 50 anos, num contexto em que os modelos de negócio eram substancialmente diferentes dos atuais. Naquela época, a diferenciação estava sobretudo na capacidade industrial, e não tanto na estratégia de marketing. A Sorema começou como uma pequena empresa familiar, focada na produção de tapetes, procurando sempre um segmento de qualidade. A comercialização era feita principalmente através de

distribuidores locais, beneficiando de uma rede de contactos pessoais e da reputação dos fundadores, que já tinham experiência no setor têxtil.

A estratégia inicial era bastante reativa, centrada na capacidade de produção e melhoria contínua dos processos industriais. A comunicação e os negócios eram realizados através de métodos tradicionais como cartas e telex, o que limitava a velocidade e a abrangência das operações. No entanto, a confiança e a durabilidade das relações comerciais eram elementos-chave para o sucesso na época. A internacionalização não era uma prioridade inicial, dado o contexto tecnológico e logístico limitado.

E: Para que tipologia de clientela começou a atividade da empresa?

AR: No início, a Sorema focava-se em distribuidores locais na região de Aveiro, aproveitando o cluster industrial da zona de Espinho, conhecida pela forte presença na indústria de tapeçarias. A experiência dos fundadores na Tapeçarias Ferreira de Sá, empresa pertencente à família naquela altura, foi crucial para estabelecer uma base de clientes inicial, composta principalmente por distribuidores que já conheciam e confiavam na qualidade dos produtos oferecidos. Além dos distribuidores locais, a empresa também tinha alguns contactos com importadores internacionais, o que permitiu uma primeira incursão nos mercados externos. Esta rede de contactos foi essencial para o desenvolvimento inicial da empresa, permitindo um crescimento sustentável. Mas nesta fase o negócio centrava-se sobretudo no mercado interno e com recurso a distribuidores.

E: Qual era a estratégia da empresa nesse momento?

AR: A estratégia inicial da Sorema era centrada na produção e na melhoria contínua dos produtos e processos industriais. Com recursos limitados, o crescimento era gradual e estruturado por patamares. A comunicação e a negociação eram muito lentas, e as relações comerciais eram baseadas na confiança e na durabilidade.

As viagens e o acesso à informação eram muito mais limitados do que hoje, o que tornava a rede de contactos de cada industrial um fator crucial para a sobrevivência. A internacionalização era viável apenas através de distribuidores ou agentes comerciais, devido às barreiras logísticas e de comunicação. Esta abordagem permitia uma presença no mercado

externo, embora limitada pela capacidade de estabelecer relações de confiança e pelo conhecimento pessoal dos administradores.

E: Como definiria os resultados económicos dessa época comparados aos de hoje?

AR: Comparando os resultados económicos da época inicial com os de hoje, há várias diferenças significativas. Naquela época, as margens eram superiores devido à ineficiência da cadeia de valor, incluíam muitos intermediários que aumentavam os custos para o consumidor final. No entanto, esta ineficiência permitia margens mais confortáveis para os produtores quando tinham uma abordagem mais direta ao mercado.

Atualmente, a cadeia de valor é muito mais eficiente e competitiva. A globalização e o acesso facilitado à informação e aos mercados reduziram as margens, mas também abriram novas oportunidades de crescimento. O mercado é muito mais dinâmico e exigente, requerendo uma abordagem estratégica sofisticada, centrada na inovação, flexibilidade e mais proximidade ao cliente final. O mundo digital abre portas a um crescimento incomparavelmente mais rápido, oportunidades à escala global. Mas esta realidade é verdade para todos, pelo que de alguma forma terá de haver diferenciação por forma a que a empresa ou marca encontrem o seu lugar no mercado.

E: Em que ano começou a atividade das diferentes marcas e do *Private Label*?

AR: A marca Sorema surgiu praticamente com a empresa, há cerca de 50 anos. Desde cedo, fomos pioneiros na apresentação de catálogos impressos, o que permitiu uma maior visibilidade e profissionalismo na apresentação dos produtos. Inicialmente, a produção era feita por encomenda e vendida por caixa, sem um serviço de stock. Com o tempo, a marca foi ganhando força, especialmente em clientes de referência como o *El Corte Inglés*, onde conseguimos introduzir a nossa marca. O *Private Label* começou a ganhar mais relevância nos mercados externos à medida que a capacidade produtiva aumentava e a necessidade de expandir a base de clientes se tornava mais evidente. Trabalhar com marcas de referência permitiu à Sorema adquirir experiência e aperfeiçoar a capacidade de desenvolvimento de produto, o que foi crucial para o crescimento da empresa.

E: Qual foi a mudança principal no modelo de negócio com estas criações?

AR: A principal mudança no modelo de negócio com a criação de marcas próprias e a expansão do *Private Label* foi o equilíbrio entre o desenvolvimento de marca própria e a produção sob encomenda para outras marcas. Este equilíbrio permitiu à Sorema diversificar as suas fontes de receita, aumentar a capacidade produtiva e melhorar continuamente a oferta de produtos. Com a criação da marca *Gracciosa* e a expansão do *Private Label*, a Sorema adotou uma estratégia de sementeira de marca, baseada na construção gradual de notoriedade através de patamares. Esta estratégia envolve a introdução da marca em clientes de referência e a criação de coleções diferenciadas, sempre com foco na qualidade e inovação. A sementeira de marca é uma abordagem que permite a construção de uma reputação sólida e duradoura, crucial para uma PME que deseja afirmar-se no mercado global.

E: Diria que foram motivados/condicionados pelos resultados económicos anteriores?

AR: Sim, o crescimento de uma PME familiar está intrinsecamente ligado ao desempenho económico anterior. A capacidade de financiamento é sempre limitada e depende do sucesso das estratégias previamente adotadas. A evolução da Sorema foi marcada por ciclos de reavaliação do mercado e adaptação às novas realidades, como a crescente competição da produção asiática a partir dos anos 90. A necessidade de se reposicionar e focar mais perto do consumidor final e em produtos de alto valor acrescentado foi uma resposta direta às mudanças no mercado. Esta adaptação permitiu à Sorema manter a competitividade e continuar a crescer, apesar das mudanças económicas e tecnológicas. A estratégia de crescimento por patamares, comum em PMEs, exigiu uma gestão cuidadosa dos recursos e um foco constante na inovação e na qualidade.

E: Qual foi a maior inspiração para esta mudança?

AR: A maior inspiração para a mudança foi a necessidade de sustentabilidade e continuidade a longo prazo. No final dos anos 90, a Sorema decidiu focar-se na criação de uma marca forte no segmento de banho, identificando esta área como estratégica para o crescimento sustentado da empresa. Esta decisão levou à definição de coleções, à apresentação de

catálogos e à implementação de um serviço de stock, alinhando-se com uma estratégia de sementeira de marca. A criação da marca própria permitiu à Sorema diferenciar-se no mercado, oferecendo produtos de alta qualidade e design inovador. Ao mesmo tempo, o segmento de *Private Label* proporcionou volumes de produção e insights valiosos sobre as tendências do mercado, permitindo um desenvolvimento contínuo e alinhado com as necessidades dos clientes.

E: Em que ano decidiram começar uma atividade internacional e porquê?

AR: A atividade de internacionalização começou nos anos 80. Inicialmente, a expansão foi realizada através de alguns agentes e distribuidores, aproveitando a abertura das fronteiras e a facilitação dos negócios internacionais. Esta decisão foi impulsionada pela necessidade de diversificar os mercados e reduzir a dependência do mercado interno. Foi sobretudo na segunda metade dos anos 90 que a internacionalização se intensificou, com a empresa a passar a vender mais de 50% da sua produção para o mercado externo. Este movimento foi impulsionado por uma maior profissionalização das operações e um investimento significativo em marketing e participação em feiras internacionais.

E : Em que âmbito decorreu esse projeto? (se foi com marcas ou em PL por exemplo)

AR: Inicialmente, a internacionalização foi predominantemente através de *Private Label*. Este modelo permitiu à Sorema estabelecer-se rapidamente em mercados externos, fornecendo produtos sob encomenda para marcas reconhecidas. A marca Sorema estava mais presente no mercado interno e, posteriormente, em Espanha, beneficiando da proximidade geográfica e da familiaridade com o mercado. A *Graccioza* apareceu um pouco mais tarde, procurando uma posição de maior valor acrescentado.

E: Qual foi o primeiro mercado externo que decidiram abordar e porquê?

AR: O primeiro mercado externo abordado foi Espanha, devido à proximidade geográfica e à existência de contactos e relações comerciais estabelecidas pelos administradores. A entrada no mercado espanhol foi facilitada pela participação em feiras nomeadamente a Têxtil Hogar

em Valência, e pelo envio de catálogos a redes de contactos, permitindo uma introdução gradual e controlada. Espanha representava um mercado atrativo devido às semelhanças culturais e às oportunidades de expansão que oferecia pela proximidade geográfica. A economia espanhola vivia um período bastante favorável suportado pela entrada na comunidade económica europeia. Posteriormente, a empresa expandiu para outros mercados europeus, aproveitando associações estratégicas, como a parceria com um fabricante irlandês que possuía uma forte presença no Reino Unido. Esta parceria trouxe know-how comercial e industrial, essencial para a evolução da empresa. Para além de ter solidificado a presença no Reino Unido que ainda hoje é um dos maiores mercados da empresa.

E : Qual foi a forma escolhida para abordar esse mercado (exportação, parceiro..)?

AR: Inicialmente, a abordagem ao mercado espanhol foi feita através da exportação direta e do estabelecimento de parcerias com distribuidores locais. Esta estratégia permitiu uma entrada controlada no mercado, minimizando riscos e capitalizando nas relações comerciais já existentes. Com o tempo, a empresa foi aumentando a sua presença através da participação em feiras, o que ajudou a consolidar a marca e expandir a base de clientes. Posteriormente abriu uma empresa comercial em Espanha, por forma a facilitar o trabalho com o retalho tradicional e abordar a grande distribuição ao nível do *Private Label* após a entrada do grupo *Welspun* no capital da Sorema. Este modelo inicial do em Espanha foi seguido noutros mercados como a Alemanha, EUA.

E: Qual é o seu feedback quanto aos resultados desse projeto?

AR: Os resultados foram positivos, permitindo à Sorema estabelecer uma base sólida no mercado espanhol e expandir gradualmente para outros mercados europeus.

E: Decidiram continuar a internacionalização da mesma forma?

AR: Sim, a estratégia de internacionalização foi mantida, mas com ajustes contínuos para se adaptar às mudanças no mercado e às novas oportunidades. A abordagem inicial focada na exportação e parcerias foi complementada com investimentos em marketing direto e digital,

participação em feiras internacionais e mais tarde com o desenvolvimento de uma presença online robusta através do site B2C.

Numa fase inicial a participação em feiras era crucial pois abria muitas oportunidades em diversos países, era uma abordagem seguida pela maioria das PMEs quer para a marca quer para a dinamização do *Private Label*. As feiras eram pontos de encontro do setor onde se enriquecia o conhecimento dos mercados, agentes, oportunidades de parceria e igualmente para comparação com o setor de atividade. Esta combinação de estratégias permitiu uma maior proximidade ao consumidor final e uma adaptação rápida às tendências do mercado, mantendo a flexibilidade e a capacidade de inovar que são essenciais para o sucesso de uma PME.

E: Quais foram os mercados principais abordados e porquê?

AR: Além de Espanha, os principais mercados abordados incluíram o Reino Unido, a Alemanha e os Estados Unidos. Estes mercados foram selecionados devido ao seu potencial de crescimento, oportunidades que foram surgindo e apetência para produtos de fabricação nacional e a presença de consumidores que valorizam produtos de alta qualidade e design, argumentos que fomos construindo. Cada mercado foi abordado com uma estratégia específica, adaptando a oferta de produtos às preferências locais e estabelecendo parcerias com distribuidores e agentes que conhecem bem o mercado. Mas em muitos casos tivemos de ajustar as parcerias e estratégias de abordagem, nem sempre resultou bem, foi-se construindo.

E: A Sorema tem uma percentagem muito elevada de vendas para o mercado externo: quando é que a balança mudou e as vendas internacionais ultrapassaram as vendas nacionais?

AR: A mudança significativa ocorreu na segunda metade dos anos 90, quando a Sorema passou a vender mais de 50% da sua produção para o mercado externo.

E: Diria que, após terem tomado consciência desse facto, começaram a investir em novos projetos de internacionalização?

AR: Sim, a possibilidade de expansão em larga escala estava apenas no mercado externo, embora se continuasse a procurar crescer no mercado nacional sobretudo com a entrada das grandes superfícies no mercado nacional e que o tornaram mais concentrado e atrativo. A empresa começou a explorar novos mercados, a fortalecer a presença nos mercados existentes e a investir em estratégias de marketing digital e de sementeira de marca, para aumentar a notoriedade e a diferenciação dos seus produtos.

E: Como era o nível de satisfação com os projetos de exportação?

AR: O nível de satisfação com os projetos de exportação era elevado. A empresa conseguiu estabelecer-se em mercados chave e aumentar significativamente a sua base de clientes. A exportação trouxe não apenas crescimento económico, mas também know-how valioso sobre as preferências dos consumidores e as tendências do mercado, que foram fundamentais para o desenvolvimento de novos produtos e estratégias de marketing.

E: Porque é que começaram a abordar outras ideias de expansão internacional?

AR: A expansão internacional da Sorema foi impulsionada pela necessidade de diversificação de mercados e pela capitalização das oportunidades de crescimento. O mercado global está em constante evolução, apresentando uma crescente procura por produtos de luxo e design diferenciado, o que motivou a empresa a explorar novos mercados e adaptar suas estratégias de marketing e produção. Por outro lado, as margens nos segmentos inferiores foram sendo mais reduzidas e a possibilidade de fabricação na Europa, cada vez mais desafiante.

A internacionalização da Sorema é realizada em fases de maturidade. Por exemplo, em mercados como Espanha e EUA, a abordagem inicial foi através de distribuidores locais, permitindo uma entrada menos arriscada e a possibilidade de entender melhor as dinâmicas do mercado. Esta fase inicial é crucial para uma PME, pois minimiza o risco financeiro e operacional enquanto se ganha conhecimento e penetração no mercado.

Após estabelecer uma presença inicial e atingir uma massa crítica de negócios, a Sorema passou a investir em estruturas comerciais próprias nesses mercados. Este tipo de

expansão exige um investimento significativo e implica maiores riscos, mas também oferece maior controle sobre a marca e a capacidade de responder diretamente às necessidades do consumidor. Este processo está alinhado com o modelo de "escada de internacionalização" (*stages of internationalization*), onde as empresas progredem de métodos de entrada de baixo risco para modos de entrada de maior compromisso e controle à medida que ganham experiência e confiança no mercado externo.

Para avançar com este tipo de internacionalização que envolve um maior investimento e risco, a empresa precisa de alcançar uma dimensão prévia que permita suportar tais investimentos ou ter capital disponível para investir, o que muitas vezes é um recurso escasso em PMEs. A gestão eficiente dos recursos financeiros e a capacidade de angariar financiamento são críticas para sustentar a expansão internacional de uma PME e isto depende em muito de decisões prévias acertadas.

Além disso, a estratégia de internacionalização da Sorema envolve a "sementeira de marca", que é um processo gradual de construção de notoriedade da marca, através de uma combinação de marketing estratégico, inovação de produto e excelência em serviço ao cliente. Este foco permite que a Sorema se diferencie e crie uma forte presença de marca, essencial para competir em segmentos de mercado de alto valor acrescentado. Este percurso reflete uma combinação de teorias de internacionalização e práticas de marketing adaptadas às realidades e desafios específicos de uma PME.

E: Quais foram os principais projetos de internacionalização da última década?

AR: Nos últimos 10 anos, a Sorema passou por uma transformação significativa, marcada pela saída do grupo *Welspun* do capital da empresa. Entre 2007 e 2012, a maioria do capital pertencia a um forte grupo indiano no setor têxtil. Durante esse período, a estratégia seguiu a potenciação da enorme capacidade produtiva do grupo indiano e a abordagem ao mercado europeu, utilizando essa capacidade. O foco na expansão da marca própria foi relegado, o que, em retrospectiva, pode ser considerado um erro estratégico.

Com a recompra do capital pelos sócios fundadores, houve a necessidade de readaptação das estruturas comerciais externas e investimentos realizados anteriormente. Este foi um período particularmente desafiador do ponto de vista financeiro, o que limitou a capacidade de investimento da empresa. Apesar disso, a Sorema procurou ajustar o *Private Label* para um segmento mais alto e seguir o caminho de construção da marca própria. Esta

combinação fazia sentido para uma empresa que, em 2012, retornou a uma capacidade produtiva exclusivamente centrada na fabricação em Portugal. A estratégia de internacionalização após 2012 focou-se em várias frentes:

- Em primeiro lugar, houve um Reposicionamento do *Private Label*: A Sorema ajustou sua oferta de *Private Label* para atender a segmentos de mercado mais altos. Isso envolveu a criação de produtos de maior valor acrescentado, destacando-se pela inovação, qualidade e design diferenciado. Este reposicionamento permitiu à empresa fornecer marcas de renome mundial.
- Depois, focamos no Desenvolvimento da Marca Própria: a Sorema intensificou seus esforços na construção de uma marca própria forte. A estratégia de "sementeira de marca" foi aplicada, onde a empresa gradualmente construiu notoriedade através de parcerias estratégicas, participação em feiras internacionais.
- Focamo-nos igualmente na expansão em Mercados Estratégicos: A Sorema identificou e abordou mercados estratégicos para a expansão como nos EUA e China
- Finalmente, investimos na adaptação e inovação de Produto: A inovação continua a ser um pilar central. A empresa investiu em desenvolvimento de produto centrada na diferenciação. A inovação e a notoriedade alcançada nomeadamente ao nível dos tapetes de banho enquanto fabricante, permite à empresa uma clientela fiel e assídua. Mais recentemente a empresa está focada na sustentabilidade ao nível da inovação de produto como fator diferenciador. A customização é igualmente importante.

E: Qual é a principal diferença dos projetos de internacionalização das marcas face ao *Private Label*?

AR: A principal diferença está na abordagem e nos objetivos de cada projeto. A internacionalização das marcas próprias, como a *Graccioza*, foca-se na construção de uma identidade forte e diferenciada no mercado, com estratégias de sementeira de marca que visam aumentar a notoriedade e a fidelização dos consumidores. Este processo envolve um investimento significativo em marketing, design de produto e comunicação direta com o consumidor final. Por outro lado, o *Private Label* concentra-se na produção para outras marcas, aproveitando a capacidade produtiva e o know-how técnico da empresa. Embora não envolva a construção de uma marca própria, permite à Sorema ganhar volume de

produção, estabilidade financeira e contributos valiosos sobre as tendências de mercado e as preferências dos consumidores. Aqui a questão fundamental para angariar clientes é a notoriedade da empresa enquanto reconhecido fabricante, que terá de ser sustentada pela sua capacidade de inovação, flexibilidade e serviço. Hoje em dia o serviço é um ponto fundamental no negócio do *Private Label*. Existem sempre opções mais económicas de fabricação que uma empresa têxtil sediada em Portugal, teremos necessariamente de acrescentar valor ao nosso cliente de alguma forma. A qualidade e o design hoje em dia não são argumentos suficientes, o sucesso deste segmento de mercado carece de inovação constante e um serviço rápido, senão, perde-se a oportunidade rapidamente.

E: Um dos principais projetos de internacionalização foi a criação da Graccioza LLC nos EUA: pode explicar-me a génese do projeto e o que o iniciou?

AR: A criação da *Graccioza* LLC nos EUA foi motivada pela dimensão e importância do mercado americano no segmento de luxo. O mercado dos EUA representa uma enorme oportunidade devido ao seu tamanho, poder de compra e valorização de produtos de alta qualidade e design europeu. A participação em feiras em Nova Iorque desde o ano 2000 permitiu à Sorema ganhar conhecimento e experiência sobre o mercado americano, o que foi crucial para a decisão de estabelecer uma presença direta. A empresa reconheceu a necessidade de estar mais próxima dos consumidores americanos para entender suas necessidades e preferências, e também para garantir uma entrega eficiente dos produtos e serviços.

E: Como escolheram abordar essa ideia (parceiro)?

AR: A estratégia de abordagem ao mercado americano envolveu inicialmente a participação em feiras e o envio de catálogos a potenciais parceiros. Com o tempo, foi definida a necessidade de uma presença direta através da criação de uma rede de distribuição local. A escolha de parceiros foi feita com base na experiência e complementaridade de produtos. A parceria estabelecida com a BOVI, um fabricante de têxteis para quarto, é um exemplo de uma colaboração estratégica que permite partilhar custos comerciais e expandir a oferta de produtos no mercado americano. A Sorema sempre teve uma mentalidade aberta para este tipo de parcerias, que são oportunidades estratégicas alinhadas com os objetivos de

longo prazo da empresa. Estas são oportunidades que vão surgindo e a empresa vai-se moldando, desde que alinhadas naquilo que se pretende em termos de estratégia de longo prazo.

E: Acha que a tipologia dos nossos produtos ou o tamanho da empresa condicionaram a necessidade de um parceiro para conseguir este projeto?

AR: A tipologia dos produtos e o tamanho da empresa não condicionaram a necessidade de um parceiro, mas a complementaridade de produtos pode ser uma vantagem significativa. O mercado americano representa um risco elevado em termos de custos do projeto numa fase inicial, e a parceria oferece uma forma de mitigar esse risco e maximizar os recursos disponíveis. Além disso, a parceria com a BOVI permite uma gestão mais eficaz de custos e uma presença mais forte no mercado, aproveitando as competências e recursos de ambas as empresas. Em geral, a questão do tamanho e capacidade de investimento nas PME's é sempre uma consideração importante, e as parcerias estratégicas podem ser uma estratégia eficaz para superar essas limitações e aproveitar

E: A Sorema Bath Fashion S.L.U.: pode explicar a génese do projeto?

AR: A Sorema Bath Fashion S.L.U. foi criada para fortalecer a presença no mercado espanhol e otimizar a distribuição dos produtos da marca Sorema e *Graccioza*. Este projeto foi desenvolvido para capitalizar na proximidade geográfica e cultural com Espanha, permitindo uma gestão mais direta e eficiente das operações neste mercado.

E: Como funciona e quais são os resultados atuais do mesmo?

AR: A Sorema Bath Fashion S.L.U. funciona como uma unidade comercial dedicada ao mercado espanhol. Os resultados atuais são positivos, com um aumento contínuo das vendas e uma maior penetração no mercado de luxo espanhol. A presença direta permite uma melhor adaptação às preferências locais e uma comunicação mais eficaz com os consumidores e parceiros. A criação da Sorema Espanha remonta a 2008, inicialmente foi projetada para a distribuição de produtos da marca Sorema e da capacidade produtiva do grupo *Welspun* ao nível da grande distribuição em Espanha. A partir de 2012 houve

necessidade de readaptar as funções, dando primazia à marca e abandonando a grande distribuição ao nível do *Private Label*.

E: Estão em fase de internacionalização para a China: qual é a ideia por detrás deste projeto?

AR: A internacionalização para a China visa explorar o crescente mercado de luxo na Ásia, onde há uma procura crescente por produtos de alta qualidade e design diferenciado. A classe média e alta chinesa está cada vez mais disposta a investir em produtos premium, tornando a China um mercado estratégico para a marca *Graccioza*.

E: Porquê esse mercado? (será devido ao luxo? ao nosso produto?)

AR: O mercado chinês é atrativo devido ao seu rápido crescimento económico e à crescente classe média e alta, que valoriza produtos de luxo e design europeu. A China representa uma oportunidade significativa para aumentar a presença da marca *Graccioza* no mercado asiático e capitalizar na procura por produtos de alta qualidade.

E: Como estão a implementar essa abordagem?

AR: A abordagem para o mercado chinês inclui a participação em feiras, o desenvolvimento de parcerias com distribuidores locais e a criação de uma presença online robusta através de plataformas de e-commerce populares na China. Esta estratégia visa aumentar a visibilidade da marca, adaptar a oferta de produtos às preferências locais e construir uma rede de distribuição eficiente.

E: Têm um parceiro local?

AR: Sim, a Sorema está a desenvolver parcerias com distribuidores locais que têm conhecimento do mercado e capacidade de adaptar a oferta de produtos às necessidades dos consumidores chineses. Estas parcerias são fundamentais para garantir uma entrada eficaz

no mercado e uma expansão sustentável. O mercado tem uma dimensão continental, pelo que há necessidade de diversas parcerias regionais.

E: Quais foram os principais desafios da entrada neste mercado?

AR: Os principais desafios incluem a adaptação cultural, a complexidade legal e a necessidade de desenvolver uma rede de distribuição eficiente. A diferença de fusos horários e a barreira linguística também representam desafios adicionais, exigindo uma abordagem cuidadosa e uma comunicação eficaz com os parceiros locais.

É um mercado com potencial, mas ainda longe de recuperar o investimento realizado. Trata-se de um processo com uma visão a mais longo prazo.

E: Há um motivo que levou a empresa a não se aventurar na Ásia antes desta fase?

AR: A complexidade e os custos associados à entrada no mercado asiático, bem como a necessidade de consolidar a presença em mercados europeus e americanos, levaram a empresa a adiar a aventura na Ásia. Os recursos são sempre limitados. O Japão é igualmente um mercado complexo na entrada, com pouca valorização dos tapetes de banho que são o nosso produto principal.

E: Qual é a sua opinião quanto a estes mercados? (se são desafiantes, se vê potencial para crescimento)

AR: A Ásia, e a China em particular, representam mercados desafiantes, mas com um enorme potencial de crescimento. A valorização de produtos de luxo e a crescente classe média e alta oferecem oportunidades significativas. No entanto, a complexidade regulatória e as diferenças culturais exigem uma abordagem cuidadosa e bem planejada.

E: Está satisfeito com os resultados da Sorema ao longo do tempo?

AR: Sim, estou satisfeito com os resultados alcançados pela Sorema ao longo do tempo. A empresa conseguiu crescer e adaptar-se às mudanças do mercado, mantendo um foco

constante na qualidade e inovação. A expansão internacional e a criação de uma marca forte no segmento de luxo são testemunhos do sucesso da estratégia adotada.

A fabricação de têxteis na Europa é desafiante e obriga a uma estratégia bem definida, sob pena de não ser viável. Acho que na globalidade completarmos 50 anos de atividade neste setor é meritório e vejo hoje a empresa capacitada para continuar a crescer.

E: Se não, o que mudaria?

AR: Embora satisfeito com os resultados, há sempre áreas para melhoria. Poderíamos ter acelerado a entrada em alguns mercados estratégicos e investido mais cedo em marketing digital e e-commerce. As marcas nem sempre tiveram o crescimento desejado, houve diversas decisões que tomamos erradas ao nível de parceiros etc. O tempo em que estivemos associados à *Welspun* levou a uma inversão de estratégia, depois houve necessidade de adaptar novamente a empresa a uma nova realidade e reestruturar do ponto de vista financeiro. Mas tudo faz parte da história da empresa e contribuiu para aprendizagem, o fundamental é tornarmos todas as dificuldades em oportunidades de crescimento e mantermos a resiliência com que começaram os sócios fundadores da empresa que apenas tinham uma equipa de 5 pessoas e daí projetaram o crescimento.

E: Estão atualmente em fase de exploração de novos mercados?

AR: Sim, a Sorema está constantemente a explorar novos mercados. Além da China, a empresa está a avaliar oportunidades em outros países asiáticos, bem como na América Latina e no Médio Oriente. A adaptação contínua às tendências de mercado e a identificação de novas oportunidades são essenciais para o crescimento sustentável.

Anexo H

Transcrição da Entrevista 2

Entrevistadora (E): Em que ano começou a trabalhar como diretor comercial para a *Graccioza* e qual era a sua experiência profissional anteriormente?

Diretor Comercial, Ricardo Relvas (RR): Comecei pela parte de marketing e primeiro até comecei a trabalhar aqui enquanto estava a estudar, e comecei a ajudar a parte da certificação da qualidade e nos softwares que se estavam a criar, e depois do que fiquei com o marketing durante alguns anos; da parte comercial e estava envolvido em alguns clientes, nada de especial, e há dez anos que comecei mesmo focado sobre isto: também tínhamos a estrutura comercial que estava organizada forma diferente aqui; internamente há 10 anos atrás mais ao menos não havia distinção sequer por *Private Label* e marcas , era tudo mesmo bolo. O Duarte Manuel é que fazia essa gestão e os comerciais trabalhavam por mercado e não por segmento de negócio; eu trabalhava num ou outro mercado, para além do marketing. Quando se colocou a *Graccioza* mais à frente, começou-se a dividir a estrutura comercial, e aí comecei a gerir mais a parte comercial. Antes nada estava muito estruturado. Primeiro, criei um bocado a marca e depois é que fiquei na parte comercial, há cerca de quinze anos e há cerca de dez com a estrutura nova, depois de sair a *Welspun*. Há alguma estratégia, mas as coisas acontecem, é agarrar a oportunidade; olhando para trás vemos que havia estratégia, mas agarramos a oportunidade existente. Olhando para um mercado até podemos identificar uma estratégia, mas até conseguir desenvolvê-la é preciso outra etapa.

E: Como e quando surgiu a marca *Graccioza*?

RR: A estratégia da marca é mais antiga, estou aqui há vinte-e-dois ou vinte-e-cinco anos e a ideia de criar a marca já existia, havia estratégia e já estava bem definida. Já havia a ideia da marca, não se podia viver só do *Private Label*. Já tínhamos *Private Label* e artigos com o nome Sorema e um catálogo, mas não era tao estruturado na época do meu avô. Havia a empresa Sorema (institucional) e a marca Sorema. Para aí há vinte anos mais ou menos quinze, vinte anos atrás, começou a haver a preocupação de criar uma marca de um posicionamento mais alto e criamos uma marca que se chamava *Spring Bath*, a *Graccioza* surge desta. Começamos

só com tapetes, depois evoluiu como está agora. Portanto, já havia estratégia de adaptação, nível alto etc., já vendíamos para o *El Corte Inglés*. Começamos a investir em catálogo, coleção etc., e tentamos registrar a marca fora. Quando chegamos ao EUA uma empresa chamada *Springs* vetou a marca porque tinha categoria similar. Portanto aí surge a *Graccioza*, o nome mudou. A ideia da *Spring Bath* tem vinte, vinte-e-dois anos.

Criamos a *Graccioza*, e continuamos com a marca Sorema: nessa altura, quando se faz a mudança para a *Graccioza*, começou a limpeza das marcas pelo marketing, para não haver confusão: separamos entre marca institucional, marca de luxo e marca *Sorema Bath Fashion*, que usou esse nome porque já havia reconhecimento do nome Sorema em Espanha. Depois veio a *Bricini*: foi muito depois, tem cerca de cinco anos. Quando comecei, os meus irmãos já tinham ideia de criar uma marca mais de luxo, portanto o conceito já tem mais de vinte-e-cinco anos. Em termos comerciais, a marca tem só vinte-e-cinco anos, mas tentamos associar o seu conceito ao historial completo da empresa, que tem cinquenta, porque a ideia sempre esteve presente.

E: De que maneira e para que clientes começaram a vender os produtos da marca?

RR: Essencialmente mercado nacional e Espanha, no *El Corte Inglés*, mais um ou outro fora, mas nada estruturado. A *Spring Bath* começou para o *El Corte Inglés* e num ou outro cliente nacional. Em Espanha tínhamos a estrutura de agente/distribuidor, mas nada de significativo; o *El Corte Inglés* era direto. Nas primeiras vezes era como se podia, e usava-se catálogo da *Graccioza* para vender *Private Label*. Como vendíamos só 700 ou 800 mil, usava-se. Só há dez anos é que se estruturou.

E: Porquê os EUA como mercado de destino? Pelo alto potencial de mercado, ou por outras razões?

RR: O objetivo sempre foi os Estados Unidos; chegamos a ter um showroom e agentes em Nova Iorque, um distribuidor local que fazia stock etc. Era essa a estratégia inicial, mas às vezes funciona mal porque o distribuidor deixou de funcionar. A partir de aí tivemos a preocupação de ter lá uma empresa. A estratégia de entrada tem um histórico na nossa realidade: sempre vendemos para os Estados Unidos, com o tempo ganhamos algum conhecimento de mercado e quanto mais temos mais propensos somos a ter lá uma empresa.

Para a nossa realidade convém ter conhecimento de mercado antes de criar lá uma empresa, apesar de ser essa a ideia e a estratégia desejada, mas isso veio para a nossa empresa e a nossa realidade, não falo pelas outras empresas. No nosso caso, investir diretamente sem ter conhecimento pode correr muito mal, tivemos de adaptar a nossa coleção.

Porque é um mercado do luxo: onde há mais milionários, mercado muito concorrencial, tem muitas marcas, mas também reconhece no têxtil lar o *made in Portugal*. Apesar da competitividade e das marcas locais, que são nossos clientes de PL e competidores para a *Graccioza*, são marcas fortes no mercado: o facto de termos fábrica há 5 anos e reconhecerem o *made in Portugal* ajuda. Porque a maioria das marcas americanas não tem estrutura de produção atrás. Mas os EUA são o mercado com maior capacidade e potencial para o luxo, e tínhamos muito conhecimento de lá e do que aprendemos com o *Private Label*.

E: Ou seja, na parte da *Graccioza*, a experiência que já tínhamos com o PL nos EUA ajudou a entrar no mercado'

RR: Sim, sem dúvida: tinham potencial, toda a gente quer entrar, mas os conhecimentos da coleção, do mercado, são muito importantes.

E: Há diferenças de produtos e coleção de acordo com o mercado?

RR: Sim, um bocadinho. Medidas, cores, desenhos, apesar que o luxo tendencialmente é uniforme, mas há sempre algumas variações.

E: Como veio a ideia da *Graccioza LLC* como modo de entrada nos EUA, e qual o ano da sua criação?

RR: Temos lá um gestor da empresa, a Nicole, que é comercial também. Temos um showroom em Atlanta e em Dallas; o de Atlanta é nosso, e é onde temos o escritório. Temos uma pessoa que faz apoio ao cliente e outra comercial mais recente. Depois temos uma estrutura grande de reps/agentes. Temos alguns clientes que são diretos nossos e depois alguns através dos agentes.

E: Como está estruturada a mesma e como a define: sucursal, filial?

RR: É uma filial que pertence ao grupo SGPS. Há vendas *intercompany*, mas é uma filial do grupo geral. O capital é nosso, e temos lá a Nicole que gere a empresa. A estrutura comercial está por representantes e é a Nicole que trata dos agentes, que também trabalham para outras marcas. A gestora faz a gestão dos agentes e da empresa, e toda a comunicação passa por lá. Nós só fazemos a ligação com a produção e a receção das encomendas. Tentamos que a comunicação passe toda por lá. As encomendas são passadas na plataforma e cai aqui e tudo sai de mação, porque é serviço de stock, por avião, para entrega direta ao cliente. A ideia é ter lá um armazém, mas ainda não tomámos esse passo porque a coleção é muito extensa, mas a ideia no futuro será essa.

E: Que fatores levaram à criação desta empresa em detrimento de outro modo de entrada no país?

RR: O controlo do mercado essencialmente, e o potencial de crescimento. Um distribuidor a qualquer altura pode nos mudar, não temos tanta garantia. O distribuidor não alinha muito num esquema de armazém e entrega direta ao cliente, pois eles querem fazer stock e distribuir. Portanto a ideia aqui também é ter maior controlo de margens e melhor gestão de margens. Potencial de mercado e crescimento. Ok que os custos são maiores, mas as margens também, e as pessoas estão só dedicadas àquilo.

E: Porque é que não se limitaram à exportação dos produtos para os EUA?

RR: Não está de acordo com os objetivos, sendo que queríamos mais controlo.

E: Diria que, se os produtos da marca fossem diferentes, a estratégia de entrada no mercado seria a mesma? Ou seja, acha que a tipologia de produto é um fator que contribui para este modo de entrada?

RR: É difícil de imaginar. Se fosse mais reduzida provavelmente não. Quando as marcas são gamas mais reduzidas são menos alta gama e trabalham outras estratégias. Acho que faria mais sentido trabalhar outra tipologia de clientes, não uma clientela niche como a qual com

quem trabalhamos. Se fosse outra lógica de produto provavelmente que não, iria em contentor por exportação para distribuir, mas mesmo aí pode justificar ter um sítio lá para fazer uma distribuição e ter maior controlo de margem.

E: Considera que a variedade da gama da marca é um fator para a escolha destes modos de entrada, e porquê? Imagine se a *Graccioza* fosse só tapetes, sem toalhas:

RR: Aí faria na mesma sentido ter empresa, porque permite sempre controlo maior de mercado. Ok tem custo e temos de vender para passar o *break even*, porque se for para vender pouco mais vale ter um distribuidor, temos menos custos fixos e não temos risco nenhum. Quando pensamos em ter uma empresa, ok temos potencial por isso justifica o investimento e o risco: o potencial de venda grande vai diminuir os custos fixos que temos e aumentar a margem.

E: Que outros modos de entrada foram considerados e porquê é que não foram avante?

RR: Distribuidores, mas mais recentemente a filial era sempre a ideia; talvez ter um armazém.

E: Vocês estão numa parceria com a Bovi; consegue definir e explicar como funciona a mesma?

RR: São duas empresas completamente distintas, a pessoa que gere é comum às duas empresas. O apoio ao cliente é separado agora, antes era igual, mas o negócio cresceu. A comercial é partilhada e a contabilidade também. As Feiras e o showroom são partilhados. É uma aliança, são duas entidades diferentes, é mais uma parceria, não se qualifica como *joint venture*.

E: Que fatores os levaram a entrar nesta parceria?

RR: A razão principal era dividir os custos, produtos complementares nada concorrenciais, antes pelo contrário. Portanto, se tiver um cliente interessado em toalhas, estará interessado

em roupa de cama. Claro, as marcas estão na mesma estratégia: a BOVI está num segmento mais baixo, mas os produtos complementam-se.

E: Consideraram a criação de uma Joint-venture com a Bovi ou outro parceiro? A mesma poderia ter benefícios para ambos; a opção foi avaliada?

RR: Para armazém sim, para são duas empresas familiares, era difícil fazermos isso. Mesmo considerando que as marcas são completamente distintas. Na prática, era criar uma empresa de distribuição lá, na prática até poderia funcionar, mas sendo duas empresas familiares não funcionaria, era mais complexo. As margens são um pouco diferentes entre nós. Para além disso, o que está agora implementado já funciona bem e os custos já estão bastante mais reduzidos.

E: Em que estado se encontrava a empresa e a marca (a nível económico, posição no mercado, etc.) quando a *Graccioza* começou a entrar nos mercados externos?

RR: Estávamos bem posicionados em alguns mercados, como Espanha, mas era um risco, quando decidimos abordar os EUA foi um risco era novo, não éramos conhecidos. Quando decidimos ir para a China já era diferente. A estrutura da Espanha já existia e vende as duas marcas. Também tem lá uma pessoa e a rede de distribuidores.

E: Se a posição da marca impactou a estratégia de modo de entrada?

RR: Foi sempre baseado em potencial de mercado porque a *Graccioza* ninguém conhece; foi oportunidade. A China por exemplo: tínhamos lá um ou dois clientes e sabíamos o potencial, fomos por aí, como os EUA. Não éramos conhecidos. Não temos nenhum caso onde vimos por exemplo estamos a vender dois milhões, então agora justifica trabalhar com agente ou distribuidor, não, isso nunca aconteceu. Foi ok, aquele mercado tem x potencial e sabemos como funciona por causa do *Private Label*, então vamos por aquele caminho. É mesmo apoiar-se na experiência do *Private Label* que ajudou a catapultar a marca, mesmo em termos de recursos internos. Durante muitos anos, a marca foi um investimento e um custo, tivemos que desenvolver catálogos etc., e os custos foram suportados pelo *Private Label*. Capitalizamos

na produção já existente e o conhecimento. Mesmo na parte produtiva, não seríamos capazes sem o *Private Label*, que há dez anos atrás, representava 80 ou 90% das vendas. Isso permitiu que a marca se desenvolvesse. Toda a estratégia vem do conhecimento e da experiência do *Private Label*.

E: Qual diria que foi o impacto da criação da Graccioza LLC na marca e na empresa?

RR: Um impacto brutal na imagem da marca; muda o paradigma completamente. Dizer que temos estrutura nos EUA dá-nos um posicionamento diferente no mercado. Não só os EUA ajudam.

E: Como qualificaria os resultados económicos da Graccioza desde a criação da Graccioza LLC?

RR: Representa 30% das vendas da marca; outra estratégia importante é estar no *Harrods*, porque é uma montra, e a estratégia era entrar diretamente, mas há três anos apareceu um agente que conhecemos e aproveitamos para entrar no Reino Unido, nomeadamente no *Harrods*. A forma é adaptada às oportunidades que aparecem.

E: Fora o caso dos EUA, em que outros mercados externos se encontra a marca e que modos de entrada são utilizados?

RR: *El Corte Inglés*, *Harrods* por exemplo, distribuem os nossos produtos. Na marca, o mais difícil não é agora. No início foi muito difícil em termos comerciais. Todas as estruturas são mais fáceis agora e podemos permitir-nos de ter estratégias e desenvolvê-las bem. Ao início não, éramos uma marca nova e aproveitamos as oportunidades, se nos aparecesse um agente bom se calhar até íamos, apesar da estratégia subjacente que pudéssemos ter, mas tivemos de agarrar as oportunidades que surgem.

E: Que fatores consideraram para a escolha de modos de entrada diferentes segundo os mercados?

RR: Sobretudo o potencial de mercado e de retorno: o objetivo da filial dos EUA estava sempre presente, no caso do Reino Unido apareceu a oportunidade de um muito bom agente, pelo que aproveitámos e começámos a trabalhar dessa forma, para ter o máximo de visibilidade possível no mercado, nessas grandes lojas.

E: Como é que a decisão da escolha do modo de entrada no caso da Graccioza LLC foi tomada e porquê?

RR: Sempre foi o objetivo, víamos muito potencial e tínhamos já experiência no mercado com o *Private Label*.

E: Que estratégias é que nunca adotariam?

RR: Subsidiárias produtivas, ou vender a certos clientes que não nos interessam.

E: Considerariam a abertura de lojas *Graccioza* como modo de entrada?

RR: Sim, é o caminho normal das marcas. Pode não acontecer, mas era o normal. À medida que as marcas crescem, aproximam-se do consumidor final, para não haver intermediários. Não quer dizer que vamos deixar de vender noutros sítios, *corners* etc. Por exemplo, temos o nosso site B2C, que é uma loja online, e ao início tínhamos receio de melindrar os nossos distribuidores de marca. Por isso colocámos o PVP no site superior ao preço praticado pelos nossos clientes, o que fez que fosse uma forma de angariar clientes também. Também foi uma ferramenta, tem cinco anos e o investimento foi a sério há dois ou três. Estar online permite obter reconhecimento. Investimos na plataforma online para ter mais visibilidade.

E: Qual o processo de tomada de decisão geral na empresa para novos projetos e que fatores o influenciam?

RR: Reunimos todos na administração, e avaliamos o potencial de mercados e o potencial do projeto. Nos projetos que envolvem mais custos, reunimos os três com os meus irmãos, mas também com o meu pai. Para esse tipo de decisões é assim. Para distribuição ou agentes, tomo eu a decisão; posso comentar com eles, mas a maioria das vezes decido sozinho.

E: Pode definir e explicar o novo projeto para a China, a Shanghai Graccioza Co?

RR: Temos lá uma empresa como a Graccioza LLC, temos um comercial. Mas como é na China, a empresa é gerida por um grupo de consultores. Essa pessoa contratada gere a empresa e toda a vertente de comércio online, porque na China compram tudo através do *Timal*, que é uma plataforma online, está tudo ali, e nós lá sim temos stock para vender para essa loja. Tem bom conhecimento de marketing e venda online. A parte offline é feita daqui e por um comercial que é contratado por nós, que está lá. A parte comercial é tripartida, porque os consultores têm de ser ajudados por nós porque não têm muito conhecimento. A empresa é subcontratada e recebe comissão pelas vendas. A empresa começou antes do covid e ficou parada dois anos, só abriram realmente há um ano, em abril, porque as fronteiras só abriram nesse momento. É muito mais difícil que o mercado americano, e acho que ainda não encontramos o *player* certo; o comercial que lá está pode não ser a pessoa certa. Se me aparecesse um distribuidor na china com potencial brutal, deixava esta empresa só para o online e começava a fazer o *off line* de outra forma, depende da oportunidade. A estratégia é ter a empresa lá, mas se não está a funcionar, temos de reavaliar e voltar atrás, para ajustar a estratégia. A pessoa que está lá não tem conhecimento tão grande desta área, do têxtil-lar. Por exemplo, não está em cima da mesa agora, mas se alguém vier ter comigo e propor criar lojas *Graccioza*, agarro a oportunidade. O momento e o timing também impactam bastante a decisão.

E: Os projetos de internacionalização atuais correspondem principalmente ao estabelecimento de escritórios comerciais, a fim de facilitar a comunicação e a distribuição da marca; contudo, se a decisão de abrir uma filial produtiva fosse tomada, como acha que isso afetaria os resultados de vendas ao mercado externos da Graccioza e da empresa na sua globalidade?

RR: Não, não justifica. A mão de obra é muito cara, e a tipologia de produto torna isso difícil: é luxo, as quantidades não justificam esse investimento. No limite, alguma unidade de customização, bordado etc, mas não faz sentido. As ligações aéreas ajudam bastante; o custo de enviar por avião já não é tão alto: representa 20% do custo, mas os preços praticados justificam e compensam esse investimento. O luxo exige rapidez de serviço.

Anexo I

Transcrição da Entrevista 3

Entrevistadora (E): Em que ano começou a trabalhar na Sorema?

Diretora Comercial do *Private Label*, Patrícia Oliveira (PO): Comecei primeiro em 2012, até 2018. Após ter saído da empresa, regressei em 2022, até à data.

E: Começou diretamente a trabalhar no *Private Label* ou abordou outros segmentos?

PO: Fui Gestora de Mercados Externos com responsabilidade de alguns mercados em ambos os segmentos, tanto nas marcas como no *Private Label*

E: Em que ano começou como Diretora Comercial do *Private Label* e qual era a experiência profissional que tinha a nível de comércio internacional?

PO: Comecei como Diretora Comercial quando regressei, em 2022, e já trabalhava em comércio internacional desde 2008.

E: Como é que isso a ajudou a entender melhor este segmento de negócio? Considera a experiência que teve em ambientes profissionais diferentes como um fator relevante na estratégia adotada?

PO: Sim, creio que seja absolutamente fundamental.

E: Qual é a proporção de vendas para mercados externos no *Private Label* e qual o principal mercado?

PO: É de 95%, sendo que os EUA representam 40% desse valor, é o maior mercado para o *Private Label* na empresa.

E: Segundo a sua opinião, que fatores contribuem para a preponderância desse mercado?

PO: Trata-se de uma economia muito forte, com poder de compra acima da média mundial, e onde existe culturalmente um gosto pela decoração de casa e pelo consumo de bens para a casa, comparativamente com outros mercados mundiais. Os americanos dispensam mais orçamento, em média, para artigos para a casa do que qualquer outro mercado.

E: Como considera o investimento na entrada nesse mercado comparativamente com os outros mercados de menor relevância?

PO: É um investimento elevado comparativamente, pois é um mercado intercontinental, onde qualquer viagem ou feira que fazemos fica muito caro. São também clientes normalmente com dimensão, grandes corporações, que exigem muito testes de qualidade, certificados por norma, tudo custos que temos de despende à partida sem faturação. É um investimento elevado, mas com retorno garantido comparativamente com a maioria dos outros mercados externos com os quais trabalhamos. O poder de compra também é muito elevado

E: Como definiria o nível de concorrência nos mercados externos nos quais opera o *Private Label*?

PO: A concorrência na maioria dos mercados onde operamos não é muito alta, pois em matéria de tapetes de casa de banho no segmento médio e médio alto do *Private Label* somos praticamente o único *player*.

E: Desde que trabalha na Sorema, diria que a entrada em mercados externos no âmbito do segmento de *Private Label* é realizada exclusivamente através de exportações?

PO: Sim.

E: Quais são os fatores que facilitam ou condicionam esta escolha de modo de entrada? **PO:** Somos independentes na ação com o cliente. Agimos diretamente na interação com o cliente, não temos custos associados à entrada no mercado, apenas a produção do produto e acompanhamento comercial associado. É muito simples, sem encargos financeiros paralelos. Não investimos em produções que não sabemos se vendem, com impacto capital em stock, etc. Produzimos e vendemos sem custos de marketing ou outros associados, é uma vantagem enorme, um negócio limpo.

E: Acredita que a internacionalização poderia ser feita através de um modo de entrada diferente, e porquê?

PO: Sim, parcerias comerciais onde entregamos o trabalho comercial a parceiros com *know-how* no mercado em questão, de forma a ganharmos quota de mercado mais rapidamente e expandirmos o negócio.

E: Que modos de entrada seriam também adaptados a este segmento de negócio e porquê?

PO: O estabelecimento de parcerias com escritórios de agentes comerciais podem ser uma saída, nomeadamente quando queremos exportar para clientes que pretendem trabalhar com intermediários que intercedem na compra de vários produtos distintos, e que querem ter um canal de comunicação na compra de todos os produtos que necessitam para a sua marca. Se não conseguimos entrar no mercado ou cliente de outra forma, devemos procurar associar-nos nestas parcerias comerciais para, no final, ganharmos quota de mercado.

E: Quais seriam as razões a favor ou contra modos de entrada de maior controlo, tais como o estabelecimento de uma filial produtiva nos maiores mercados clientes, ou de uma joint-venture?

PO: Diria que a eliminação de taxas à importação nos mercados mais protecionistas seria uma das razões para fazê-lo. Em muitos países – por exemplo o Brasil – as taxas à importação inviabilizam as exportações.

E: Porque é que a empresa não investiu na aquisição de uma empresa existente como modo de entrada num mercado externo?

PO: Não se enquadra no modelo de negócio. A expertise da Sorema está em Portugal, não há empresas de tapetes em mercados que interessem exportar.

E: Diria que a capacidade produtiva e financeira atual da Sorema é um fator condicionante da escolha da exportação em detrimento de outro modo de entrada?

PO: Sim, a nossa capacidade e flexibilidade produtiva permite-nos reagir com relativa facilidade e rapidez aos pedidos dos clientes, e portanto, exportar facilmente para qualquer mercado mundial.

E: Quais os principais fatores para o impedimento de um novo modo de entrada nos mercados externos para a empresa?

PO: Razões financeiras são o maior fator.

E: Consideraria que uma mudança na escolha do modo de entrada dos mercados externos poderia ser frutífera?

PO: Não, só traria mais custos associados, mais encargos financeiros.

E: Como é que os resultados económicos do *Private Label* afetam a estratégia adotada pela empresa para entrar nos mercados externos?

PO: A exportação traz resultados positivos para o departamento, e como disse, é uma estratégia muito simples, sem custos paralelos, portanto continua a ser uma vantagem enorme.

E: Os produtos principais comercializados no *Private Label* são mais reduzidos do que nas marcas: como é que acha que a tipologia única de produto do segmento impacta a estratégia de penetração nos mercados externos?

PO: Temos um leque de capacidades produtivas dentro de um produto específico complementar, numa gama de têxtil lar que tem sempre, normalmente, procura. No entanto, há particularidades em mercados que, sendo a nossa oferta muito focada numa tipologia de produto, nos deixa sem oferta para dar em alternativa, por exemplo o Japão. Grandes *players* no sector não vendem praticamente tapetes, não é um produto procurado no mercado japoneses, já toalhas é um produto muitíssimo valorizado.

E: Até que ponto concorda que a tipologia única de produto limita ou facilita uma diversidade de estratégias de entrada e potencialmente um modo de entrada de maior compromisso (como por exemplo a implantação de uma filial produtiva)?

PO: *sem resposta*

E: Se a decisão de abrir uma filial produtiva fosse tomada, como acha que isso afetaria os resultados de vendas aos mercados externos do *Private Label* e da empresa na sua globalidade?

PO: Afetaria de forma positiva, pois esse movimento só seria feito numa perspectiva de elevado potencial de crescimento, e de escassez de produto no respetivo mercado.

E: Que fatores são considerados na estratégia de entrada em mercados externos no *Private Label*?

PO: Principalmente dois: o potencial número de *players* no respetivo mercado - ou seja, concentração de *department stores*, marcas têxtil-lar elevadas - e o PIB, pois temos de ter em consideração a diversificação do risco - ou seja, eliminar a concentração de faturação num determinado mercado ou cliente.

E: Quais circunstâncias fariam a empresa considerar modos de entrada diferentes da exportação?

PO: Os recursos financeiros principalmente, e talvez a oportunidade de responder a uma necessidade num determinado país, por exemplo devido à escassez de produto.

FACULDADE DE ECONOMIA

