



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM  
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

Projeto

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA  
INTERNACIONALIZAÇÃO PARA A CHINA: PLANO DE  
MARKETING PARA AS EMPRESAS PORTUGUESAS DE  
VESTUÁRIO

JOSÉ MIGUEL AVELINO FERNANDES

**ORIENTAÇÃO:**

PROF. DR. MARIA FERNANDA PARGANA ILHÉU

OUTUBRO - 2015

## Resumo

O mercado chinês encerra em si mesmo um conjunto de características bem distintas daquelas que geralmente se encontram em qualquer mercado europeu. Para se ter sucesso naquele país asiático é necessário conhecer as especificidades do mercado consumidor chinês, bem como as suas práticas de gestão e a ética de negócios. Sendo um mercado em ascensão com indiscutível potencial para as marcas de vestuário português, procurou-se apresentar os fatores críticos de sucesso no processo de internacionalização para a China. Para tal, recorreu-se a um questionário *online* às empresas portuguesas de vestuário a operar na China e a uma entrevista com o Diretor-Geral da Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP). Estes instrumentos permitiram elaborar um plano de marketing que pode ajudar a ATP a orientar as empresas portuguesas de vestuário suas associadas no seu processo de internacionalização para a China.

**Palavras-chave:** Mercado chinês, Vestuário português, fatores críticos de sucesso, internacionalização, plano de marketing

## Abstract

The Chinese market holds in itself a very distinguished set of characteristics from the ones found on any other European market. To be successful on that Asian country, it is important to know the specific features of the Chinese consumer market, as well as its management practices and business ethics. Being a rising market with undisputable potential for the Portuguese clothing brands, this study intends to present the critical success factors in the process of internationalization to China. For that, we recurred to an online questionnaire for the Portuguese clothing companies operating in China and to an interview with the Head Manager of the Portuguese Textile and Clothing Association (ATP). These instruments have allowed the development of a marketing plan that may help ATP to guide its associate corporations in their internationalization process to China.

**Key-words:** Chinese market, Portuguese clothing, critical success factors, internationalization, marketing plan

## Índice

1. Introdução .....	5
1.1. Importância do Tema .....	5
1.2. Objetivos .....	6
2. Revisão da Literatura .....	6
2.1. O Setor de Vestuário .....	6
2.2. O Processo de Internacionalização .....	7
2.3. Estratégia de Marketing Internacional .....	8
2.4. Fatores que Condicionam a Estratégia Internacional.....	10
2.5. Gestão e Controlo de Gestão como Determinantes para o Desempenho Internacional .....	11
2.6. Especificidades do mercado chinês .....	12
2.6.1. Mercado chinês de vestuário .....	14
2.6.1.1. Estratégia.....	16
2.7. Marketing-Mix no Mercado Chinês.....	18
3. Plano de Marketing .....	20
3.1. Sumário Executivo .....	20
3.2. Análise Externa .....	20
3.2.1. Mercado Chinês de Vestuário .....	20
3.3. Análise Interna .....	21
3.3.1. Indústria Portuguesa de Vestuário .....	21
3.4. Análise SWOT .....	21
3.5. Objetivos .....	22
3.6. Estratégia .....	23
3.6.1. Segmentação do mercado-alvo .....	23
3.7. Marketing-Mix .....	23
3.7.1. Estratégia de Produto .....	23
3.7.2. Estratégia de Promoção .....	24
3.7.3. Estratégia de Preço .....	25
3.7.4. Estratégia de Distribuição .....	26
3.8. Orçamentação .....	26
3.9. Calendarização .....	27
4. Metodologias Aplicadas .....	28
5. Conclusões Finais, Limitações e Sugestões Futuras .....	29
5.1. Conclusões Finais .....	29
5.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros .....	31
6. Bibliografia .....	33
Anexos .....	41
Anexo 1 .....	41
Anexo 2 .....	44
Anexo 3 .....	45
Anexo 4 .....	48

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> - Modelo do processo de internacionalização e seus fatores condicionantes ...	8
<b>Figura 2</b> – Fatores críticos de sucesso na internacionalização para a China .....	31

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1</b> – Empresas de Vestuário Portuguesas a operar no Mercado Chinês (%).....	45
<b>Gráfico 2</b> – Recursos localizados na China .....	45
<b>Gráfico 3</b> – Perceção de atributos gerais dos produtos de vestuário comercializados na China.....	46
<b>Gráfico 4</b> – Perceção das Estratégias de Promoção Preferidas pelas Empresas de Vestuário Portuguesas no Mercado Chinês .....	46
<b>Gráfico 5</b> – Monitorização do Preço.....	47
<b>Gráfico 6</b> – Monitorização da Concorrência .....	47
<b>Gráfico 7</b> – Distribuição da Força de Vendas na China .....	47
<b>Gráfico 8</b> – Principais cidades/locais onde se comercializa o produto de vestuário português .....	47
<b>Gráfico 9</b> – Perceção da Satisfação com o Desempenho no Mercado Chinês .....	47
<b>Gráfico 10</b> – Grau de importância das dificuldades no mercado Chinês .....	47

## Índice de Tabelas

<b>Tabela I</b> – Principais características do meio envolvente chinês .....	13
<b>Tabela II</b> – Exportação e Importação de Vestuário - China .....	15
<b>Tabela III</b> – Calendarização .....	27
<b>Tabela IV</b> – Função laboral que envolve comercialização de vestuário de marca portuguesa.....	45
<b>Tabela V</b> – Colaboração no processo de internacionalização da marca.....	45
<b>Tabela VI</b> – Características da Amostra e Dimensões da Empresa .....	45
<b>Tabela VII</b> – Fontes de conhecimento sobre o mercado chinês de vestuário .....	45
<b>Tabela VIII</b> – Grau de conhecimento acerca do consumidor chinês de vestuário.....	45
<b>Tabela IX</b> – Perceção da marca portuguesa no mercado chinês por parte dos inquiridos.....	46
<b>Tabela X</b> – Características do Mercado Consumidor Chinês quanto à Idade .....	46
<b>Tabela XI</b> – Características do Mercado Consumidor Chinês quanto ao Género .....	46
<b>Tabela XII</b> – Material promocional.....	46

## 1. Introdução

O presente trabalho tem como propósito elaborar um plano de marketing que possa ajudar a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP) a orientar as empresas portuguesas de vestuário suas associadas no seu processo de internacionalização para a China.

Com a entrada na OMC em 2001, a China agitou os mercados, pois tornou-se claramente competitiva na comercialização dos seus produtos de vestuário, mas, por outro lado, conseguiu também atrair outros parceiros para o seu próprio mercado, dando-lhes a possibilidade de se tornarem cada vez mais competitivos numa economia cada vez mais global. Portugal não foi exceção e na última década assistimos a um crescimento das trocas comerciais com este país. De que modo alcançamos este mercado? Que fatores críticos de sucesso podemos associar às empresas portuguesas na sua internacionalização com a China? Estas são algumas das perguntas em estudo nesta tese.

### 1.1. Importância do Tema

Segundo dados da AICEP<sup>1</sup> (2011), o mercado chinês sofreu uma recente transformação para uma sociedade de consumo, registando um forte crescimento da classe média chinesa (+ 500 milhões de pessoas em 2020), o que leva, conseqüentemente, a um crescimento do poder de compra na sociedade chinesa e a uma crescente procura de produtos de gama alta/luxo e *lifestyle*, nomeadamente os produtos de vestuário. Repare-se que entre 2010 e 2015, era esperado que o consumo *per capita* de vestuário aumentasse 75% na China, sendo esta tendência de crescimento expectável que se mantenha até 2020 (ITMF, *Global changes in clothing consumption by 2020, and their impact on fibre-manufacturer supply chains*, 2012). De acordo com a ATP (2014), analisando-se os últimos onze anos da indústria de vestuário, concluiu-se que o ano de 2014 foi o melhor em termos de exportações, tendo-se contabilizado 4,6 mil milhões de euros, registando-se um crescimento de 8% em relação ao ano de 2013. Estes são dados animadores para a indústria portuguesa. No entanto, a presença das empresas portuguesas na China ainda não é muito significativa, sobretudo comparando com outros países europeus, tal como a Alemanha ou a França. Segundo dados do INE, em 2011, apenas 912 empresas portuguesas exportaram para a China.

---

<sup>1</sup> CHINA – Especificidades e Oportunidades do Mercado, Lisboa, Março de 2011.

## **1.2. Objetivos**

De acordo com o anteriormente referido, importa descobrir o que é necessário às empresas portuguesas (vestuário) para entrarem no mercado chinês e adquirir, conseqüentemente, maior notoriedade e relevância nesse mercado. A este respeito, a questão que se coloca é a seguinte:

### **Quais os fatores críticos de sucesso necessários às empresas portuguesas de vestuário para entrarem no mercado chinês?**

Os objetivos que pretendem responder a esta questão, são:

**Objetivo 1:** Identificar as características do mercado de vestuário na China e o modo de entrada nesse mercado.

**Objetivo 2:** Identificar os fatores críticos de sucesso necessários às empresas portuguesas de vestuário para se internacionalizarem para a China.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1. O Setor de Vestuário**

De acordo com Baudot (1999) e Azuma e Fernie (2003), a indústria de vestuário tem vindo a passar, desde a Revolução Industrial, por uma transformação contínua que acompanha a evolução da sociedade, antecipando as mudanças económico-sociais que esta enfrenta. Esta situação é legitimada pelo próprio conceito de moda, uma vez que a sua definição, devido à mudança de costumes, à diferença nos hábitos de trajar em contexto social, evoluiu ao longo do tempo (Kawamura, 2005).

De modo a manter-se atualizada, com valor forte no mercado, e a defrontar a concorrência, a indústria de vestuário encara a internacionalização como um desafio. Para Lu e Beamish (2001) a procura de novos mercados, além fronteiras, é uma alternativa viável para o crescimento dos negócios através do aumento da base consumidora, rendimentos de escala e capitalização da experiência em mercados internacionais. Segundo os estudos realizados por Johanson e Vahlne (1997), a internacionalização de uma empresa é um processo que compreende alguma evolução, possível através de etapas de comprometimento crescente com mercados estrangeiros.

## **2.2. O Processo de Internacionalização**

Face à nova dinâmica dos mercados, fruto da globalização económica, a internacionalização revelou-se uma das estratégias mais relevantes para as empresas que tencionem potenciar o seu crescimento (Luo *et al.*, 2005; Sapienza *et al.*, 2006). A internacionalização é, segundo Johanson e Wiedershein-Paul (1975), um processo difícil, complexo e dinâmico devido à dispersão geográfica dos mercados e ao consequente afastamento físico e psicológico entre o comprador e o vendedor (Dubois e Jolibert, 1992; Lambin, 2000).

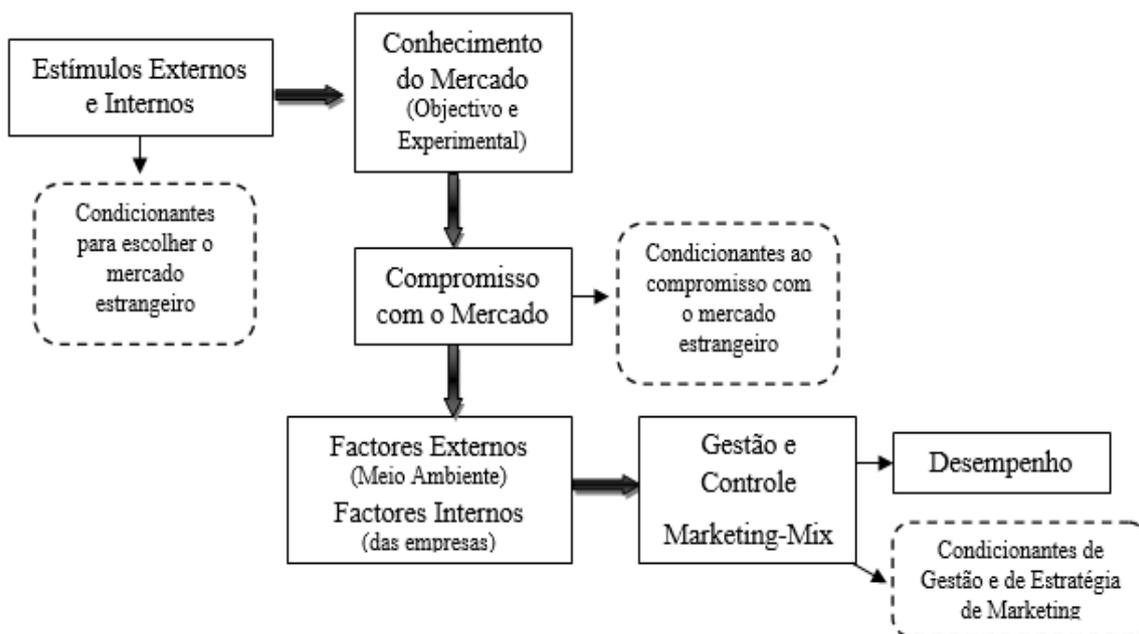
Entre as várias definições de internacionalização, podemos destacar as seguintes:

- Meyer (1996), que define a internacionalização como o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem;

- Calof e Beamish (1995), os quais apontam a internacionalização como um processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos, entre outros) aos ambientes internacionais;

- Freire (1997), o qual considera que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos/mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional.

No domínio da internacionalização das empresas, diversas têm sido as teorias e os modelos apontados nas últimas décadas no âmbito deste processo. Tendo em consideração os modelos da Escola Uppsala (Modelo U-M e Modelo I-M), assim como a Teoria do Ciclo de Vida Internacional do Produto, a Visão Baseada nos Recursos, a Teoria dos Custos de Transacção, a Teoria Eclética, a Teoria da Organização em Rede e outras estratégias de marketing internacional, Ilhéu (2006) propôs o seguinte modelo do processo de internacionalização e seus fatores condicionantes (ver Figura 1):



Fonte: Adaptado de Ilhéu (2006)

FIGURA 1 – Modelo do processo de internacionalização e seus fatores condicionantes

### 2.3. Estratégia de Marketing Internacional

Com o surgimento de mercados cada vez mais integrados e globais, assistimos a que mais empresas tentem expandir as suas operações numa escala global (Guemawat, 2007, 2010; Gupta *et al.*, 2008; Peng, 2009), procurando novas oportunidades de crescimento, sobretudo em países emergentes, tal como a Índia, China ou o Brasil (Wilson e Purushothaman, 2003). As profundas alterações no mercado global têm relevantes implicações nas estratégias de marketing de qualquer negócio internacional (Douglas e Craig, 2011). Segundo Keegan e Green (1999), quando se fala de marketing internacional, aponta-se para um processo que, através de oportunidades de um mercado abrangente, visa otimizar os recursos e orientar os objetivos de uma organização. Vários estudos literários sobre Gestão e Marketing consideram a expansão do mercado internacional como um processo evolutivo (Anderson, 1993; Contractor, 2007; Douglas e Craig, 1989; Johansson e Vahlne, 1977, 1990; Westney e Zaheer, 2001), o qual se alicerça primariamente em ativos como o conhecimento e a experiência. Para Dunning (1988), o conhecimento objetivo e o conhecimento experimental estabelecem entre si e o sucesso internacional uma correlação positiva. Ao investir num mercado estrangeiro, há que ter noção de que as empresas necessitam de investir e desenvolver conhecimento para criar vantagens competitivas (Ilhéu, 2006). Estratégias de marketing no mercado interno

podem ser bem diferentes das estratégias a adotar num mercado internacional e qualquer investimento deve conhecer e adaptar-se a cada meio envolvente e às suas variações, uma vez que “toda a ação estratégica representa um diálogo entre a empresa e o seu meio envolvente” (Govindarajan e Gupta, 2000). Para Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1997), o conhecimento assume-se como um palavra chave no que toca ao processo de marketing internacional e o mesmo anda de mãos dadas com outro elemento chave, o compromisso. Conhecimento e compromisso interagem em forma de espiral positiva conhecimento-compromisso-conhecimento (Ilhéu, 2006). Quanto maior o conhecimento de um mercado, maior o comprometimento da empresa nesse mercado através do desenvolvimento de mais recursos e condições, o que por si só leva a mais conhecimento e mais confiança para futuras ações.

Sendo o conhecimento objetivo ou experimental (Andersen, 1993), entende-se em diferentes estudos literários que este último é de crucial importância para atividades internacionais (Johanson e Vahlne, 1990; Madsen e Servais, 1997). O conhecimento experimental adquirido através de aprendizagem *in loco* ou experiências pessoais possibilita às empresas captar, entender e formular oportunidades (Penrose, 1959). Sendo um conhecimento dificilmente comprado ou imitado (Makino e Delios, 1996; Luo e Peng, 1999), o mesmo permite reduzir incertezas operacionais e contribui para o aumento de confiança nas decisões tomadas e conseqüentemente fortalece o desempenho da expansão internacional da empresa. Segundo Barkema e Vermeulen (1998), o conhecimento experimental sobre um mercado estrangeiro pode ser conseguido por meio de algumas operações como por exemplo filiais, representação local, parceria conjunta, produção local ou por meio de contratação de pessoas conhecedoras do mercado em causa.

Com um mercado cada vez mais competitivo, nem todas as empresas conseguem acompanhar o ritmo, adquirindo um conhecimento rápido que lhes permita ser mais eficiente do que outras (Larsson *et al.*, 1998), aumentando o seu desempenho além fronteiras. As pequenas e médias empresas, pelos seus escassos recursos, apresentam mais dificuldade em criar conhecimento experimental e portanto outras formas alternativas de organização como “*networks*”, alianças e outras parcerias estratégicas tomam lugar. “Ao participar em *networks* internacionais, as PME's criam canais de fluxos de informação e formação de conhecimento” (Liesch e Knight, 1999), os quais ajudam a acelerar a curva de aprendizagem internacional da empresa (Peng, 2001).

#### ***2.4. Fatores que condicionam a Estratégia Internacional***

Ter consciência da importância dos fatores que influenciam o desempenho das empresas é fulcral para a gestão de qualquer instituição que anseia estabelecer negócios internacionalmente (Julian, 2003). Cavusgil e Zou (1994) afirmam que fatores internos e externos à organização são determinantes para a escolha da estratégia a ser implementada.

Segundo Voerman (2003), os fatores internos são vitais para o desenvolvimento de qualquer atividade internacional e para o seu consequente desempenho. Dentre estes apontam-se os fatores da estrutura de organização da empresa, política de negócios e de gestão, o nível de comprometimento com os mercados internacionais (Ilhéu, 2006), a tomada de decisões de marketing estratégico adotadas pela empresa e as atitudes e percepções da instituição, quanto à atuação em mercados externos (Zou e Stan, 1998). Na perspectiva de Jansson (2007), os fatores internos abarcam recursos e capacidades, altamente influenciadores da estratégia internacional. Grant (2005) desenvolveu esta ideia e refere que os recursos podem ser tangíveis (financeiros, físicos), intangíveis (cultura da empresa, reputação da marca, nível tecnológico) e humanos (capacidades de saber fazer, de comunicar/colaborar e motivação). Para Jansson (2007), é uma apropriada combinação de recursos e capacidades que permite uma efetiva adaptação da estratégia de marketing ao mercado internacional.

Não basta estabelecer-se uma perfeita correlação entre estes fatores internos, uma vez que a estratégia da empresa necessita igualmente de ser efetiva, ou seja válida para os consumidores finais, e competitiva (Jansson, 2007). A este respeito, a relação com o meio envolvente torna-se crucial e o “sucesso estratégico depende da compreensão da cultura e dos concorrentes nos mercados externos e da existência de percepções positivas dentro da empresa” (Bradley, 2002, citado por Ilhéu, 2006). A diferenciação de mercado para mercado quanto às características do consumidor e às suas expectativas, bem como a natureza das infra-estruturas de mercado, leva a que as empresas repensem as suas decisões e estratégias para poderem manter os níveis de competitividade (Craig e Douglas, 2000). Qualquer meio envolvente de negócios é particular e abrange fatores externos determinantes para o sucesso de uma empresa em mercado estrangeiro. Estes fatores externos podem ser políticos, culturais, económicos e sociais. Num aspeto económico, os níveis de rendimento num mercado estrangeiro podem influenciar a estratégia de marketing. O desenvolvimento de um produto deve ter em atenção as condições económicas dos seus consumidores, da mesma forma que o custo estrutural da

empresa se apoia nos seus lucros (Theodosiou & Katsikeas, 2001). O nível geral de desenvolvimento económico e industrial de um país determina as preferências dos consumidores por certos produtos (Jain, 1989). Assim, a dimensão económica abrange a dimensão e a natureza do mercado alvo: nível de industrialização e de desenvolvimento; população, poder de compra; taxa de câmbio da moeda (Czinkota & Ronkainen, 2007). O enquadramento político e legal (leis e regulamentos do país anfitrião) podem limitar ou restringir a atividade da empresa, da mesma forma que podem encorajar e oferecer apoios, conforme os seus interesses e a ideologia política (Bradley, 2002).

A cultura de um país tem sido considerada como uma característica crucial, a qual origina diferenças sistemáticas no comportamento do consumidor (Steenkamp, 2001). O ambiente sócio-cultural é composto por aspetos específicos desse mesmo mercado estrangeiro como os costumes, a língua, a religião, bem como o nível de educação (Zou *et al.*, 2009). As decisões de marketing internacional devem ter em consideração os estudos de diferença cultural, pois esta influencia a gestão operacional e as decisões estratégicas (Hofstede, 1994) e a este respeito a preferência dos académicos recai sobre a utilização do índice de dimensões de Hofstede. Saber lidar com a distância cultural e saber ultrapassar as diferenças significativas nos mais variados aspetos (cultura material, língua, religião, estrutura social, sistema de valores, ética de trabalho) é mesmo um fator crítico de sucesso para a internacionalização (Shoham *et al.*, 1995; Lado *et al.*, 2004).

### ***2.5. Gestão e Controlo de Gestão como Determinantes para o Desempenho Internacional***

Hill *et al.* (1990) definem o controlo de gestão internacional como um processo através do qual a empresa mãe adquire autoridade para influenciar ou dirigir atividades ou operações no estrangeiro, quer sejam decisões operacionais ou estratégicas. Sabe-se também que quanto maior for a distância cultural entre os parceiros comerciais, mais difícil é gerir qualquer negócio no estrangeiro (Tallman e Shenkar, 1994) e, nestes casos, torna-se fundamental praticar um sistema de controlo de gestão bem estruturado, de modo a não prejudicar o desempenho da empresa. A este respeito, o conhecimento e o comprometimento do e para com o mercado alvo são extremamente importantes. O grau de controlo e o nível de envolvimento com os recursos tem sido reconhecido como variáveis preponderantes na decisão de escolha do modo de entrada no mercado estrangeiro (Caves, 1982; Hill *et al.*, 1990; Agarwal e Ramaswami, 1992; Kim e Hwang,

1992). Os diferentes modos de entrada no mercado estrangeiro são condicionados pelo grau de controlo que uma empresa tem sob os recursos a investir e sob o risco expectável, assim como os custos de transação associados a um certo nível de compromisso (Anderson e Gatignon, 1986; Root, 1987; Li, 1995; Domke-Damonte, 2000). Um exemplo disto são os modos de entrada de controlo elevado (*High-control Modes*), como o investimento direto externo ou empreendimentos a título individual, os quais implicam um elevado compromisso com os recursos e, conseqüentemente, um elevado risco, podendo, contudo, obter altos retornos de investimento (Andersson e Gatignon, 1986). Assim, quanto maior o compromisso da empresa, através dos recursos implicados e do seu controlo, maior poderá ser o sucesso da mesma num mercado estrangeiro (Navarro *et al.*, 2010). Por outro lado, devido à falta de conhecimento do mercado estrangeiro ou até à incapacidade financeira, operacional ou estratégica de uma empresa, nem sempre é possível apostar num modo de entrada de elevado controlo (Anderson & Coughlan, 1987). Uma empresa com experiência internacional limitada que entra num mercado estrangeiro tende a usar um modo de operação de baixo envolvimento, como por exemplo a exportação, com o intuito de ganhar experiência antes de se envolver em investimentos de controlo e riscos elevados (J. S. Sadaghiani *et al.*, 2011). À medida que a instituição obtém mais conhecimento do mercado estrangeiro e testemunha o crescimento do negócio, existe uma tendência para a mesma ganhar mais controlo sob os elementos do marketing-mix (Katsikeas & Piercy, 1990), o que por sua vez a leva a comprometer recursos para sistemas de controlo (Zou *et al.*, 2009).

As decisões ao nível da gestão e do controlo de uma empresa que se quer internacionalizar são cruciais para o futuro da mesma. Neste caso, as estratégias de entrada em mercado estrangeiro afetam o desempenho e o sucesso do negócio (Kirca, 2005; Peinado e Barber, 2006).

## **2.6. Especificidades do mercado chinês**

Pela primeira vez desde 2001, e segundo o ATKearney Index 2013, a China cai para a segunda posição do ranking dos países mais atrativos para Investimento Direto Estrangeiro, cedendo o primeiro lugar aos Estados Unidos. Apesar desta descida, este país asiático continua a manter-se no topo para investidores internacionais e a mais de uma década da preferência destes e a sua constante competitividade refletem o rápido crescimento económico que ocorreu neste país e a grande atração que representa como

destino para investir. De acordo com dados do INE, no primeiro semestre de 2013, as exportações de bens para este parceiro comercial atingiram o valor de 332,1 milhões de euros, um valor muito distinto dos somente 68 milhões de euros registados no primeiro semestre de 2005, levando a que a China passasse de 22º maior cliente de Portugal, no primeiro semestre de 2005, para 11º no período igual de 2013. Segundo Ilhéu (2006), o investimento português neste país asiático tem como principais motivos a Estratégia Global, onde a internacionalização assume um papel preponderante na competitividade mundial da empresa, e a Penetração no Mercado Chinês, apostando-se na rentabilidade do mercado consumidor emergente na China. Por conseguinte, os objetivos do grupo empresarial português exportador para a China passam pelo crescimento da quota de mercado, bem como pela estratégia de crescimento pela diversificação dos mercados, Ilhéu (2006). De seguida, apresentam-se as principais características sócio-culturais, político-legais e económicas do mercado chinês (ver Tabela I).

**TABELA I**  
**PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO MEIO ENVOLVENTE CHINÊS**

<b>Fatores Sócio-Culturais</b>	<b>Adaptação e Conhecimento do Mercado</b>	Qualquer investimento estrangeiro deve adaptar-se ao estilo de negócios chinês, uma vez que os chineses raramente adotam as práticas ocidentais. Para tal, o conhecimento do mercado, da sua cultura e das suas práticas legais, políticas e comerciais é vital.	Engholm (1994) Chong <i>et al.</i> (2001)
	<b>Longas Negociações</b>	Os chineses são muito pacientes, dando grande valor à orientação pelo longo prazo. O tempo de negociações não conta e geralmente beneficiam deste fator.	Hofsted (1991, 2004)
	<b>Respeito pela Autoridade</b>	Na cultura chinesa está bem presente o forte respeito pela autoridade. Os consumidores chineses tendem a seguir os líderes dos seus grupos de referência.	Graham e Lam (2003)
	<b>“Guanxi”</b>	Atualmente, as relações pessoais, conhecidas por “Guanxi”, formam uma rede de contatos invisível, cruciais para o sucesso de qualquer negócio na China. Neste país asiático, conquista-se, relaciona-se e depois faz-se o negócio, ao contrário do ocidente, onde o relacionamento é posterior ao negócio. A confiança é assim um elemento importante na cultura chinesa e como tal qualquer investimento externo na China deve criar uma teia de recursos humanos locais, pois conhecem o ambiente dos negócios e a concorrência.	Chong <i>et al.</i> (2001) Ilhéu (2006) Graham e Lam (2003) Abella <i>et al.</i> (2012)
	<b>“Face”</b>	É uma das medidas de valor social mais importante na China e traduz-se na reputação, no prestígio moral e material que um chinês alcança ao longo da vida, sendo este um aspeto relevante que condiciona as estratégias de marketing.	Yau (1994) Graham e Lam (2003)

<b>Fatores Político-legais</b>	<b>Controlo Estatal</b>	Existe um elevado controlo do governo chinês pelos projetos importantes e participação estrangeira no mercado interno.	Ilhéu (2006)
	<b>Barreiras Protecionistas a nível local e Provincial</b>	As autoridades provinciais e locais protegem-se da concorrência que a abertura dos acordos assinados com a OMC trouxe, aplicando regulamentos administrativos internos às ações das empresas estrangeiras na China.	Ilhéu (2006)
	<b>Protecionismo Ambiental</b>	Qualquer investimento estrangeiro na China é encorajado a introduzir no seu processo de produção tecnologias eficientes que apostem em baixo níveis de toxicidade, garantindo o menor risco de poluição ambiental.	Wang (1997)
<b>Fatores Económicos</b>	<b>Poder de compra diferenciado</b>	Existe um grande desequilíbrio entre as províncias costeiras e o interior, sendo que grande parte do rendimento disponível é recebida em ambiente urbano. Este facto consagra diferentes poderes de compra entre as cidades chinesas, sendo Shanghai, Beijing, Guangzhou e Shenzhen cidades líderes no consumo interno. Com um mercado altamente diferenciado, as empresas estrangeiras devem adaptar-se às preferências e necessidades do consumidor, caso pretendam expandir seus negócios.	Ilhéu (2006) Cui & Liu (2000) Miao, Barbaroux (2006)
	<b>Competitividade da mão-de-obra chinesa</b>	A China proporciona uma mão-de-obra intensiva e de baixo custo, afirmando-se como um país atrativo para receber investimento direto externo, pois desta forma as empresas estrangeiras conseguem baixar os custos de produção e consequentemente ganhar vantagem competitiva no mercado mundial.	Lieberthal e Lieberthal (2003) Michael (2004)
	<b>Fragmentação da Economia Chinesa</b>	O mercado chinês é heterogéneo e fragmentado, devido ao seu alargado território e respetivas políticas económicas locais e regionais, as quais criam segmentos de mercado e de consumo diferenciados, sempre em busca de produtos diferenciadores. Esta fragmentação torna o meio envolvente económico muito complexo.	Huang (2003) Guillén (2003)
	<b>Canais de distribuição complexos</b>	Com um vasto espaço territorial e uma infra-estrutura subdesenvolvida, a distribuição física é lenta e complexa, dificultando os relacionamentos nos canais de distribuição.	Ambler <i>et al.</i> (1999)

### 2.6.1. Mercado chinês de vestuário

A China encontra-se envolvida em quase toda a cadeia de valor da indústria de vestuário. Este país não só fabrica e exporta pronto-a-vestir como também se assume como um dos maiores mercados de consumidores de vestuário. Analisando a Tabela II, observamos que o valor das exportações (177 milhões de dólares) excede claramente o valor das importações (5 milhões de dólares) e que a percentagem de crescimento entre 2005 e 2013 situa-se em 12% e 16% quanto à exportação e importação respetivamente.

**TABELA II**  
**EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO DE VESTUÁRIO - CHINA**

EXPORTAÇÃO					
CHINA	Valor (milhões de dólares)	Evolução da percentagem anual (%)			
		2005-13	2011	2012	2013
	177	12	18	4	11
IMPORTAÇÃO					
CHINA	Valor (milhões de dólares)	Evolução da percentagem anual (%)			
		2005-13	2011	2012	2013
	5	16	59	13	18

Fonte: Elaboração própria, segundo dados da World Trade Organization, International Trade Statistics 2014

Segundo o International Trade Center (2011), várias são as marcas internacionais comercializadas em território chinês, sendo naturalmente marcas competitivas para a indústria portuguesa de vestuário, como a Hugo Boss, Chanel, Cerruti 1881, Dior, Zara, Tommy Hilfiger ou H&M. Ao analisarmos o mercado chinês de vestuário e os seus consumidores, percebemos que diversos são os estudos que os caracterizam:

1. Jovens consumidores, ao contrário dos mais velhos, indicam o simbolismo, a referência social, como um atributo mais importante do que o preço, a aparência ou a função prática do produto de vestuário (Zhang *et al.*, 2002);
2. Os consumidores mais jovens são mais influenciados pelo conceito de moda e têm mais experiência com produtos ocidentais do que os consumidores mais adultos (Anderson e He, 1998; Li & Fung, 2011; Berger, 2012);
3. Consumidores com idades entre 16-35 preferem marcas conhecidas e produtos estrangeiros, sendo mais materialistas do que os consumidores mais velhos (Ariaga *et al.*, 1997);
4. Consumidores com rendimentos mais elevados, ao contrário daqueles com menor rendimento, apontam a marca e o conforto como bastante relevantes e o preço como menos importante (Zhang *et al.*, 2002);
5. Consumidores com rendimentos mais altos compram por impulso, obedecendo a instintos emotivos, ao contrário dos consumidores com rendimentos mais baixos, os quais são mais racionais, ponderando bem as suas compras (Berger, 2012);
6. As mulheres são mais focadas na moda do que os homens (Wei e Pan, 1999);
7. O género feminino dá mais importância ao tamanho, ao conforto, ao estilo, à cor e ao fácil atendimento do que o género masculino (Zhang *et al.*, 2002) e são menos

preocupadas com o preço e compram mais produtos de moda do que outros consumidores (Dickson *et al.*, 2004; Schmitt, 1997);

8. Segundo o *Boston Consulting Group China Fashion Research Survey* de 2010, as mulheres com idades compreendidas entre os 14 e os 45 anos contabilizam 54% do consumo total de vestuário na China;
9. Os consumidores chineses urbanos diferem daqueles das áreas rurais num largo espectro de atitudes e comportamentos de consumo, sendo igualmente mais propensos a adquirirem produtos fabricados no estrangeiro (Li & Gallup, 1995);
10. Segundo Cui & Liu (2000), as regiões com população mais propensas a consumir produtos estrangeiros são Shanghai (28%), Guangzhou (36%) e Pequim (22%).

De acordo com estes factos, podemos concluir que no processo de internacionalização das empresas de vestuário portuguesas para a China, estas devem focar-se num segmento de mercado muito específico. Assim, a aposta deve direccionar-se para **consumidores jovens, com idades entre os 16-35 anos**, pois são mais propensos a consumir produtos estrangeiros (Anderson e He, 1998; Li & Fung, 2011; Berger, 2012; Ariaga *et al.*, 1997; Zhang *et al.*, 2002), do **género feminino**, uma vez que este contabiliza 54% do consumo total de vestuário na China (*Boston Consulting Group China Fashion Research Survey*, 2010; Dickson *et al.*, 2004; Schmitt, 1997; Wei e Pan, 1999; Zhang *et al.*, 2002) e **residentes nas cidades urbanas de Shanghai, Guangzhou e Pequim** (Cui & Liu, 2000; Li & Gallup, 1995).

#### ***2.6.1.1. Estratégia***

O mercado chinês de vestuário é único e incomparável (Lui *et al.*, 2011). Um interesse de penetração neste mercado por parte de empresas estrangeiras obriga a que estas segmentem o mercado e entendam as forças que têm vindo a moldar o mesmo (Lui *et al.*, 2011). Face às conclusões obtidas nos pontos anteriores, entende-se que as empresas portuguesas de vestuário que queiram operar na China devem desenvolver uma estratégia de internacionalização que se foque em:

1. Desenvolver produtos de qualidade *premium* direccionados para gerações mais novas. De acordo com Dickson *et al.* (2004), os consumidores jovens são ótimos candidatos para a compra de produtos fabricados no estrangeiro ou de marcas estrangeiras, crendo-se que este segmento de mercado é mais influenciado por atributos relacionados com a atualidade e a modernidade da peça (Zhang *et al.*, 2002) e é quem tem maior experiência

com produtos de vestuário ocidentais (Anderson e He, 1998). Segundo dados de Lui *et al.* (2011), são os consumidores mais jovens quem mais compra na China, já que tendo nascido nas décadas de 80 e 90, do século anterior, são a primeira geração após a Revolução Cultural, estando mais abertos ao mercado estrangeiro e paralelamente providos de um grande sentido de otimismo. Na opinião do Diretor-Geral da ATP, Paulo Vaz (ver entrevista em Anexo 4), o vestuário português prima pelo destaque na sua relação preço-qualidade, relativamente às marcas estrangeiras, sendo uma indústria com grandes níveis de excelência na sua produção.

2. Desenvolver produtos de vestuário feminino. Segundo Li & Fung (2012), o vestuário de senhora constituiu-se como o principal contribuidor para as vendas totais de vestuário, contabilizando 29,9% do volume total de vendas realizadas em 2011 e de 28,6% na primeira metade de 2012. Outro facto salienta que com um número crescente de mulheres no mercado de trabalho, a procura por vestuário feminino, quer casual quer de trabalho, tende a aumentar (International Trade Centre, 2011). De acordo com Paulo Vaz (2014), no consumo de vestuário português o setor mais competitivo em termos de comercialização é o do retalho em massa (Salsa, Tiffosi, Lanidor), constituído essencialmente por um público feminino cuja faixa etária se situa entre os 16 e os 30 anos. É um público que consome mais em quantidade, em intensidade e repetição de compra em relação ao público masculino.

3. Penetrar no mercado de consumidores residentes nas áreas urbanas de Shanghai, Guangzhou e Pequim. À medida que o grupo de consumidores urbanos chineses se torna cada vez mais maduro, sofisticado e exigente (The American Chamber of Commerce in Shanghai, 2011), aumenta a procura por marcas estrangeiras que vendem produtos *premium*. Para Cui & Liu (2000) e Li & Gallup (1995), os consumidores destas cidades destacam-se das demais cidades chinesas ao comprar produtos de vestuário estrangeiros. Um outro facto a salientar é que é nestas cidades que encontramos grandes marcas multinacionais (A.T. Kearney, 2013), fortemente procuradas pelos residentes daquelas áreas. Ainda segundo Paulo Vaz (2014), os chineses valorizam, nas suas grandes áreas urbanas, a concentração das lojas de marcas ocidentais numa zona específica das cidades, para que os seus frequentadores se possam sentir diferenciados em termos de estatuto e poder de compra quando adquirem este tipo de produtos, em relação aos seus concidadãos com menos rendimentos, que frequentam apenas as lojas tradicionais chinesas, de carácter mais utilitarista e com produtos de menor qualidade e de baixo preço.

## **2.7. Marketing-Mix no Mercado Chinês**

Num contexto de internacionalização, o desempenho em mercado estrangeiro é o resultado do grau de adaptação da estratégia de marketing (Shoham, 1996). Esta adaptação envolve a manipulação dos componentes do Marketing-Mix (Omer, 1986).

### **Estratégia de Produto**

O desempenho internacional é influenciado pelo grau de adaptação de produto (Cavusgil e Zou, 1994). Sendo o mercado chinês um mercado com características bem distintas daquelas que encontramos em mercados europeus, é importante ter em atenção que o produto deve estar adaptado às normas de segurança locais, às especificações técnicas, à estrutura comercial, aos elementos culturais, às necessidades do consumidor, entre outros aspetos (Cavusgil *et al.*, 1993; Terpstra e Sarathy, 2000). Neste sentido, as empresas de vestuário portuguesas que queiram operar na China devem focar-se em desenvolver produtos *premium*, de alta qualidade, em grande número e variedade, e produtos inovadores (Chong *et al.*, 2001). O mercado chinês de consumidores procura “valor” e está preparado para pagar mais pelos produtos e serviços que acreditam reunir grande qualidade, confiança e feitos com materiais requintados ou de excelência (The American Chamber of Commerce in Shanghai, 2012; Credit Suisse, 2012; Deloitte, 2012; Grail Research, 2012). A par disto, é preciso apostar numa inovação de produto com o objetivo de fornecer um conjunto suficientemente amplo e desejável de produtos e características do produto apropriadas aos consumidores chineses (The American Chamber of Commerce in Shanghai, 2012). A inovação pode ser assim encarada como um elemento diferenciador no mercado chinês. Quanto mais diferente, inovador e criativo um produto de vestuário for, mais sucesso terá junto desse mercado (Klemschmidt e Cooper, 1991).

### **Estratégia de Promoção**

A promoção pode ser influenciada pela linguagem, religião, leis, diferenças económicas e pela disponibilidade dos media. Todos estes fatores criam uma necessidade de adaptação das mensagens publicitárias (Theodosiou & Leonidou, 2003). A distância cultural entre Portugal e a China é elevada (Hofstede, 2004), sendo premente às empresas portuguesas que queiram operar na China atentarem na necessidade de adaptarem as suas políticas de promoção e os seus materiais de marketing ao contexto chinês (Boutzikas, 2000). Para Paulo Vaz (2014), a estratégia de promoção junto do mercado consumidor chinês deve ser baseada numa divulgação multicanal, incluindo televisão, internet e

*muppies*, bem como uma forte aposta no comércio eletrónico. As relações pessoais conhecidas por *Guanxi* são cruciais para o sucesso de qualquer negócio na China (Chong *et al.*, 2001). Estratégias de promoção de vendas como vouchers e cupões de desconto são um excelente programa de lealdade, ajudando a criar e a manter uma relação de confiança entre vendedor e consumidor chinês (Fam, 2001). Hofstede (2004) refere que a cultura chinesa apresenta valores elevados quanto à dimensão da incerteza, tendo uma aversão à mudança e ao risco. Este facto leva o consumidor chinês a exibir uma consciência de marca, a usar ativamente grupos de referência e líderes de opinião, de modo a evitar o risco (Fam, 2001; Berger, 2012; CCI & Cotton Incorporated's Chinese Consumer Survey, 2012).

### **Estratégia de Preço**

Para Asseal (1995), Lehmann e Winer (2005) o preço é a componente do marketing-mix que mais peso assume no processo de decisão de compra e influencia diretamente a perceção da qualidade da marca, que pode resultar na sua compra ou na sua rejeição, e tem impacto direto na margem de lucro *per unit*. A adaptação do preço depende de políticas competitivas, dos objetivos de marketing (Theodosiou & Leonidou, 2003) e ainda dos custos associados à exportação e distribuição (Zou *et al.*, 2009). As empresas portuguesas de vestuário que queiram entrar em mercado chinês devem ter em atenção a estrutura de preço local, uma vez que, em média, as empresas locais apresentam preços mais baixos do que empresas estrangeiras devido não só aos preços de produção (o trabalho local é mais barato), mas também aos preços dos materiais (os preços dos fornecedores locais são mais competitivos), (Abella *et al.*, 2012). O mercado consumidor chinês dá muita importância à excelente qualidade do produto, a qual deve estar correlacionada com o preço competitivo (Deloitte, 2012). Para Paulo Vaz (2014), a ótima relação preço-qualidade é uma das principais vantagens do vestuário português para o consumidor chinês de nível médio e médio alto.

### **Estratégia de Distribuição**

Esta é baseada na dimensão e na heterogeneidade do território chinês (Abella *et al.*, 2012). Com um vasto espaço territorial e uma infra-estrutura subdesenvolvida, a distribuição física é lenta e complexa, dificultando os relacionamentos nos canais de distribuição (Ambler *et al.*, 1999). A estrutura dos canais de distribuição deve replicar a hierarquia das cidades chinesas, apostando numa estratégia de região por região (Abella *et al.*, 2012). Nas cidades chinesas, a rede de distribuição do vestuário ocidental está concentrada em

áreas delimitadas, não se misturando com o comércio tradicional chinês, facto que reforça a diferenciação do vestuário ocidental em termos de preço e de exclusividade do produto nesse mesmo mercado.

### **3. Plano de Marketing**

#### **3.1. Sumário Executivo**

Considerando a pesquisa prévia, e particularmente os dados obtidos nas metodologias aplicadas - questionário e entrevista (Ver Anexos 1 e 4), procurou-se elaborar um plano de marketing que orientasse as empresas portuguesas de vestuário no seu processo de internacionalização para a China.

#### **3.2. Análise Externa**

##### **3.2.1. Mercado chinês de vestuário**

O mercado consumidor chinês de vestuário está concentrado principalmente, em termos de volume de vendas, nas zonas urbanas (Vaz, 2014<sup>2</sup>). Cerca de 70% da população chinesa subsiste com um rendimento considerado como estando acima do limiar da pobreza e habita no interior da China, onde impera uma lógica de consumo utilitarista (Vaz, 2014<sup>2</sup>). Segundo Cui & Liu (2000), as regiões com população mais propensa a consumir produtos estrangeiros são: Shanghai (28%), Guangzhou (36%), e Pequim (22%). Os consumidores chineses urbanos diferem daqueles que habitam as áreas rurais num largo espectro de atitudes e comportamentos de consumo, sendo, igualmente, mais propensos a adquirir produtos fabricados no estrangeiro (Li & Gallup, 1995).

Este mercado consumidor consiste em três segmentos principais: um segmento de classe média aspiracional, em desenvolvimento; um segmento de classe muito alta, já consolidado, mais restrito, que compra sem restrições orçamentais; um segmento, mais residual, em termos de volume de vendas, que adquire numa lógica utilitarista (Vaz, 2014<sup>2</sup>). Os dois primeiros segmentos caracterizam-se por os seus consumidores serem jovens, jovens adultos e adultos (até 50 anos); o terceiro é sobretudo composto por seniores e idosos (idade superior a 50 anos). Os jovens consumidores, ao contrário dos mais velhos, indicam o simbolismo e a referência social como um atributo mais

---

<sup>2</sup> Vide entrevista a Paulo Vaz (Diretor-Geral da ATP) em Anexos.

importante do que o preço, a aparência, ou a função prática do produto de vestuário (Zhang *et. al.*, 2002), sendo mais influenciados pelo conceito de moda e tendo mais experiência com produtos ocidentais, do que os mais adultos (Anderson e He, 1998; Li e Fung, 2011; Berger, 2012). A faixa etária entre os 16 e os 35 anos prefere marcas conhecidas e produtos estrangeiros, sendo mais materialistas do que os consumidores mais velhos (Ariaga *et. al.*, 1997).

### **3.3. Análise Interna**

#### **3.3.1. Indústria portuguesa de vestuário**

Segundo a ATP, atualmente a indústria de vestuário portuguesa tem uma dimensão menor do que aquela que possuía há dez anos atrás, mas ganhou ainda assim ganhos de produtividade notáveis, aumentando a sua dimensão exportadora e diversificando os mercados de destino. Considerando os dados do INE, o número de empresas de vestuário em Portugal diminuiu, entre 2007 e 2012, 24%, gerando um volume de negócios de 2.952 milhões. Em termos de exportação, os países da União Europeia continuam a ser os principais destinos do vestuário português, sendo Espanha e França mercados proeminentes. Ainda assim, outros países estão em destaque no contexto do crescimento das exportações de vestuário português, como Angola, EUA, Hong Kong, China, Tunísia, Brasil, Polónia, Emirados Árabes Unidos, Moçambique e México.

Em Portugal, o maior consumidor de vestuário é o segmento feminino, cuja faixa etária se situa entre os 16 e os 30 anos. Segundo Paulo Vaz (2014<sup>2</sup>), caracteriza-se por uma preferência por marcas de retalho em massa, variedade de cabaz de compras, aquisição unitária de baixo valor e grande repetição de compra. O consumidor masculino situa-se principalmente entre os 25 e os 50 anos, fiel à sua relação com a marca, prefere artigos de luxo, de elevado valor unitário de aquisição, com pequena repetição de compra.

#### **3.4. Análise SWOT – Vestuário Português no Mercado Chinês**

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Estabilidade política, social, económica e segurança, apesar da crise de dívida soberana que ainda está a atravessar;</li><li>- Custos de produção moderados, com especial relevo para os salários;</li><li>- Fileira Têxtil e do Vestuário bastante completa, com especial relevo para os salários;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Empresas descapitalizadas e fortemente dependentes do crédito bancário;</li><li>- Dimensão reduzida do mercado interno português, além de concentrado e deprimido;</li><li>- Produtividade baixa em termos relativos;</li><li>- Baixa terciarização do tecido empresarial;</li><li>- Falta dimensão crítica às empresas;</li><li>- Dificuldades nos modelos B2C;</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tradição e “<i>know-how</i>” industrial têxtil, incluindo no desenvolvimento do produto;</li> <li>- “<i>Made in Portugal</i>” acrescenta valor;</li> <li>- Cultura “<i>business to business</i>”;</li> <li>- Flexibilidade, adaptabilidade e reatividade;</li> <li>- Resiliência;</li> <li>- Fileira apoiada em consistentes e desenvolvidos centros de competências – Associação Setorial, Universidades, Centro de Formação, Centro Tecnológico e Centro de Nanotecnologias;</li> <li>- Recurso (ainda) a sistemas de incentivos de origem comunitária;</li> <li>- Aparecimento progressivo, embora discreto, de casos bem sucedidos de marcas e coleções nacionais com afirmação local e bom potencial de expansão internacional, apesar dos efeitos da crise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixo nível educacional e de formação profissional adequada em todos os níveis – da direção à produção. Fraco recurso das empresas à formação profissional. Relação fraca Universidade (investigação) e empresas;</li> <li>- Fraco empreendedorismo;</li> <li>- Feroz individualismo (problema cultural);</li> <li>- Gestão empresarial ainda carente de maior profissionalismo com consequências no desempenho das organizações;</li> <li>- Equipamentos e tecnologias a exigirem equipamentos imediatos;</li> <li>- Ausência de uma indústria de bens e <i>software</i> para a fileira;</li> <li>- Insuficiente nível de introdução de inovação, diferenciação e <i>design</i> nos produtos;</li> <li>- Insuficiente penetração no mercado internacional dos produtos e marcas nacionais;</li> <li>- Políticas públicas desajustadas e ineficazes (legislação laboral, administração da justiça, política fiscal).</li> </ul>
---	--

**Oportunidades**

**Ameaças**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nichos de mercado para determinados tipos de produtos e mercados emergentes;</li> <li>- Perda de competitividade por parte de alguns grandes “<i>players</i>” globais, com destaque para a China;</li> <li>- Identidade europeia que beneficia todos os produtos criados em território da UE – “<i>european lifestyle</i>”;</li> <li>- Têxteis técnicos e funcionais;</li> <li>- Indústria de bens de equipamento e de <i>software</i> para o “<i>cluster</i>”;</li> <li>- Crescimento da competitividade, pela via da produtividade, da formação profissional, da educação de base, do saneamento do setor e da terciarização das empresas – ganhar valor nas pontas da cadeia produtiva, ou seja, na conceção e desenvolvimento do produto (compreende o <i>design</i> e a marca) e no controlo das redes de comercialização (marketing, merchandising e distribuição);</li> <li>- Exploração de licenças;</li> <li>- Reindustrialização, como política económica nacional e europeia, desde que efetiva;</li> <li>- Especialização industrial;</li> <li>- Empreendedorismo jovem no sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldades continuadas no acesso ao financiamento e o seu custo: impactos negativos na gestão corrente e, sobretudo, no investimento nas organizações;</li> <li>- Custos de energia e ambientais, tendencialmente em ascensão, neutralizam todos os ganhos de competitividade obtidos noutros domínios. Em desvantagem face aos concorrentes europeus e Estados Unidos;</li> <li>- Política comercial europeia ultraliberal e não orientada a proteger os interesses locais: não exigência da reciprocidade nas trocas, a começar pela equiparação tarifária;</li> <li>- Concorrência dos parceiros europeus mais evoluídos na oferta de produtos mais atrativos em termos de marketing e moda (suportados por uma origem nacional – marca forte);</li> <li>- Concorrência de outros sectores e novas atividades na economia nacional, atraindo jovens para profissões diversas do Têxtil e do Vestuário;</li> <li>- Concorrência acrescida das marcas e cadeias de lojas estrangeiras no mercado interno (“<i>fast fashion</i>” e “<i>low cost fashion</i>”);</li> <li>- Declínio do Ensino Superior especializado e da formação profissional dirigida ao setor;</li> <li>- Estagnação do consumo nos mercados tradicionais de exportação e instabilidade nos mercados emergentes.</li> </ul>
--	---

Fonte: ATP, Plano Estratégico Têxtil 2020 - *Projetar o Desenvolvimento da Fileira Têxtil e Vestuário até 2020*

**3.5. Objetivos**

Com base nos resultados obtidos nos questionários realizados, cujos dados estão apresentados em anexo, e tendo por base a posterior entrevista ao Diretor-Geral da ATP, este plano de marketing tem como principal objetivo consciencializar todas as empresas de vestuário portuguesas que ainda não têm relações comerciais com a China (91%) para

a possibilidade de se internacionalizarem naquele mercado, imprimindo força à imagem do vestuário português na China. Para tal, este plano pretende focar os instrumentos e as diretrizes necessários para o sucesso da fileira de vestuário português na China.

### **3.6. Estratégia**

#### **3.6.1. Segmentação do mercado-alvo**

A China é um mercado complexo, formado por diferentes regiões. Em termos de segmentação geográfica (Kotler *et al.*, 2008), Shanghai, Guangzhou e Pequim corporalizam alguns dos principais mercados para o consumo de vestuário estrangeiro e, conseqüentemente, o português, já que representam áreas urbanas com consumidores cada vez mais maduros, sofisticados e exigentes (The American Chamber of Commerce in Shanghai, 2011).

A segmentação demográfica é também relevante, sendo os fatores como o género e a idade, a ocupação e o poder de compra amplamente importantes e que devem ser tidos em consideração. Neste sentido, o segmento consumidor chinês que mais adquire vestuário ocidental é composto por três segmentos principais: um segmento de classe média aspiracional, em desenvolvimento; um segmento de classe muito alta, já consolidado, mais restrito, que compra sem restrições orçamentais; um segmento, mais residual, em termos de volume de vendas, que adquire numa lógica utilitarista (Vaz, 2014). Os dois primeiros segmentos caracterizam-se por os seus consumidores serem jovens, jovens adultos e adultos (até 50 anos), sendo o género feminino mais predominante; o terceiro é sobretudo composto por seniores e idosos (idade superior a 50 anos). Este mercado consumidor é de elevado estatuto social, quadros médios e altos de empresas e organismos estatais (Vaz, 2014).

### **3.7. Marketing-Mix**

#### **3.7.1. Estratégia de Produto**

O vestuário de marca portuguesa, de etiqueta “Made in Portugal”, é percecionado como sendo um tipo de vestuário de elevada qualidade técnica, um produto especializado, elaborado com recurso a elevados conhecimentos de engenharia de produto. É um artigo que se destaca pela qualidade da sua confeção, beneficiando de algum marketing pelo facto de ser visto como um produto com qualidade ocidental, o que lhe confere uma projeção de marca muito favorável no mercado chinês. O vestuário português destaca-se

por ter uma ótima relação preço-qualidade, na mente do consumidor chinês (Vaz, 2014). No entanto, o mercado chinês de consumidores procura “valor” e está preparado para pagar mais pelos produtos e serviços que acredita reunir grande qualidade, confiança e feitas com os materiais requisitados ou de excelência (The American Chamber of Commerce in Shanghai, 2012; Credit Suisse, 2012; Deloitte, 2012; Grail Research, 2012). Neste sentido, as empresas de vestuário portuguesas que queiram operar na China devem focar-se em desenvolver produtos *premium*, de alta qualidade, em grande número e variedade, produtos inovadores (Chong *et al.*, 2001), sendo que, quanto mais diferente, inovador e criativo um produto de vestuário for, mais sucesso terá junto desse mercado (Klemschmidt e Cooper, 1991).

Assim, existe um hiato entre aquilo que são as competências de produção e comercialização e vestuário, por parte das empresas portuguesas, e aquilo que é viável vender no mercado chinês. A questão que se coloca é se haverá, no mercado consumidor chinês, espaço para este tipo de vestuário português, dentro desta diferenciação intermédia, ou seja, nem utilitarista (produtos de baixo valor acrescentado), nem de luxo (marcas com grande poder de atração e acessíveis apenas a pessoas de rendimentos muito elevados), adquiridos numa lógica de pura ostentação. A questão é, portanto, se existirá, em tamanho suficiente, uma classe média chinesa no limite entre estes dois segmentos mencionados, o utilitarista e o luxuoso, informada e com rendimentos adequados, focada essencialmente numa lógica de otimização preço-qualidade, que seja propensa a adquirir marcas de vestuário português, que encaixem nesta lógica.

Segundo o Diretor-Geral da ATP, Paulo Vaz (2014), se esta situação realmente se verificar, o que carece de alguma certeza, havendo, no entanto, espaço para isso acontecer, e existindo também alguns indícios de que essa classe média (ou “segmento do meio”) se esteja a formar e a consolidar, pode haver realmente espaço no mercado consumidor chinês para que o vestuário português se afirme dentro de uma lógica de diferenciação baseada na otimização preço-qualidade.

### ***3.7.2. Estratégia de Promoção***

A promoção pode ser influenciada pela linguagem, religião, leis, diferenças económicas e pela disponibilidade dos media. Todos estes fatores criam uma necessidade de adaptação das mensagens publicitárias (Theodosiou e Leonidou, 2003).

Como já anteriormente foi referido, a distância cultural entre Portugal e a China é elevada (Hofstede, 2004), sendo premente às empresas portuguesas que queiram operar na China, atenderem à necessidade de adaptarem as suas políticas de promoção e os seus materiais de marketing ao contexto chinês (Boutzikas, 2000). Neste sentido, é importante que a comunicação de marca, escrita ou falada, seja traduzida para um dos idiomas mais falados na China, e não se fique pela sua língua estrangeira de origem. Além de os chineses serem supersticiosos e sensíveis em relação a falhas de vocabulário e fonética, grande parte da população ainda não domina nenhum idioma estrangeiro, inclusive, grande parte da população domina apenas o seu idioma e/ou dialeto autóctone (Vaz, 2014). Um outro dado relevante é o de que a promoção tem de ser multicanal pois a China é um país de grande dimensão, o que exige investimentos avultados para que se possa obter um mínimo de repercussão desse investimento. Visto os grandes mercados de consumo na China estarem concentrados nas grandes cidades é aí que se devem concentrar os grandes meios de promoção e publicidade dos produtos. A internet, apesar do controlo governamental, é uma boa opção, principalmente no nicho do comércio eletrónico, que é um nicho em crescimento na China e que pode ser utilizado para potenciar vendas e publicidade *online* desses produtos. Devido à dimensão do país, é também aconselhável a utilização de outros canais multimédia como a televisão, além de meios *outdoor* mais tradicionais como os *muppies*.

### **3.7.3. Estratégia de Preço**

As empresas portuguesas de vestuário que pretendam entrar no mercado chinês, devem ter em atenção a estrutura de preço local, uma vez que, em média, as empresas locais apresentam preços mais baixos do que as empresas estrangeiras, devido não só aos preços de produção (o trabalho local é mais barato), mas também aos preços dos materiais (os preços dos fornecedores locais são mais competitivos), (Abella *et al.*, 2012).

O mercado consumidor chinês dá muita importância à excelente qualidade do produto, a qual deve estar relacionada com o preço competitivo (Deloitte, 2012) e uma das principais vantagens do vestuário português é destacar-se por ter uma ótima relação preço-qualidade, na mente do consumidor chinês (Vaz, 2014), ou seja as empresas portuguesas de comercialização de vestuário conseguem produzir produtos com grande nível de excelência, sendo que o preço que reflete este nível de execução alcançado no fabrico do produto e que diferencia pela positiva as empresas portuguesas de vestuário de

outras suas congéneres estrangeiras é um preço acessível para o consumidor chinês de nível médio e médio alto ao qual este produto se destina.

#### ***3.7.4. Estratégia de Distribuição***

Na China, a estrutura dos canais de distribuição deve replicar a hierarquia das cidades chinesas, apostando numa estratégia de região por região (Abella *et al.*, 2012). Dentro das cidades, e de forma semelhante, os espaços comerciais estão hierarquizados entre zonas de lojas estrangeiras e zonas de comércio tradicional chinês. As lojas estrangeiras, situadas nas grandes zonas comerciais, e centros comerciais são frequentadas por pessoas com grande poder de compra, que gostam de ser frequentadoras exclusivas dessas zonas comerciais, enquanto as lojas de comércio tradicional chinês são frequentadas por camadas da população com baixo poder de compra (Vaz, 2014). A aposta da distribuição do vestuário português em território chinês deve respeitar esta organização e fomentar as suas vendas junto dos locais frequentados pelos seus potenciais consumidores.

#### ***3.8. Orçamentação***

Para que este projeto se concretize, o presente Plano de Marketing será aplicado durante os próximos cinco anos, ou seja, de 2016 a 2020. Foram considerados cinco anos como uma meta aceitável, devido ao facto de a capacidade financeira das empresas de vestuário portuguesas não ser tradicionalmente elevada para investir em mercados externos, sendo que terá de ser construída a comercialização dos seus produtos, na China, de forma lenta, mas cautelosa e segura, em comparação com marcas estrangeiras com maior poder de marca neste setor, financeiramente mais capazes. Assim sendo, o investimento anual das empresas de vestuário portuguesas, no mercado chinês, será de 20% do lucro obtido com as suas operações no ano anterior, à escala global. Isto incentivará a empresa em causa, não só a investir continuamente no mercado chinês, por cinco anos consecutivos, e a montar uma rede de operações que proporcione lucros comerciais, como a obter lucros nas suas operações, à escala global, para poder investir naquele mercado consumidor. O investimento efetuado anualmente será repartido durante cinco anos pelas seguintes áreas:

- Implementação de espaços comerciais em Pequim, Shanghai e Guangzhou, junto de outros espaços comerciais ocidentais;

- Contratação de funcionários locais, para trabalharem no atendimento ao público nesses espaços comerciais;
- Formação adequada para os funcionários dos referidos espaços comerciais, para que possam desempenhar a sua função com eficácia;
- Organização de iniciativas próprias de mostra ao público, para que seja permitido ao consumidor conhecer as marcas de vestuário em causa;
- Publicidade em meios audiovisuais – Televisão, Rádio e Internet – dirigida especificamente à população destas três cidades.

No final de cada ano, de 2016 a 2020, será feito um acompanhamento e uma análise ao progresso da implementação do Plano de Marketing e serão efetuados, se necessário, os devidos ajustamentos para a continuação de uma boa implementação do mesmo. A conclusão da implementação do Plano de Marketing, em 2020, deverá coincidir com a ascensão efetiva da China ao 1º lugar como potência económica mundial, segundo previsões de diversos organismos internacionais, estimando-se um impacto positivo desse fator no consumo de vestuário estrangeiro na China, devido ao aumento do poder de compra da sua população.

### 3.9. Calendarização

A calendarização proposta destina-se ao segmento consumidor médio (B) e alto (A) chinês, focando-se sobretudo no consumidor médio, mas tentando atrair também a atenção do consumidor com maior poder de compra, o consumidor de segmento alto, apresentando-se a este consumidor o vestuário português como uma excelente e barata alternativa às grandes marcas de vestuário sedeadas noutros países europeus, nomeadamente francesas e italianas.

Este plano (Tabela III) iniciar-se-á no início de 2016 e terminará no final de 2020, sendo dividido em dez semestres, para um acompanhamento mais detalhado das operações a efetuar em cada ano e na análise da sua eficácia comercial.

**TABELA III**  
**CALENDARIZAÇÃO**

Alvo	Ação	2016		2017		2018		2019		2020	
		1 S	2S	1S	2S	1S	2S	1S	2S	1S	2S
Classe Média	Abertura de novo espaço comercial										

<b>(segmento B)</b>	Formação p/ empregados de loja	■		■		■		■		■	
	Publicidade (TV+Rádio+Internet)		■		■		■		■		■
	Organização de feira de produtos próprios	■			■			■		■	
	Avaliação do impacto das ações de marketing		■		■		■		■		■
<b>Classe Alta (segmento A)</b>	Abertura de loja exclusiva p/ segmento luxo	■				■				■	
	Formação p/ empregados de loja – segmento luxo	■				■				■	
	Ações de marketing personalizadas		■		■				■		■
	Implementação de entrega de compras ao domicílio	■	■	■	■						
	Avaliação do impacto das ações de marketing		■		■		■		■		■

■ Realização de ações

#### 4. Metodologias Aplicadas

Com vista à realização de um plano estratégico de marketing, e de modo a melhor compreender o consumo de vestuário de marca portuguesa na China, foi realizado um inquérito *online* a uma amostra representativa de empresas portuguesas de confeção de vestuário, bem como uma entrevista presencial ao Diretor-Geral da ATP, Dr. Paulo Vaz. Estas metodologias tiveram como objetivos perceber como é que as empresas de confeção de vestuário portuguesas analisam, segmentam e comercializam os seus produtos no mercado consumidor chinês e também conhecer, no entender dos industriais portugueses, quais os fatores críticos de sucesso da internacionalização para o mercado chinês.

Quanto ao inquérito, o universo estudado representou todas as empresas portuguesas que detêm uma marca no setor do vestuário. A lista destas empresas foi criada com o recurso à base de dados da ATP (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal) e da AICEP (Agência para o Desenvolvimento e Comércio Externo de Portugal). Considerando a possibilidade da obtenção não muito fluente de respostas aos inquéritos distribuídos, foram também utilizados contatos pessoais e contatos pesquisados na internet para o envio de inquéritos *online* a empresas deste setor. A amostra estudada totalizou 147 empresas portuguesas de confeção de vestuário distribuídas por todo o território de Portugal Continental e Ilhas. Este questionário obrigava ao preenchimento de todos os campos, eliminando-se assim os *missings*. Das 147 empresas às quais foi endereçado o questionário, obteve-se um total de 37 questionários respondidos (25,17%).

A técnica de amostragem utilizada é não probabilística e por conveniência. O questionário esteve disponível *online* desde o dia vinte e dois de setembro até ao dia dez de outubro de dois mil e catorze. O questionário foi dividido em três secções:

- A primeira secção visa filtrar, da amostra total de empresas respondentes, as empresas que se dedicam a trabalhar o mercado consumidor chinês daquelas que não o fazem;

- A segunda secção visa determinar qual o grau de profundidade com que o Marketing-Mix das empresas respondentes trabalha as respetivas marcas no mercado consumidor chinês;

- A terceira secção pretende obter informação sobre qual o retorno, em termos de satisfação com o negócio, que as empresas obtêm com a sua operação no mercado chinês, bem como o nível de importância das dificuldades que enfrentam neste mercado.

De acordo com a revisão literária feita anteriormente, resumiu-se os determinantes da internacionalização para o mercado chinês, estudados no presente questionário (ver Anexo 2). Os resultados podem ser consultados no Anexo 3.

## **5. Conclusões Finais, Limitações e Sugestões Futuras**

### **5.1. Conclusões Finais**

Este estudo pretendeu descortinar quais os fatores críticos de sucesso necessários às empresas portuguesas de vestuário para se internacionalizarem para a China. Esta internacionalização deve respeitar as características do mercado consumidor chinês, bem como a dinâmica comercial existente. Uma das principais conclusões obtidas é a de que as empresas portuguesas de vestuário estão a descurar a importante oportunidade de expandirem os seus negócios através do mercado chinês, o qual está em franco crescimento. O estudo demonstrou que estas empresas têm um compromisso muito pequeno no mercado chinês, visto que apenas 9% das inquiridas trabalham diretamente este mercado. Os resultados do questionário e a entrevista ao Diretor-Geral da ATP evidenciaram que tal acontece devido à insuficiente disponibilidade de informação exata e atualizada sobre o mercado chinês, sendo este claramente um fator crítico de sucesso no processo de internacionalização com a China, face à grande distância geográfica e cultural e às especificidades do seu meio envolvente. Outra razão apontada prende-se com a dificuldade em dominar conhecimentos da gestão de marketing, sobretudo num

mercado fragmentado, competitivo e que requer decisões estratégicas ponderadas e informadas com vista ao sucesso naquele mercado. Tendo em atenção a complexidade deste mercado, a falta de apoios do governo português é apontada igualmente como relevante, já que existe todo um conjunto de constrangimentos.

A internacionalização das empresas portuguesas de vestuário precisa de um vasto leque de recursos e de um avultado investimento, não só por causa da sua distância geográfica e cultural, mas também devido à dimensão e heterogeneidade do seu mercado. É difícil definir um modo de entrada estratégico correto pois a falta de conhecimento *in loco* por parte das empresas portuguesas, assim como a escassa informação do mercado ainda imperam. Torna-se vital às empresas portuguesas encurtarem a distância cultural existente, conhecendo profundamente as práticas e as éticas de negócio naquele país, bem como as necessidades específicas do consumidor final, para mais facilmente obterem experiência daquele mercado e, conseqüentemente, terem sucesso.

As empresas portuguesas de vestuário devem concentrar os seus esforços e a sua atenção num mercado consumidor muito particular. Os estudos realizados aconselham a apostar em consumidores jovens e adultos, até 50 anos, maioritariamente do género feminino e residentes nas áreas urbanas. Estes consumidores têm um elevado estatuto social e, concomitantemente, estão mais disponíveis para comprar produtos estrangeiros, com elevada qualidade. Um dos fatores críticos de sucesso para que a internacionalização seja bem sucedida prende-se com a perceção de que o produto de vestuário deve ser adaptado àquele mercado, às exigências do consumidor chinês, sem nunca se descuidar a qualidade, a inovação e a sua variedade. A este respeito, percebemos que as empresas respondentes acreditam possuir produtos de elevada qualidade técnica, diferenciadores, que vão ao encontro das características daquele mercado e com uma ótima relação preço-qualidade. Sendo um mercado altamente competitivo é essencial garantir a monitorização da concorrência e do preço, de modo a garantir um preço competitivo para o consumidor.

A China possui um largo território e um mercado muito complexo e particular. A estratégia de promoção de um produto naquele país tem, primeiramente, de ser feita por aproximação ao seu idioma e também ser multicanal, com uso da internet, televisão e de meios *outdoor*, de forma a alcançar o maior número de consumidores e a aproveitar as potencialidades daquele mercado em ascensão. Por ser um mercado heterogéneo e de difíceis infra-estruturas, a distribuição pode ser complicada. A força de vendas deve estar concentrada onde o mercado consumidor de vestuário é sensível ao produto estrangeiro,

principalmente nas áreas urbanas, respeitando o contexto local em que existe uma clara diferenciação entre grandes zonas comerciais, frequentadas por pessoas com elevado poder de compra, e lojas de comércio tradicional, frequentadas por camadas da população com baixo poder de compra. É importante às empresas portuguesas de vestuário perceberem esta diferença e orientarem as suas forças de venda de acordo com o público-alvo dos seus produtos.

As conclusões deste estudo mostram que os seguintes determinantes podem revelar-se como fatores críticos de sucesso a ter em conta pelas empresas portuguesas de vestuário no processo de internacionalização para a China:



**FIGURA 2- Fatores críticos de sucesso na internacionalização para a China**

### **5.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros**

No decorrer da realização deste estudo, surgiram várias limitações à recolha de informação o mais completa e pertinente para o tema em questão. A literatura sobre o tema em análise era escassa e a que existia, apesar de qualitativamente boa e elucidativa,

era pouco conhecida e divulgada e, portanto, de difícil acesso. Este só era possível através de uma pesquisa profunda, baseada na indagação de autores pouco conhecidos e/ou referenciados. Uma outra limitação encontrada prendeu-se com a informação acerca da população alvo, isto é, das empresas portuguesas de vestuário. Os dados recolhidos junto da ATP e da AICEP mostraram-se diminutos e, em vários casos, desatualizados, já que aquando do contato eletrónico efetuado para participação no questionário, as mensagens foram devolvidas ao remetente e/ou dando erro. A par disto, houve também uma grande dificuldade na obtenção de respostas através de questionário, devido à escassez, em número e qualidade, de respostas ao inquérito, por parte dos inquiridos. De referir, também, como limitação para uma maior precisão do estudo, que da amostra das 147 empresas estudadas, além de apenas terem respondido ao questionário 37 empresas, apenas 3 dessas empresas trabalham, de facto, o mercado consumidor chinês. A escassez desses números leva a que este estudo seja menos preciso. E a este respeito seria interessante que, em estudos posteriores, fosse possível analisar, em grande dimensão, a internacionalização das empresas portuguesas de vestuário no mercado chinês, de modo a quantificar mais e melhor este negócio e de certa forma verificar a evolução da penetração do vestuário português na China, bem como verificar se se alteraram, ou não, os fatores críticos de sucesso do vestuário português neste mercado.

## 6. Bibliografia

Abella, Bellver, Brusselmans (2012). *Strategies for Asia Pacific, How can foreign companies enter China successfully?*. Lu Rui & Co.

Agarwal, S., and Ramaswami, S.N. (1992). *Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location, and Internalization Factors*. *Journal of International Business Studies* 23, no.1.

AICEP (2011). Portugal Global, *CHINA – Especificidades e Oportunidades do Mercado*, Lisboa, disponível em: [http://www.ccilc.pt/sites/default/files/docs/china\\_especificidades\\_e\\_oportunidades\\_do\\_mercado\\_2011\\_aicep.pdf](http://www.ccilc.pt/sites/default/files/docs/china_especificidades_e_oportunidades_do_mercado_2011_aicep.pdf) (acesso em 12/2013)

Ambler, T., C. Styles e W. Xiucun (1999). *The Effect of Channel Relationships and Guanxi on the Performance of Inter-province Export Ventures in the People's Republic of China*. *Research in Marketing*, 16.

Andersen, O (1993). *On the internationalization process of firms: A critical analysis*. *Journal of International Business Studies*, vol. 24, no. 2.

Anderson, E. and Coughlan, A. (1987). *International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution*. *Journal of Marketing* 51.

Anderson, E., Gatignon, H. (1986). *Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions*. *Journal of International Business Studies*.

Anderson, P. and He, X. (1998). *Price influence and age segments of Beijing consumers*. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 15 No. 2.

Ariga, M., Yasue, M. and Wen, G.X. (1997). *“China’s generation III: viable target segment and implications for marketing communications”*. *Marketing and Research Today*, vol. 25 no. 1.

Asseal, H. (1995). *Consumer Behavior and Marketing Action*. 5th ed., New York: International Thomson Publishing.

A.T. Kearney (2003). *Winning China’s Apparel Market*.

A.T. Kearney (2013). *“Back to Business: Optimism Amid Uncertainty”*, disponível em: <http://www.atkearney.com/documents/10192/1464437/Back+to+Business++Optimism+Amid+Uncertainty++FDICI+2013.pdf/96039e18-5d34-49ca-9cec-5c1f27dc099d> (acesso em 12/2013)

ATP (2010). *A Indústria Têxtil e Vestuário Portuguesa*, disponível em: [http://www.socgeografialisboa.pt/wp/wp-content/uploads/2010/01/ITV-Portuguesa\\_-12-04-2010.pdf](http://www.socgeografialisboa.pt/wp/wp-content/uploads/2010/01/ITV-Portuguesa_-12-04-2010.pdf) (acesso em 12/2013)

ATP (2013). *A Indústria Têxtil e Vestuário Portuguesa*, disponível em: [http://formacao.aeportugal.pt/docs/aep-formacao-documentos/ppii\\_apresentação-joão-costa.pdf?sfvrsn=2](http://formacao.aeportugal.pt/docs/aep-formacao-documentos/ppii_apresentação-joão-costa.pdf?sfvrsn=2) (acesso em 12/2013)

ATP (2014). *O melhor dos últimos 11 anos para a ITV nacional*, disponível em: <http://www.atp.pt/gca/index.php?id=468> (acesso em 03/2015)

ATP (2014). *Plano estratégico têxtil 2020 Projetar o desenvolvimento da fileira têxtil e vestuário até 2020*.

Azuma, N. e Fernie, J. (2003). *Fashion in the globalized world and the role of virtual networks in intrinsic fashion design*. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7 (4).

Banco de Portugal (2012). *Análise do setor dos têxteis e vestuário*, disponível em: <http://www.atp.pt/fotos/editor2/2013/03%20%20Apresentacao%20Homero%20Goncalves.pdf> (acesso em 12/2013)

Barkema H.G, Vermeulen F. (1998). *International expansion through start up or acquisition: A learning Perspective*. *Academy of management journal*, vol. 41.

Baudot, F. (1999). *A Century of Fashion*. New York: Thames & Hudson.

Berger, R. (2012). *Chinese Consumer Report-Luxury, A brand awareness upgrade, Welcoming a new era in the Chinese luxury market*. Roland Berger Strategy Consultants.

Berger, R. (2012). *Chinese Consumer Report*. Roland Berger Strategy Consultants.

Boston Consulting Group China Fashion Research Survey (2012). Boston Consulting Group.

Boutzikas, J. (2000). *Coca-Cola: A Standardize Brand?*. *Management Case Quarterly*, vol.4

Bradley, Frank (2002). *International Marketing Strategy 4<sup>th</sup>*. FT Prentice Hall.

Calof, J. and Beamish, P. (1995). *“Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization”*. *International Business Review*, 4 (2).

Caves, R.E. (1982). *Multinational enterprises and technology transfer, in Rugman, A.M. (ed.) New Theories of the Multinational Enterprise*. St Martin's Press, New York.

Cavusgil, S. T. and Zou, S. (1994). *Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures*. *Journal of Marketing* 58 (January).

Cavusgil, S. T., Zou, S., and Naidu, G. M. (1993). *Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: an Empirical Investigation*. *Journal of International Business Studies* 24(3), 479-506.

Chong, Kabuth e Kukovetz (2001). *The China Venture: Business Environment and Strategic Considerations*. The Asia Research Centre, The Research Institute for International Management, The University of St. Gallen.

Contractor, Farok J. (2007). *Is International Business Good for the Companies? The Evolutionary or Multi-Stage Theory of Internationalization vs the Transactional Cost Perspective*. *Management International Review*, 47(3).

Cotton Council International & Cotton Incorporated's Chinese Consumer Survey (2012).  
Global Lifestyle Monitor Survey.

Craig, C. Samuel e Susan P. Douglas (2000). *Configural Advantage in Global Markets*.  
Journal of International Marketing, Vol. 8, Nº 1.

Credit Suisse (2012). *China Consumer Survey*, January.

Cui, G. and Liu, Q. (2000). “*Regional market segments of China: opportunities and barriers  
in a big emerging market*”. Journal of Consumer Marketing, Vol. 17 No. 1.

Czinkota, M.R. and Ronkainen, I.A. (2007). *International Marketing*. 8ed. Mason, OH:  
Thompson South-Western.

Deloitte (2012). *China's Consumer Markets. A Closing Window of Opportunity*.

Dickson M. A., Lennon S. J., Montalto C. P, Shen D., & Zhang L. (2004). *Chinese consumer  
market segments for foreign apparel products*. Journal of Consumer Marketing, 21.

Domke-Damonte, D. (2000). *Interactive Effects of International Strategy and Throughput  
Technology on Entry Mode for Service Firms*. Management International Review 40(1).

Douglas Susan P., Craig C. Samuel (2011). *Convergence and Divergence: Developing a  
Semiglobal Marketing Strategy*. Journal of International Marketing: Vol. 19, Nº 1.

Douglas, Susan P. and Craig, C.S. (1989). *Evolution of global marketing strategy: scale,  
scope and synergy*. Colombia Journal of World Business.

Dubois, P. e A. Jolibert (1992). *Le marketing – Fondements et pratique*. Lassay les Châteaux:  
Económica.

Dunning, J. H. (1988). *The eclectic paradigm of international production: a restatement and  
some possible extensions*. Journal of International Business Studies, vol.19.

Engholm, C. (1994). *Doing Business in Asia's Booming “China Triangle”*. New Jersey:  
Prentice Hall, Inc..

Fam, K. S. (2001). *Promotion Practices in the East and West: a Cultural Explanation*. Journal  
of International Marketing and Exporting, vol. 6, nº 2.

Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo, Lisboa.

Ghemawat, P. (2007). *Managing differences: The Central Challenge of Global Strategy*.  
Harvard Business Review, 85.

Ghemawat, P. (2010). *Finding Your Strategy In The New Landscape*. Harvard Business  
Review, 88.

Gorini A. P. F. (2000). *Panorama do Setor Têxtil no Brasil e no Mundo: Reestruturação e  
Perspectivas*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 12.

- Govindarajan, V. e A. Gupta (2000). *Analysis of the Emerging Global Arena*. European Management Journal, vol. 18 (3).
- Graham, J. L. e N. M. Lam (2003). *The Chinese Negotiation*. Harvard Business Review, vol. 81.
- Grail Research (2012). *How Consumers Perceive Luxury Brands in China*. March.
- Grant R.M (2005). *Contemporary Strategy Analysis (Fifth Edition)*. Blackwell Publishing.
- Guillén, F. Mauro (2003). *Experience, Imitation, and the Sequence of Foreign Entry: Wholly Owned and Joint-Venture Manufacturing by South Korean Firms and Business Groups in China, 1987-1995*. Journal of International Business Studies, vol. 34, Nº 2.
- Gupta, Anil K, Vijay Govindarajan e Haigan Wang (2008). *The Quest For Global Dominance: Transforming Global Presence Into Global Competitive Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hill, C. W. L.; Hwang, P.; Kim, W. C. (1990). *An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode*. Strategy Management Journal 11.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures, Organizations: Software of the Mind*. London, McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2004). [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com).
- Huang, Y. (2003). *Selling China, Foreign Direct Investment During the Reform Era*. Cambridge University Press.
- Ilhéu, F. (2006). *Internacionalização das Empresas Portuguesas e a China*. Coimbra: Gráfica de Coimbra.
- INE. Instituto Nacional de Estatísticas, disponível em: [www.ine.pt](http://www.ine.pt), (acesso em 12/2013)
- Internacional Trade Center (2011). *The Chinese Market for Clothing*.
- ITMF (2012). *Global changes in clothing consumption by 2020, and their impact on fibre-manufacturer supply chains*, disponível em: <http://www.itmf.org/wb/media/hanoi/afterhanoi/Singhal.pdf> (acesso em 03/2015).
- J. S. Sadaghiani, N. Dehghan, K. Navabi Zand (2011). *Impact of International Market Entry Strategy on Export Performance*. The Journal of Mathematics and Computer Science vol.3 no.1.
- Jain, S. (1989). *Standardization of international marketing strategy: Some research Hypotheses*. Journal of Marketing, 53(1).
- Jansson, H. (2007). *International Business Strategy in Emerging Country Markets –The Institutional Network Approach*. Cheltenham, (Manuscript) Edward Elgar Publishing.

- Jing Daily (2012). *The Business of Luxury and Culture in China*, disponível em: <http://jingdaily.com/what-you-need-to-know-about-chinas-luxury-e-commerce-market/> (acesso em 02/2014)
- Johanson, J e F. Weidersheim-Paul (1975). “*The internationalization of the firm: four Swedish cases*”, *Journal of Management Studies*, vol. 12, N° 3.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1997). *The internationalization process of firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitments*. *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n. 1.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). *The mechanism of internationalization*. *International Marketing Review*, 7(4).
- Julian, C. C. (2003). *Export marketing performance: A study of Thailand firms*. *Journal of small business management*, 41, (2).
- Katsikeas, C.S. and Piercy, N.F. (1990). *Relationship between Greek Export Manufacturers and UK Exporters: Dimension of Exercised Power*. *Journal of Marketing Management* 6 (3).
- Kawamura, Y. (2005). *Fashion-ology: An Introduction to Fashion Studies*. New York: Berg.
- Keegan, W. J., Green, M. C. (1999). *Princípios de Marketing Global*. Saraiva, São Paulo.
- Kim, W. C., and P. Hwang (1992). *Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice*. *Journal of International Business Studies* 23(1).
- Kirca Ahmet H. (2005). *The impact of mode of operation on sales performance in international services*. *Journal of Services Marketing*. vol.19 no.1.
- Kleinschmidt, EJ, Cooper, RG. (1991). *The impact of product innovativeness on performance*. *Journal of Product Innovation Management*.
- Kotler, P. et al. (2008), *Principals of Marketing, Fifth European Ed.*, Prentice-Hall.
- Lado, N., Martinez-Ros, E. and Valenzuela, A. (2004). *Identifying Successful Marketing Strategies by Export Regional Destination*. *International Marketing Review* 21.
- Lambin, J.J. (2000). *Marketing Estratégico*. McGraw-Hill: Lisboa, 4ª Edição.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K. and Sparks, J. (1998). *The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances*. *Organization Science*, 9.
- Lehmann, D. R. e Winer, R. S. (2005). *Product Management*. 4th ed., New York: McGraw-Hill.
- Li, D. e Gallup, A.M. (1995). *In search of the Chinese consumer*. *The China Business Review*, vol. 122 no. 5.

Lieberthal, K. e G. Lieberthal (2003). *The Great Transition*. Harvard Business Review, vol. 81.

Liesch, Peter W. e Gary A. Knight (1999). *Information Internationalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization*. 30 (1).

Lifestyle Monitor (2014). disponível em: <http://therobinreport.com/reaching-the-chinese-consumer/> (acesso em 02/2014)

Li & Fung (2011; 2012). *China's Apparel Market*. Li & Fung Research Centre.

Li, J. (1995). *Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets*. Strategic Management Journal, vol. 16, no. 5.

Lu, Jane W.; Beamish, Paul W. (2001). *The internationalization and performance of SMEs*. Strategic Management Journal, Chichester, v. 22, jun./jul..

Lui V., Zhou, Y; Hsu, H.; Jap, W.; Liao, C.; Lou, Y. (2011). *Dressing Up – Capturing the Dynamic Growth of China's Fashion Market*. The Boston Consultant Group, Jul..

Luo, Y. and Peng, M. W. (1999). *Learning to Compete in a Transition Economy: Experience, Environment, and Performance*. Journal of International Business Studies, vol. 30, no. 2.

Luo, Y., J.H. Zhao e J.J. Du (2005). *The Internationalization Speed of E-commerce Companies: An Empirical Analysis*. International Marketing Review, vol. 22, Nº 6.

Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). *The Internationalization of Born*. International Business Review, 6(6).

Makino, Shige e Andrew Delios (1996). *Local knowledge and Performance Implications for Alliance Formation in Asia*. Journal of International Business Studies, Special Issue.

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

Miao, Barbaroux (2006). *Local Adaptation in Emerging Markets, in Theory and Reality, Study of the Swedish Subsidiaries in China*. Kristianstad University.

Michael, David (2004). *Opportunity or Threat? Global Firms Must Learn to Leverage China*. China Report: Studies in Operations and Strategy, Knowledge Wharton, [www.knowledge.wharton.upenn.edu](http://www.knowledge.wharton.upenn.edu).

Navarro, A., Acedo, F., Robson, M., Ruzo, E. and Losada, F. (2010). *Antecedents and Consequences of Firms' Export Commitment: An Empirical Study*. Journal of International Marketing 18 (3).

OMC (2013). Organização Mundial do Comércio, disponível em: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2013\\_e/its13\\_merch\\_trade\\_product\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2013_e/its13_merch_trade_product_e.pdf) (acesso em 12/2013)

OMC (2013). Organização Mundial do Comércio, disponível em: [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/countries\\_e/org6\\_map\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/org6_map_e.htm) (acesso em 12/2013)

OMC (2013). Organização Mundial do Comércio, disponível em: [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/wto\\_dg\\_stat\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/wto_dg_stat_e.htm) (acesso em 12/2013)

OMC (2013). Organização Mundial do Comércio, disponível em: [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/what\\_stand\\_for\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/what_stand_for_e.htm) (acesso em 12/2013)

OMC (2014). Organização Mundial do Comércio, disponível em: [https://www.wto.org/english/res\\_e/status\\_e/its2014\\_e/its2014\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/status_e/its2014_e/its2014_e.pdf) (acesso em 03/2015)

Omer, H. M. K. (1986). *Standardization versus adaptation: marketing strategy for the less developed countries*. Unpublished Doctoral Dissertation, UWIST, Wales.

Peinado E. S. e Barber J. P. (2006). *Multidimensional concept of uncertainty and its influence on the entry mode choice: An empirical analysis in the service sector*. *International Business Review*, vol. 15.

Peng, Mike W. (2009). *Global Strategy*. 2d ed. Cincinnati OH: South-Western Cengage Learning.

Peng, Mike W. (2001). *The Resource-Based View and International Business*. *Journal of Management*, (27).

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Blackwell, Oxford.

Root, F. R. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington, MA: D.C. Heath.

Saich, Tony (2001). *China on the Threshold of a Market Economy*, disponível em: [www.ksg.harvard.edu/cbg/research/a.saich-cbg-china.threshold.pdf](http://www.ksg.harvard.edu/cbg/research/a.saich-cbg-china.threshold.pdf) (acesso em 12/2013)

Sapienza, H.J., E. Autio, George G., Zahra S. A. (2006). *A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth*. *Academy of Management Review*, vol. 31 no. 4.

Schmitt, B. (1997). *Who is the Chinese consumer? Segmentation in the People's Republic of China*. *European Management Journal*, vol. 13 no. 2.

Shoham, A. (1996). *Marketing-Mix Standardization: Determinants of Export Performance*. *Journal of Global Marketing*, 10 (2).

Shoham, A., Rose, G.M. and Albaum, G.S. (1995). *Export Motives, Psychological Distance, and the EPRG Framework*. *Journal of Global Marketing* 8.

Steenkamp, J. E. M. (2001). *The role of national culture in international marketing research*. *International Marketing Review*, 18(1).

Tallman e Shenkar (1994). *A Managerial Decision Model of International Cooperative Venture Formation*. *Journal of International Business Studies*, First Quarter.

Terpstra V., R. Sarathy (2000). *International Marketing*. USA.

The American Chamber of Commerce in Shanghai (2011; 2012). *China Consumer Market Strategies*.

Theodosiou, M., & Katsikeas, C. S. (2001). *Factors influencing the degree of international pricing strategy standardization of multinational corporations*. *Journal of International Marketing*, 9(3).

Theodosiou M., & Leonidou, L. C. (2003). *Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research*. *International Business Review* 12.

Voerman, L. (2003). *The Export performance of Europeans SMES*. Alblasterdam: Labyrinth Publications.

Wang, Yongjun (1997). *Investment in China - A Question and Answer Guide on How to Do Business*. CITIC Publishing House, American Management Association, New York.

Wei, R. and Pan, Z. (1999). *Mass media and consumerist values in the People's Republic of China*. *International Journal of Public Opinion Research*, vol. 11 no. 1.

Westney, Eleanor & Sri Zaheer (2001). *The Evolution of the Multinational Enterprise*. *Oxford Handbook of International Business*, A. M. Rugman and T.L Brewer, eds. New York: Oxford University Press.

Wilson, D., & Purushothaman, R. (2003). *Dreaming with BRICs: The path to 2050*. *Global Economic Papers Paper 99*. New York: Goldman Sachs.

Yau, Oliver, H. M. (1994). *Consumer Behavior in China, Consumer Satisfaction and Cultural Values*. Routledge.

Zhang, Z., Li, Y., Gong, C. and Wu, H. (2002). *Casual wear product attributes: a Chinese consumers' perspective*. *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 6 no. 1.

Zou, S., and Stan, S. (1998). *The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997*. *International Marketing Review* 15 (5).

Zou, S., Kim, D. and Cavusgil, S.T. (2009). *Export Marketing Strategy* [Kindle version].

## ANEXOS

### Anexo 1 - QUESTIONÁRIO

O presente questionário faz parte do trabalho final de Mestrado em Marketing do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). Este trabalho procura compreender os fatores críticos de sucesso na internacionalização para a China das empresas portuguesas de vestuário.

Não existem respostas certas ou erradas.

Os dados recolhidos são anónimos e confidenciais.

A sua participação é fundamental para o desenvolvimento deste trabalho.

Muito obrigado.

**1. Neste momento, exerce alguma função laboral que envolva a comercialização de vestuário de marca portuguesa?**

Sim  Não

**1.1. Colabora no processo de internacionalização da marca?**

Sim  Não

**2. Qual é a dimensão da empresa?**

- Microempresa (menos de 10 empregados, faturação anual inferior a 2 milhões de euros)
- Pequena empresa (10-49 empregados, faturação anual inferior ou igual a 10 milhões de euros)
- Média empresa (50-249 empregados, faturação anual inferior ou igual a 50 milhões de euros)
- Grande empresa (250 ou mais empregados, faturação anual superior a 50 milhões de euros)

**3. Trabalha diretamente com o mercado chinês de consumo de vestuário de marcas internacionais? Se respondeu Não, o questionário termina aqui. Obrigado.**

Sim  Não

**3.1. Quais são as fontes de conhecimento local que a empresa dispõe sobre o mercado chinês de vestuário?**

- Não temos fontes de conhecimento local
- Estudo de mercado já existente (AICEP, ATP, etc.)
- Estudo de mercado elaborado pela nossa empresa/encomendado a uma empresa de consultoria
- Rede de contatos/parceiros no mercado chinês
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**3.2. Qual o seu grau de conhecimento acerca do consumidor chinês de vestuário?**

Nenhum      Baixo      Razoável      Bom      Muito Bom  
                       

**4. A empresa tem recursos localizados no mercado chinês?**

- Sim, tem recursos localizados na China (gestor de mercado da China, trabalhadores a operarem na China)
- Não, investimos os nossos recursos na internacionalização para a China, mas não diretamente em território chinês.

**5. Relativamente ao produto de vestuário que a sua empresa comercializa, podemos afirmar que a mesma apresenta:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Produtos de qualidade superior					
Produtos inovadores, com características únicas/diferentes das outras ofertas no mercado					
Vasta gama de produtos					
Produtos adaptados ao mercado chinês					

**6. Em relação à aquisição de peças de vestuário de marca portuguesa, como classifica a perceção de “marca portuguesa”, pelo consumidor chinês?**

Muito mau    Mau    Fraco    Nem bom nem mau    Razoável    Bom    Muito Bom

**7. Classifique o mercado consumidor chinês dos produtos de vestuário que comercializa quanto a:**

**A. Idade** (Pode escolher mais do que uma opção)

- Consumidores de todas as faixas etárias
- Consumidores com idades entre os 16-35 anos
- Consumidores com idades entre os 36-55 anos
- Consumidores com idade superior a 56 anos

**B. Género**

- Consumidores do género feminino e masculino
- Exclusivamente consumidores do género feminino
- Exclusivamente consumidores do género masculino

**8. Qual das seguintes frases melhor define o material promocional (website, brochuras, etc.) utilizado no mercado da China?**

- O nosso material promocional foi traduzido para mandarim
- O nosso material promocional foi elaborado de raiz para este mercado

**9. Numa escala de 1 (baixa preferência) a 5 (alta preferência), quais as estratégias preferidas pela sua empresa para promover a compra dos seus produtos no mercado consumidor chinês?**

	1	2	3	4	5
Anúncios televisivos	<input type="checkbox"/>				
Associação a personalidades célebres	<input type="checkbox"/>				
Referência ao país de origem	<input type="checkbox"/>				
Presença em feiras internacionais na China	<input type="checkbox"/>				
Participação em desfiles de moda na China	<input type="checkbox"/>				
Revistas/jornais	<input type="checkbox"/>				
Redes sociais	<input type="checkbox"/>				
Site da marca	<input type="checkbox"/>				

**10. Classifique a frequência das seguintes afirmações:**

	Nunca	Ocasionalmente	Muitas vezes	Sempre
A empresa monitoriza o preço do produto ao longo de toda a cadeia de valor até ao utilizador final na China	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa monitoriza a atividade dos concorrentes (ofertas e preços) na China	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Como é distribuída a força de vendas na China?**

- Intermediários com direitos de exclusividade para o(s) produto(s) para todo o território da China
- Força de vendas própria ou externa concentrada na mesma região da China
- Força de vendas própria e externa distribuída por várias regiões da China

**12. Quais as principais cidades/locais onde se comercializa o produto de vestuário da sua empresa?**

---

**13. Classifique o grau de satisfação com o desempenho da sua empresa no mercado chinês.**

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Parcialmente insatisfeito
- Neutro
- Parcialmente satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito

**14. Classifique o nível de importância das dificuldades que têm encontrado no mercado chinês.**

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
Encontrar informação exata	<input type="checkbox"/>				
Ajustar-se às diferenças culturais	<input type="checkbox"/>				
Ajustar-se às práticas e éticas do negócio	<input type="checkbox"/>				
Alcançar os requisitos tecnológicos	<input type="checkbox"/>				
Dominar os conhecimentos da gestão de marketing	<input type="checkbox"/>				
Falta de apoios do governo português	<input type="checkbox"/>				

**Anexo 2 – DIMENSÕES, INDICADORES E MEDIÇÃO DOS DETERMINANTES DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA O MERCADO CHINÊS**

<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fundamentação</b>	<b>Medição</b>
<b>Informação de Marketing – conhecimento e experiência do mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento prévio das particularidades do mercado chinês</li> <li>• Acompanhamento regular da concorrência</li> </ul>	Ilhéu (2006); Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (1997); Navarro <i>et al.</i> (2010)	<p>Escala nominal, com possibilidade de resposta aberta</p> <p>Escala de <i>likert</i></p>
<b>Recursos alocados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos</li> </ul>	Graham e Lam (2003); Abella <i>et al.</i> (2012)	Escala nominal
<b>Modo de entrada de controlo elevado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento direto externo</li> </ul>	Ilhéu (2006); Lieberthal e Lieberthal (2003); Michael (2004); Chong <i>et al.</i> (2001)	Escala nominal
<b>Características do produto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade</li> <li>• Inovação</li> <li>• Variedade do produto</li> <li>• Adaptação do produto</li> </ul>	Chong <i>et al.</i> (2001); The American Chamber of Commerce in Shanghai (2012); Credit Suisse (2012); Deloitte (2012); Grail Research (2012)	Escala de <i>likert</i>
<b>Promoção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiais de Marketing e políticas de promoção adaptadas ao mercado chinês</li> </ul>	Boutzikas (2000)	<p>Escala nominal</p> <p>Escala de <i>likert</i></p>
<b>Competitividade do preço</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço competitivo e monitorização do preço do produto concorrente</li> </ul>	Abella <i>et al.</i> (2012)	Escala nominal
<b>Distribuição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuição e venda em diferentes regiões chinesas</li> </ul>	Ambler <i>et al.</i> (1999); Abella <i>et al.</i> (2012)	<p>Escala nominal</p> <p>Resposta livre</p>

### Anexo 3 – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

Foram obtidos 37 questionários desde o dia vinte e dois de setembro até ao dia dez de outubro de dois mil e catorze, resultando numa média de resposta de 25,17%. Do número inicial, foram eliminados 5 questionários, por ausência de respostas ou pelo preenchimento incompleto do mesmo, ficando-se assim com um dado final de 32 questionários, ou seja 21,76%.

**Tabela IV – Função laboral que envolve comercialização de vestuário de marca portuguesa**

	Frequência	%
Sim	16	50%
Não	16	50%

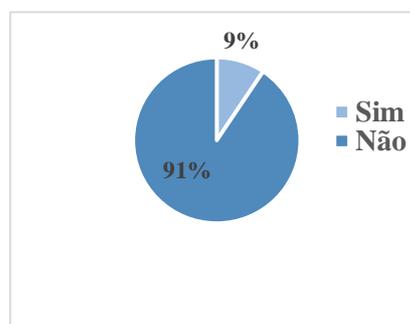
**Tabela V – Colaboração no processo de internacionalização da marca**

	Frequência	%
Sim	12	37,5%
Não	20	62,5%

**Tabela VI – Características da amostra e dimensão da empresa**

	Frequência	%
Micro empresa	4	12,5%
Pequena empresa	13	40,625%
Média empresa	11	34,375%
Grande empresa	4	12,5%

**Gráfico 1 – Empresas de Vestuário Portuguesas a operar no Mercado Chinês (%)**



**Tabela VII – Fontes de conhecimento sobre o mercado chinês de vestuário**

	Frequência	%
Não temos fontes de conhecimento local	0	0%
Estudo de mercado já existente (AICEP, ATP)	0	0%
Estudo de mercado elaborado pela nossa empresa/encomendado a uma empresa de consultoria	0	0%
Rede de contatos/parceiros no mercado chinês	2	66,67%
Outra (R.: escritório de compras próprio)	1	33,33%

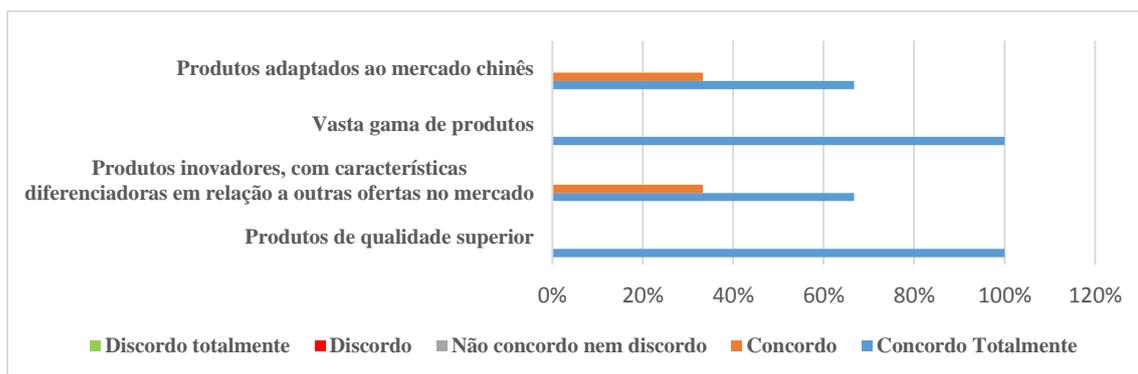
**Tabela VIII – Grau de conhecimento acerca do consumidor chinês de vestuário**

	Frequência	%
Nenhum	0	0%
Baixo	0	0%
Razoável	2	66,67%
Bom	0	0,00%
Muito Bom	1	33,33%

**Gráfico 2 – Recursos localizados na China**



**Gráfico 3 – Perceção de atributos gerais dos produtos de vestuário comercializados na China**



**Tabela IX – Perceção da marca portuguesa no mercado chinês por parte dos inquiridos**

	Frequência	%
Muito mau	0	0%
Mau	0	0%
Fraco	1	33,33%
Nem bom nem mau	1	33,33%
Razoável	0	0%
Bom	1	0%
Muito Bom	0	33,33%

**Tabela X – Caracterização do mercado consumidor chinês quanto à idade**

	Frequência	%
Consumidores de todas as faixas etárias	0	0%
Consumidores com idade 16-35 anos	2	50%
Consumidores com idade 36-55 anos	2	50%
Consumidores com idade superior a 56 anos	0	0%

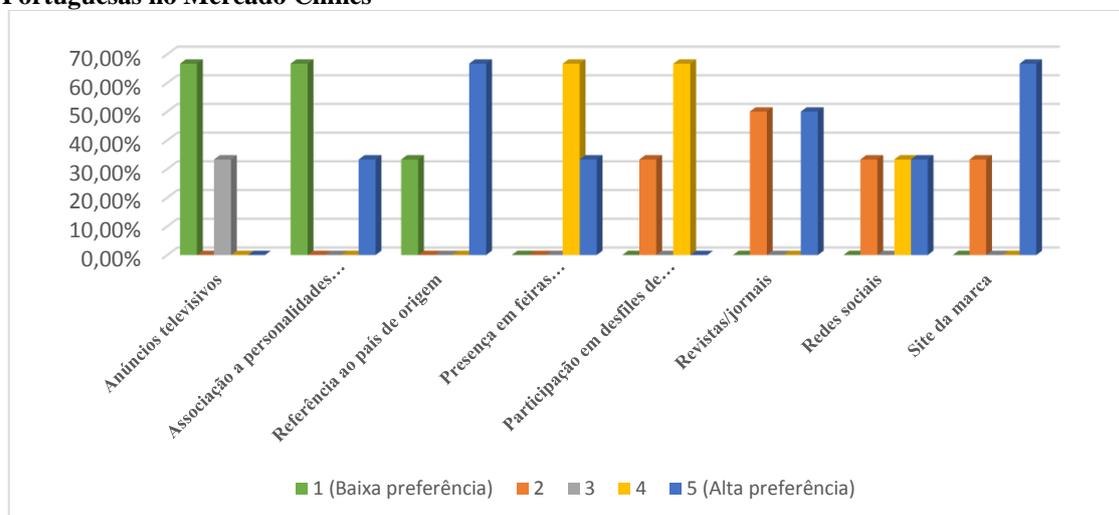
**Tabela XI – Caracterização do mercado consumidor chinês quanto ao género**

	Frequência	%
Consumidores do género masculino e feminino	1	33,33%
Consumidores do género masculino	2	66,67%
Consumidores do género feminino	0	0%

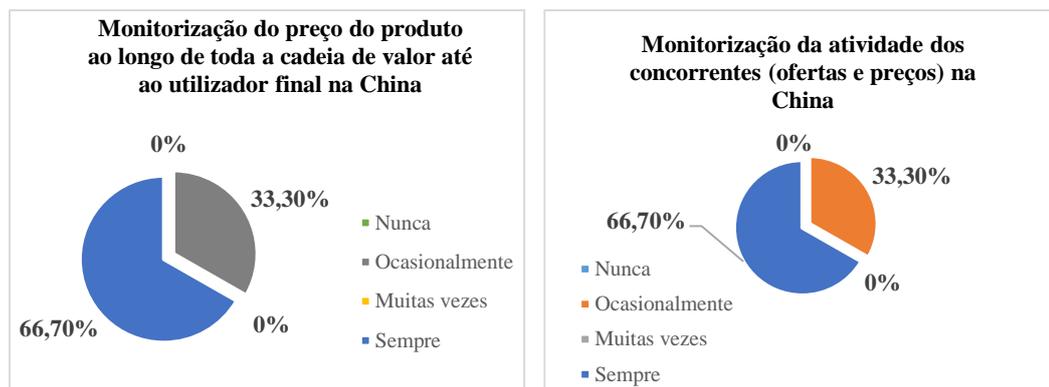
**Tabela XII – Material promocional**

	Frequência	%
O nosso material promocional foi traduzido para mandarim	3	100%
O nosso material promocional foi elaborado de raiz para este mercado	0	0%

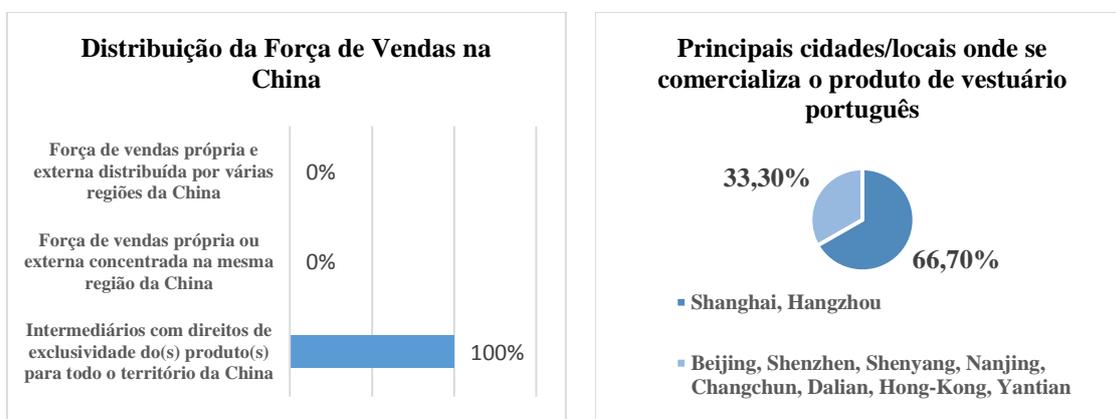
**Gráfico 4 - Perceção das Estratégias de Promoção Preferidas pelas Empresas de Vestuário Portuguesas no Mercado Chinês**



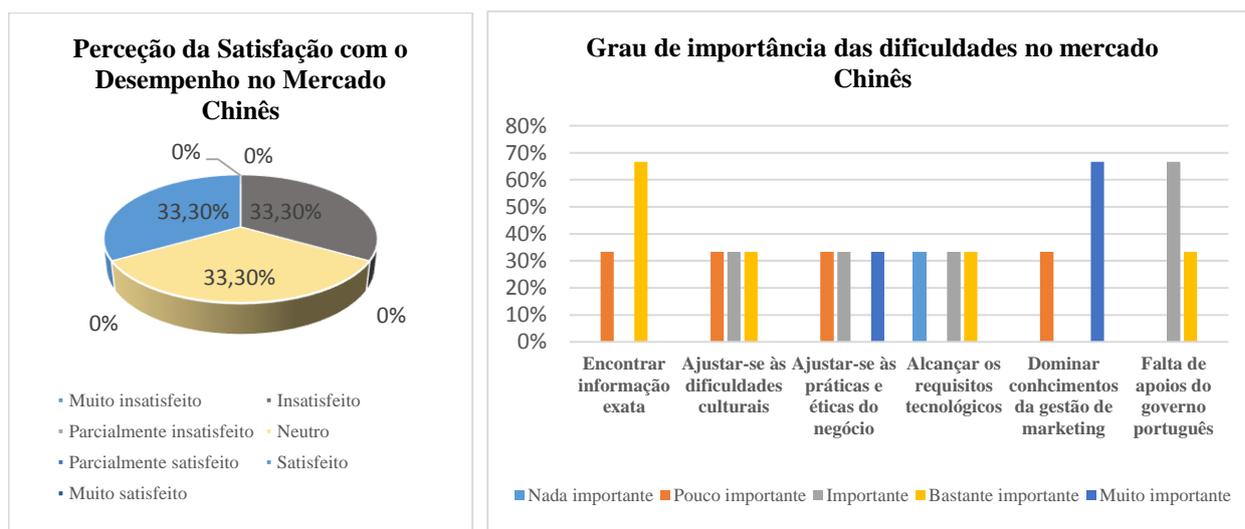
Gráficos 5 e 6 - Monitorização do Preço e Concorrência



Gráficos 7 e 8 – Distribuição da força de vendas e Localização no mercado chinês



Gráficos 9 e 10 – Satisfação com o desempenho no Mercado Chinês e Principais dificuldades



#### **Anexo 4 – Entrevista ao Diretor-Geral da ATP, Paulo Vaz (2014)**

**José Fernandes – Como acha que o consumidor chinês encara a aquisição de vestuário? Como mero utilitarismo ou como uma demonstração do seu *status* social?**

**Paulo Vaz** – Eu diria que temos de analisar um mercado cada vez mais segmentado. O mercado de consumo chinês está a tornar-se mais complexo do que aquilo que era no passado. Existe ainda uma grande quantidade de pessoas que não tem acesso ao consumo. A China é uma oportunidade, mas 60% a 70% da população chinesa vive no limiar da pobreza. Se quisermos olhar para a China, neste contexto, temos de olhar para um conjunto de grandes cidades onde existe consumo, pois a maior parte do interior da China não tem consumo. Aí, no interior da China, predomina uma lógica utilitarista, pois as pessoas compram vestuário por razões meramente utilitárias. Não têm nenhuma preocupação que não seja o simples utilitarismo. Estamos a falar de pessoas com rendimentos muito baixos e também produtos de muito baixo custo. Agora, é importante perceber que, nas grandes cidades, e estamos a falar de 7 ou 8 cidades com mais de 10 milhões de habitantes, algumas até mais, e com áreas metropolitanas muito vastas, estamos a falar da existência de segmentos de consumo que já são muito semelhantes aos que encontramos no mundo mais desenvolvido. Estamos a falar de uma classe média que se está a desenvolver, logo, possui razoável poder de compra. Existem depois segmentos de consumo de altíssimo poder de compra, em que, esses sim, até relacionando com questões culturais que têm que ver com a própria China, consomem e adquirem numa lógica de *status* social, de ostentação, para a família e para os amigos, pois, culturalmente, a ostentação na China não é encarada como no Ocidente, ou seja, na China, se se tem sucesso, há que o mostrar e há que o revelar e exibi-lo aos seus parentes, amigos, e sociedade em geral, para se mostrar com isso que se é bem sucedido na vida. Naturalmente, portanto, o segmento alto tem essa motivação adicional, que é o de comprar esses produtos de luxo, para revelar o seu poder de compra, e demonstrá-lo aos demais. Portanto, é correto separar duas realidades: a de uma classe média em crescimento, aspiracional, culturalmente informada sobre aquilo que são os valores chineses de ostentação e comercialização do seu sucesso aos demais, até àquele segmento de altíssimo poder de compra, que compra produtos de luxo, não só porque existe uma apetência forte para os comprar, mas também porque, usando produtos de luxo, comunicam aos outros um *status* de sucesso que é muito reconhecido na sociedade chinesa.

**J. F. – Acha que essa classe média aspiracional, tem vindo a aproveitar o seu crescimento e poder de compra, para mostrar o seu *status* social? Ou seja, numa lógica de maior rendimento – melhor consumo?**

**P. V.** – Sim. A classe média chinesa, não deixa de ser chinesa. Trata-se de uma matriz cultural que perpassa por toda a sociedade chinesa. Ao contrário, o Ocidente é que olha para isto com um certo preconceito. Somos muito mais discretos, até por uma questão de gosto, não mostramos nem ostentamos o nosso conforto material. Em relação à China, é importante pensarmos que se trata de um país que, há 20 anos atrás, estava a sair de uma sociedade comunista plena, inclusivamente, sob o ponto de vista da planificação económica, e, portanto, existe aqui uma espécie de novo-riquismo, que perpassa pelo consumidor chinês, conjugado com o facto de, também culturalmente, revelar prosperidade e boa saúde económica ser algo bem visto nesta sociedade, ao contrário do que acontece no Ocidente.

**J. F. – E, para os chineses, vestir roupa de origem ocidental, é o caminho mais rápido para isso acontecer?**

**P. V.** – Eu diria que eles olham para os produtos ocidentais, nomeadamente para os produtos de luxo, com uma grande consideração, porque eles têm a Europa e o Ocidente, mas sobretudo a Europa, como o “continente *lifestyle*”. Isto é, o estilo de vida que eles gostariam de imitar. Algo que também perpassa pelas influências que têm a cozinha, os hotéis, as viagens, os restaurantes, em tudo isso, somos uma espécie de paradigma que eles procuram seguir.

**J. F. – Em relação à análise interna do mercado de vestuário português, qual é o segmento de mercado e a faixa etária com maior faturação em Portugal?**

**P. V.** - Temos uma faixa etária de grande consumo que vai, mais ou menos, dos 16 aos 30 anos. É a faixa etária que mais consome, em quantidade. Trata-se de um consumo de retalho em massa (*Mango, Bershka, H&M, Inditex...*), é um consumo essencialmente feminino, consome mais em quantidade e tem mais intensidade e repetição de compra. Por outro lado, é o segmento masculino, mais velho, entre os 25 e os 50 anos, aquele que consome produtos de maior valor acrescentado. Não consome com tanta frequência, mas os seus produtos adquiridos têm maior valor unitário. Estamos a falar de executivos que compram fatos da *Hugo Boss*, da *Armani*, em que cada um tem um valor unitário muito elevado. Tomando como exemplo um casal de segmento classe A, um segmento elevado. O senhor é capaz de comprar 4 a 6 peças ao longo do ano. Um fato custa entre 500 e 1000 euros; um par de sapatos custa entre 250 a 300

euros; mas está muito limitado a um conjunto de peças. Já a senhora, do mesmo segmento, em vez de comprar peças com este valor, vai por exemplo à *Zara*, à *Furla*, à *Louis Vuitton*, e conjuga um conjunto de peças, algumas à partida unitariamente muito mais baratas, e uma carteira de senhora de elevado valor, por exemplo. Ou seja, ao longo de um ano, dentro do casal, ela compra mais vezes, compra com mais frequência, mas compra algo difícil de caracterizar, porque existem estes “mix” de fonte de aquisição destas compras, de diferente valor. Ao contrário da compra masculina, que é muito mais fiel à marca tradicional, com uma abordagem de compra mais relacional, preferindo usar peças de maior valor e menos quantidade. São lógicas muito diferentes.

**J. F. – No seu entender, quais as principais dificuldades que as empresas de vestuário portuguesas enfrentam no processo de internacionalização para a China?**

**P. V. –** Penso que existe vários tipos de dificuldades. Uma delas, é do ponto de vista regulamentar. Estamos a falar de um mercado protecionista, que não facilita a importação de produtos estrangeiros. A China é um país fortemente industrializado, mas numa lógica de ser fortemente exportador. As suas tarefas aduaneiras estão entre os 25% e os 26%, ao contrário das tarifas aduaneiras da Europa, que variam entre os 6% e os 7%. O outro obstáculo regulamentar, tem a ver com os chamados obstáculos não-tarifários, ou seja, a imposição, por parte das autoridades locais, de um conjunto de regras e de normativas que têm como objetivo complicar o processo de exportação para a China. Por ex., quando se exige que um conjunto de produtos tenha um determinado conjunto de selos de certificação, ou passe num determinado número de testes, antes de entrar no mercado chinês, torna não só o processo mais complexo, mas também mais caro, para a empresa exportadora, devido aos custos administrativos subjacentes. Finalmente, a dificuldade acrescida é a de a China ser um grande mercado, um mercado enorme e diversificado, o que pode ser uma vantagem para os nossos produtos, mas que obriga à disponibilização de grandes recursos, não só financeiros, mas também humanos, e ter paciência para obter o retorno desse investimento. Não basta ter dinheiro, é preciso ter pessoas que conheçam o terreno, o mercado, os procedimentos, que acompanham todo esse processo de estabilização. É também necessário haver capital para pagar este tipo de especialização. Em resumo, as dificuldades são, essencialmente, por um lado, a parte regulamentar, os direitos aduaneiros, e os obstáculos não-tarifários, e depois, naturalmente, o facto de termos um mercado que vai exigir muitos recursos financeiros e tempo para penetrar, estabelecer-se e prosperar nesse mercado, sendo que as empresas portuguesas, regra geral, não têm esses recursos.

**J. F. – Quais são as mais-valias que possui o vestuário português, para que consiga atrair a preferência do consumidor chinês, em detrimento de outro tipo de vestuário?**

**P. V. –** Eu diria que Portugal possui sobretudo, na maior parte dos produtos, uma belíssima relação preço-qualidade. Significa que conseguimos produzir com grandes níveis de excelência. Eu diria que é difícil alguém no mundo produzir como faz Portugal, ao custo que se faz e com o nível de resultados obtido. Temos também um conjunto de marcas interessantes, com conceitos bem estruturados, que não ficam nada a dever ao melhor que se faz à escala mundial. A questão que se coloca, num mercado como a China, é se existe espaço, nesse mercado, para um produto que aposte nesta relação preço-qualidade. Um pessoas comprem por utilitarismo, outras por ostentação, ligando ao preço do produto. A questão é saber se já existe em formação, entre estes dois segmentos, a tal classe média, com conjuntos de valores e interesses, que estejam orientados para produtos deste tipo. Se esta classe média realmente existir, e se tiver espaço para crescer, factos que carecem de verificação, pode haver de facto espaço para que marcas portuguesas que se encaixem dentro deste universo, possam obter aí o seu êxito, desde que consiga ter parceiros locais, nesse mercado, que complementem o seu músculo financeiro, inexistente no mercado consumidor português.

**J. F. – Conhece as principais marcas, chinesas e estrangeiras, que concorrem com as marcas portuguesas na China?**

**P. V. –** Hoje em dia, todas as grandes marcas de notoriedade internacional, estão nesse mercado. Já existem ruas na China, nas maiores cidades, como Pequim ou Shanghai, com centros comerciais e lojas dedicados à comercialização de marcas do melhor nível. Se compararmos uma *Dielmar* com uma *Hugo Boss*, a *Hugo Boss* tem incomparavelmente mais capacidade de se financiar, do que a *Dielmar*. Não temos nenhum fenómeno como a *Zara* ou como a *Mango*, mas temos um caso ainda em formação, muito incipiente, que é o caso da *MO*, que pertence ao grupo *Sonae*. Tiveram o projeto da *Zippy*, que correu muito bem, que ganhou quota de mercado em Portugal, e é possivelmente, no nosso país, o líder de mercado em vestuário infantil, e que já se internacionalizou, de forma sustentada e alavancada, para 10 ou 12 países, porque tem os tais recursos financeiros e humanos, e tem a capacidade de criar um conjunto de parcerias internacionais que lhe está a permitir crescer depressa.

**J. F. – Como é que o consumidor chinês vê o vestuário com etiqueta “Made in Portugal”?**

**P. V.** – Acho que, neste caso, o “Made in Portugal” não desvaloriza nada. Acho que hoje em dia, de uma maneira geral, e ao contrário do que acontecia no passado, a etiqueta “Made in Portugal” só acrescenta valor, e não retira nenhum. Hoje somos reconhecidos internacionalmente, como tendo capacidade de engenharia de produto, como sendo produtores de altíssima qualidade, e temos um sector muito bem apoiado em centros de competências como o Centro Tecnológico, que lhe permite ter capacidade de gerar produtos, materiais e processos. Tudo isto perpassa para o exterior uma imagem de que somos excelentes naquilo que fazemos. Portanto, o “Made in Portugal”, como país de onde vem a produção, acrescente valor. Para um chinês, aquilo que vem de Portugal é encarado positivamente através, quer desta perspetiva mais especializada e conhecedora, ou da perspetiva de Portugal ser um país europeu, o que projeta uma ocidentalização da marca, conferindo-lhe um valor adicional. Portanto, o “Made in Portugal”, só acrescenta valor, além de relacionar Portugal com a Europa, que é considerado pelos chineses como o paradigma do estilo de vida.

**J. F.** – **Na China, qual é a classe social e a faixa etária, que está a adquirir este tipo de vestuário ocidental?**

**P. V.** – Se for de luxo, eu diria que são faixas etárias que vão claramente dos 25 aos 50 anos, ou seja, pessoas que são simultaneamente jovens, mas já com carreiras profissionais bem estabelecidas, dirigentes, executivos de empresas, quadros claramente bem pagos e, portanto, com elevado poder de compra. Eu diria que é essencialmente esse o segmento consumidor que mais adquire.

**J. F.** – **Quais são os canais promocionais mais adequados para promover o vestuário na China?**

**P. V.** – Penso que tem de ser multicanal, cada vez mais. O problema da China é a dimensão do mercado, que é gigantesco, o que também exige investimentos avultadíssimos, para poderem ter um máximo de repercussão. Também é verdade que, os grandes mercados de consumo estão situados nas grandes cidades, portanto, é aí que terá de estar concentrada a promoção e a publicidade dos produtos. A internet, como se sabe, tem dificuldades na China. O Google não existe, e há um conjunto de páginas que nem sequer podem ser abertas. Na China, é cada vez mais importante o comércio eletrónico, e a forma de utilizar o comércio eletrónico, não só como meio de comunicação, mas também como meio de comercialização. Na China, como noutros grandes mercados, há que investir nas áreas de multimédia, televisão, internet, “muppies” na rua... não é muito diferente de noutras partes do mundo. As restrições na internet são mais ao nível da liberdade de expressão.

**J. F.** – **Acha que o consumidor chinês valoriza mais uma tradução de anúncios publicitários ocidentais para um idioma chinês ou prefere os anúncios no seu idioma estrangeiro original?**

**P. V.** – Há algumas questões a ter em conta. A fonética de uma marca é muito importante, para não haver confusão por parte do consumidor. Os chineses são sensíveis a essa questão, são muito supersticiosos, e levam em consideração questões que já não são tidas em conta no Ocidente. Existem idiosincrasias culturais que têm de ser consideradas. Mas é muito valorizada, e até recomendada, a tradução para o idioma chinês, pelo consumidor chinês, pois, mesmo para as pessoas com elevado poder de compra, na China, nem todos têm o nível cultural suficiente para entender o idioma original, estrangeiro, do anúncio em causa. Ainda há muito pouca gente a falar línguas, na China. Na China, além de existirem enormes diferenças entre os dialetos, dentro do próprio território chinês, apenas um número muito restrito de pessoas fala inglês. Existem duas grandes línguas na China: o cantonês e o mandarim, que são completamente distintas, e poucos chineses falam ambas as línguas. Ou falam uma, ou falam outra. No sul, falam cantonês; no norte, falam mandarim. As questões culturais são, na China, muito importantes. Não se deve tentar entrar no mercado chinês sem testar um conjunto de mensagens que está à volta da marca, para ver se são interessantes, apelativas, ou até contraproducentes, ou impróprias.

**J. F.** – **Existe algum sectarismo, por parte da população urbana chinesa, em relação à organização de lojas de roupa de marcas ocidentais, nas cidades chinesas onde se vende este produto? Ou seja, faz alguma diferença essas lojas estarem concentradas num só local ou, pelo contrário, estarem junto das lojas tradicionais chinesas?**

**P. V.** – Sim. A maior parte das marcas ocidentais, está toda concentrada num só local. As marcas da moda e de luxo estão onde estão todas as marcas de insígnia internacional. Mas se, por exemplo, for para dentro dos bairros mais tradicionais de Pequim e Shanghai, não vê uma única loja ocidental. Nesses locais, quem consome é quem compra por simples utilitarismo. Uma marca ocidental não significa nada para essas pessoas, para além de ser completamente inacessível, em termos de preço.