

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e
Ciência Política

Diogo Franclim Dias Carneiro da Silva

Internacionalização e Captação de Clientes numa Agência Têxtil:

O Caso Inspired by Legends

Relatório de Estágio

Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação do

Professor Doutor Francisco Carballo-Cruz

Braga, 2026

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Francisco Carballo-Cruz, orientador deste relatorio, expresso o meu mais sincero agradecimento pela disponibilidade, pelo rigor académico e pela orientação científica que moldaram de forma determinante a qualidade do presente trabalho. A sua experiência e os seus conselhos foram decisivos para superar as dificuldades que se foram colocando ao longo do processo de investigação e de redação.

À Inspired by Legends, e em particular ao seu fundador, Miguel Soares, manifesto o meu profundo reconhecimento pela oportunidade de estágio concedida, pela confiança depositada e pelo ambiente de trabalho exigente, estimulante e generoso que proporcionou. A partilha do seu conhecimento sobre o setor têxtil, os seus fornecedores e os seus clientes foi absolutamente determinante para o desenvolvimento das competências e dos resultados descritos neste relatório.

A todos os colaboradores e parceiros da Inspired by Legends que me receberam com abertura e me apoiaram nas atividades do dia-a-dia, deixo também uma palavra de apreço e de reconhecimento.

À Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, na pessoa dos seus docentes e funcionários, agradeço a formação académica de excelência que recebi ao longo do Mestrado em Negócios Internacionais. Os fundamentos teóricos e as perspetivas críticas desenvolvidos no âmbito do mestrado foram indispensáveis para contextualizar e interpretar a experiência prática do estágio.

À minha família, em especial aos meus pais, expresso o reconhecimento mais profundo pelo apoio incondicional, pela paciência ilimitada e pelo encorajamento permanente ao longo de todo o percurso académico. A sua dedicação e presença foram o sustento que tornou possível este caminho.

Aos meus amigos e colegas de mestrado, com quem partilhei dúvidas, aprendizagens e momentos inesquecíveis, deixo uma palavra de gratidão pelo espírito de entreajuda, pela camaradagem e pela amizade que tornaram esta experiência académica ainda mais significativa e enriquecedora.

A todos, o meu sincero obrigado.

Direitos de Autor e Condições de Utilização do Trabalho por Terceiros

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.
Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho. Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição
CC BY
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Declaração de Integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

\

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

Resumo

O presente relatório de estágio foi elaborado no âmbito do Mestrado em Negócios Internacionais da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho e documenta a experiência profissional realizada na Inspired by Legends, uma agência têxtil sediada em Guimarães. O estágio, com a duração de quatro meses, centrou-se no desenvolvimento e na implementação de um programa estruturado de captação de novos clientes internacionais, com o objetivo de expandir a carteira comercial da empresa junto de marcas de moda de segmento médio-alto e de luxo nos mercados europeus.

A metodologia adotada assenta no estudo de caso combinado com observação participante, com recurso à triangulação de dados de fontes primárias e secundárias para mitigar potenciais enviesamentos interpretativos. Os resultados obtidos, 829 contactos iniciados, 59 respostas positivas, 25 leads qualificados e 9 reuniões realizadas, sugerem que a articulação de instrumentos digitais com a presença em eventos presenciais pode constituir uma abordagem híbrida promissora para a prospeção de novos clientes no contexto de uma agência têxtil de pequena dimensão, ainda que a validade destes resultados seja, pela natureza do estudo de caso, circunscrita ao contexto específico da empresa analisada."

Este trabalho ilustra, com base num caso longitudinal, de que forma uma microagência de sourcing têxtil pode combinar conhecimento local, redes industriais e prospeção digital para construir uma estratégia de captação internacional contribuindo, de forma contextualizada, para a literatura sobre intermediação em cadeias de valor globais e sobre internacionalização de microempresas de serviços B2B no setor têxtil portugues.

Palavras-chave: Indústria Têxtil e do Vestuário, agência têxtil, internacionalização, marketing B2B, captação de clientes, Inspired by Legends.

Abstract

This internship report was developed within the Master's degree in International Business at the School of Economics and Management of the University of Minho. It documents the professional experience undertaken at Inspired by Legends, a textile agency based in Guimarães, Portugal. Over a four-month period, the internship focused on the development and implementation of a structured new-client acquisition programme, aimed at expanding the company's commercial portfolio among mid-to-high-end and luxury fashion brands in European markets.

The theoretical framework draws on contributions from internationalization theories, namely the Uppsala Model, the born globals perspective, and Dunning's Eclectic Paradigm, B2B and relationship marketing, and sectoral analysis of the Portuguese and global Textile and Clothing Industry (TCI). The study draws extensively on the Sectoral Study 2030 produced by the Cabinet of Strategy and Studies of the Ministry of Economy (GEE, 2024), currently the most comprehensive and up-to-date statistical reference for the sector in Portugal.

The methodology combines case study with participant observation, using data triangulation from multiple primary and secondary sources to mitigate interpretive bias. Results, 829 initial contacts, 59 positive responses, 25 qualified leads and 9 formal meetings, demonstrate that combining digital outreach with in-person event presence constitutes an effective hybrid approach for client acquisition in a small textile agency.

This work contributes to the understanding of the role of textile agencies in the vertical disintegration of global value chains, and to the literature on the internationalisation of Portuguese SMEs in the textile sector.

Keywords: Textile and Clothing Industry, textile agency, internationalisation, B2B marketing, client acquisition, Inspired by Legends.

Índice

1.1 Contexto e Motivação do Trabalho 12
1.2 Objetivos e Questões de Investigação 13
1.3 Estrutura do Relatório 14
Capítulo 2 - Da Globalização Têxtil ao Marketing B2B: Fundamentos Teóricos e Contexto Setorial 15
2.1 A Indústria Têxtil e do Vestuário 15
2.1.1 Panorama Global 15
2.1.2 A ITV em Portugal 16
2.1.3 Desintegração Vertical e o Papel das Agências Têxteis 19
2.1.4 Análise SWOT do Setor Têxtil Português 20
2.1.5 Inovação e Tendências Emergentes na ITV 22
2.1.6 Sustentabilidade na ITV 22
2.1.7 Alinhamento do Setor com Marcas de Segmento Médio-Alto e de Luxo 23
2.2 Internacionalização de Empresas 23
2.2.1 O Modelo de Uppsala 24
2.2.2 Born Globals e a Internacionalização Acelerada 24
2.2.3 O Paradigma Eclético de Dunning (OLI) 25
2.2.4 Teoria das Redes e Relacionamentos na Internacionalização 25
2.3 Marketing B2B e Marketing Relacional 26
2.3.1 Especificidades do Marketing B2B 26
2.3.2 Marketing Relacional 26
2.3.3 O Grupo IMP e as Redes Industriais 27
2.4 Programa de Captação de Novos Clientes 27
2.4.1 Estratégia de Comunicação 28
2.4.2 Instrumentos de Comunicação e Promoção 28
2.4.2.1 Online - Uso de Tecnologias e da Web 28
2.4.2.2 Offline - Presença em Feiras e Outros Contextos Presenciais 29
2.5 Síntese do Enquadramento Teórico e Implicações para o Caso 30
Capítulo 3 - A Inspired by Legends: Apresentação da Empresa e Posicionamento Estratégico 32
3.1 História e Fundação 32
3.2 Modelo de Negócio e Proposta de Valor 32
3.3 Estrutura Organizacional 33
3.4 Mercados e Clientes 33
3.5 Área de Workwear 34
3.6 Presença Internacional e Portefólio de Fornecedores 34
3.7 Posicionamento Estratégico e Vantagens Competitivas 35
3.8 Oportunidades no Horizonte 2030 e Desafios de Desenvolvimento 35
Capítulo 4 – Metodologia 36

4.1 Natureza e Tipologia do Estudo 37
4.2 Técnicas de Recolha de Dados 37
4.3 Critérios de Seleção e Qualificação de Prospetos (Perfil de Cliente Ideal) 38
4.4 Controlo de Enviesamento e Triangulação 39
Capítulo 5 - Atividades de Estágio 40
5.1 Integração na Empresa e Atividades de Suporte 41
5.2 Objetivos do Programa de Captação de Novos Clientes 41
5.3 Implementação do Programa de Captação 42
5.3.1 Construção da Base de Dados de Prospetos 42
5.3.2 Email Outbound 42
5.3.3 LinkedIn Outbound 43
5.3.4 Cold Calls 43
5.3.5 Participação na Who's Next Paris 44
5.3.6 Reuniões e Visitas a Fábricas 44
5.4 Análise Aprofundada dos Resultados do Programa 45
Capítulo 6 - Análise, Discussão e Conclusões 52
6.1 Análise Crítica dos Resultados 52
6.2 Contributos e Implicações: A Abordagem Híbrida como Modelo Diferenciador 53
6.3 Considerações Finais 56
6.4 Resposta às Questões de Investigação 57
6.5 Considerações Éticas 58
6.6 Limitações, Trabalhos Futuros e Oportunidades 59
Recomendação 1 - Priorizar e estruturar a presença na Who's Next Paris 61
Recomendação 2 - Concentrar recursos de prospeção digital nos mercados francês e Benelux 61
Recomendação 3 - Adotar um CRM e profissionalizar o pipeline comercial 61
Recomendação 4 - Desenvolver materiais de apresentação diferenciados por mercado 62
Recomendação 5 - Explorar parcerias com fábricas para co-investimento em prospeção 62
Referências Bibliográficas 63

Índice de Tabelas

Tabela 1. Principais indicadores da ITV portuguesa (2021-2023).....23
Tabela 2. Análise SWOT da Indústria Têxtil e do Vestuário em Portugal.....26
Tabela 3. Resumo dos resultados do programa de captação de novos clientes.....55
Tabela 4. Grelha Comparativa dos Instrumentos de Prospeção……...56
Tabela 5. Pipeline de Leads: Estado no Final do Período de Estágio……..58
Tabela 6. Distribuição Geográfica dos Prospetos e Taxa de Resposta por Mercado……..59

Índice de Figuras

Figura 1. Quotas nas exportações mundiais de têxteis e vestuário (2022).....20
Figura 2. Principais destinos das exportações portuguesas de ITV (2023).....22
Figura 3. Distribuição das empresas da ITV portuguesa por dimensão (2022).....22
Figura 4. Evolução do VAB da ITV portuguesa, 2016–2022 (índice base 100).....23
Figura 5. Resultados do programa de captação de clientes por instrumento (2025).....61

Lista de Abreviaturas

ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

B2B - Business-to-Business (Empresa para Empresa)

CBAM - Carbon Border Adjustment Mechanism

CITEVE - Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal

CRM - Customer Relationship Management

DTC - Direct-to-Consumer (Venda Direta ao Consumidor)

ERP - Enterprise Resource Planning

GEE - Gabinete de Estratégia e Estudos

GOTS - Global Organic Textile Standard

GVC - Global Value Chain (Cadeia de Valor Global)

I&D - Investigação e Desenvolvimento

INE - Instituto Nacional de Estatística

ITV - Indústria Têxtil e do Vestuário

IVCR - Índice de Vantagem Comparativa Revelada

OLI - Ownership–Location–Internalization (Propriedade–Localização–Internalização)

PIB - Produto Interno Bruto

PLM - Product Lifecycle Management

PME - Pequenas e Médias Empresas

PRR - Plano de Recuperação e Resiliência

VAB - Valor Acrescentado Bruto

WRAP - Worldwide Responsible Accredited Production

Capítulo 1 - Introdução

1.1 Contexto e Motivação do Trabalho

A Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV) portuguesa é um dos pilares históricos da economia nacional e mantém, no século XXI, uma relevância estratégica que transcende o seu peso estatístico. Com mais de 12 000 empresas, 128 000 trabalhadores e exportações que ultrapassaram os 5 800 milhões de euros em 2023, o setor representa simultaneamente uma herança industrial e uma frente de inovação e de internacionalização (GEE, 2024). É neste contexto dinâmico que operam agências de sourcing têxtil como a Inspired by Legends, intermediárias especializadas que conectam marcas de moda internacionais com a rede de produtores portugueses, cujo papel nas cadeias de valor globais tem vindo a ganhar crescente relevância académica e empresarial.

O presente relatório documenta o estágio curricular de quatro meses realizado na Inspired by Legends, empresa sediada em Guimarães, no coração do cluster têxtil do Vale do Ave. O estágio incidiu fundamentalmente no desenvolvimento e implementação de um programa estruturado de captação de novos clientes internacionais, abrangendo marcas de moda de segmento médio-alto e de luxo nos principais mercados europeus. Esta experiência prática colocou o estagiário no centro de uma tensão estratégica real: como pode uma microempresa, com recursos limitados e inserção incipiente nas redes de compradores internacionais, construir uma estratégia de crescimento comercial sistemática, eficaz e sustentável?

A resposta a esta questão exigiu a mobilização simultânea de ferramentas teóricas como teorias de internacionalização, marketing B2B relacional, análise de cadeias de valor globais e de instrumentos práticos de prospeção digital e presencial. A articulação entre estas duas dimensões constitui, precisamente, o fio condutor do presente trabalho.

1.2 Objetivos e Questões de Investigação

O objetivo principal deste relatório é analisar o processo de desenvolvimento e implementação de um programa internacional de captação de clientes numa agência têxtil

de pequena dimensão, identificando os fatores de sucesso e as principais aprendizagens com potencial de transferência para contextos semelhantes. Deste objetivo decorre a seguinte questão de investigação central:

QC: Como pode uma microempresa de sourcing têxtil estruturar uma abordagem híbrida de captação internacional de clientes no segmento médio-alto/premium, articulando instrumentos digitais e presença em eventos de moda?

Esta questão central desdobra-se em quatro sub-questões de investigação que estruturam a análise ao longo do relatório:

QI1: Qual o papel das agências de sourcing têxtil nas cadeias de valor globais da indústria do vestuário, e que fontes de vantagem competitiva sustentam a sua posição?

QI2: Quais os modelos teóricos de internacionalização mais adequados para explicar a estratégia de crescimento de uma microempresa de serviços B2B no setor têxtil?

QI3: Que combinação de instrumentos de prospeção, digitais e presenciais, gera os melhores resultados em termos de leads qualificados e de reuniões com decisores em marcas de moda de segmento premium?

QI4: Como se caracteriza a abordagem híbrida de uma agência têxtil, que combina alcance digital com profundidade relacional presencial, enquanto modelo de negócio diferenciador face às alternativas disponíveis no mercado?

Estas questões são respondidas de forma integrada ao longo dos seis capítulos do relatório, culminando na análise crítica e nas conclusões do Capítulo 6. Cabe sublinhar que as respostas obtidas têm, pela natureza metodológica do estudo de caso, um caráter contextualizado: a sua validade é plena para o contexto estudado e transferível, com cautela, para contextos de elevada similaridade.

1.3 Estrutura do Relatório

O presente relatório encontra-se organizado em seis capítulos. O Capítulo 2 apresenta o enquadramento teórico e o contexto setorial, articulando a análise da ITV portuguesa e global com os principais contributos da literatura sobre internacionalização de empresas, marketing B2B relacional e programas de captação de novos clientes.

O Capítulo 3 apresenta a entidade de acolhimento, a Inspired by Legends, descrevendo o seu modelo de negócio, o seu posicionamento estratégico e as suas perspetivas

de desenvolvimento. O Capítulo 4 descreve as opções metodológicas adotadas, com particular atenção às estratégias de controlo de enviesamento e de triangulação de dados.

O Capítulo 5 relata e analisa as atividades desenvolvidas durante o estágio, com especial enfoque no programa de captação de novos clientes e na análise aprofundada dos seus resultados. O Capítulo 6 apresenta a análise crítica e as conclusões, os contributos teóricos e práticos do trabalho, as considerações éticas, e as limitações com perspetivas de trabalhos futuros.

Capítulo 2 - Da Globalização Têxtil ao Marketing B2B: Fundamentos Teóricos e Contexto Setorial

A revisão de literatura que se segue procura construir o quadro conceptual que sustenta a análise desenvolvida no presente relatório, procurando articular três eixos teóricos complementares. Num primeiro momento, caracteriza-se a Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV) à escala global e nacional, com atenção particular ao papel que as agências de sourcing desempenham na mediação das cadeias de valor.

Num segundo momento, revisitam-se as principais perspetivas teóricas sobre internacionalização de empresas. Finalmente, abordam-se as contribuições do marketing B2B e relacional e das estratégias de captação de novos clientes, que enquadram diretamente a intervenção realizada durante o estágio na Inspired by Legends.

2.1 A Indústria Têxtil e do Vestuário

2.1.1 Panorama Global

Poucos setores da economia global combinam a antiguidade histórica com a relevância económica contemporânea como a Indústria Têxtil e do Vestuário. Com uma produção mundial estimada em mais de 700 mil milhões de dólares anuais, a ITV estende-se por um amplo espectro de atividades, da produção de fibras e tecelagem à confeção e distribuição, articuladas em redes de fornecimento que atravessam múltiplos continentes.

Segundo Gereffi et al. (2005), o setor constitui um dos exemplos mais paradigmáticos da globalização das cadeias de valor manufatureiras, com uma divisão internacional do trabalho que liga economias desenvolvidas e em desenvolvimento numa estrutura de dependências mútuas.

A morfologia atual das cadeias de produção têxtil é, em grande medida, produto de um processo de deslocalização intensivo que acompanhou a liberalização progressiva do comércio internacional, processo que se acelerou de forma marcante após a extinção do Acordo Multifibras em 2005. A China consolidou-se como o grande polo produtivo mundial, respondendo por 36,4 % das exportações globais de têxteis e vestuário segundo os dados do GEE (2024).

Todavia, a pandemia de COVID-19 veio revelar os limites desta concentração geográfica da produção: as disrupções logísticas e a dependência de um número restrito de fornecedores expuseram vulnerabilidades que a lógica de minimização de custos havia ignorado. Gereffi (2020) argumenta que a crise pandémica funcionou como acelerador de uma reconfiguração estrutural das cadeias de valor globais, intensificando as estratégias de diversificação geográfica dos fornecedores e de encurtamento das cadeias de abastecimento, o chamado reshoring e nearshoring, que já se esboçavam antes de 2020.

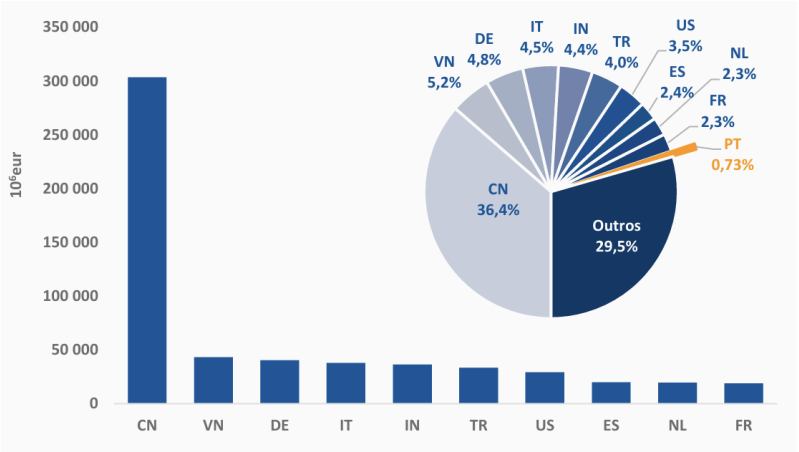


Figura 1 – Quotas nas exportações mundiais de têxteis e vestuário (2022). Fonte: GEE (2024).

As disrupções logísticas e produtivas provocadas pela pandemia relançaram o debate em torno do nearshoring e do reshoring. Esta tendência tem beneficiado os países produtores europeus, entre os quais Portugal, que reúne condições de qualidade, flexibilidade e proximidade geográfica que se tornaram particularmente valorizadas num contexto de crescente incerteza global.

Wieland (2021) defende que as cadeias de abastecimento do futuro terão de equilibrar eficiência com resiliência, o que favorece estruturalmente os produtores europeus com capacidade para produção de menor volume mas de maior valor acrescentado.

Paralelamente, a intensificação das preocupações ambientais e sociais tem pressionado o setor no sentido de uma maior responsabilidade ao longo de toda a cadeia de valor. A União Europeia, através do Pacto Ecológico Europeu e da Estratégia para Têxteis Sustentáveis e Circulares (Comissão Europeia, 2022), tem vindo a introduzir requisitos cada vez mais exigentes, com impacto direto nas decisões de sourcing das grandes marcas de moda.

2.1.2 A ITV em Portugal

No panorama industrial português, a ITV ocupa uma posição que combina peso histórico e relevância económica contemporânea. Segundo o GEE (2024), o setor contabilizava, em 2022, cerca de 12 222 empresas e 128 089 trabalhadores, com um volume de negócios próximo dos 8 987 milhões de euros e um VAB de 2 722 milhões de euros. A ATP (2024) confirma estas ordens de grandeza e sublinha que o setor representa o terceiro maior empregador da indústria transformadora nacional.

A dimensão económica do setor é expressiva: a ITV representa 9,9 % do VAB da indústria transformadora nacional, 17,3 % do respetivo emprego e 1,3 % do PIB total de Portugal (GEE, 2024). Em termos de comércio externo, as exportações atingiram 5 815 milhões de euros em 2023, correspondendo a 7,5 % das exportações nacionais de bens, o que coloca Portugal na 27.ª posição do ranking mundial de exportadores de têxteis e vestuário.

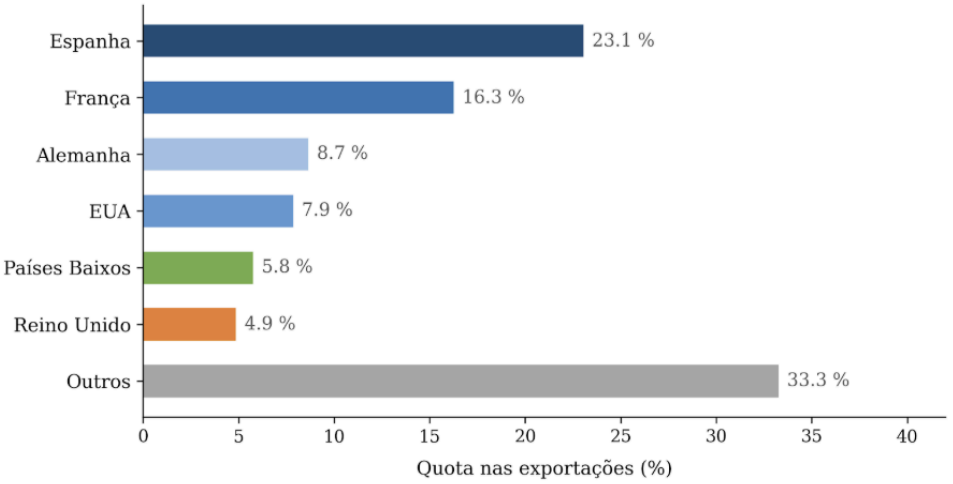


Figura 2 – Principais destinos das exportações portuguesas de ITV (2023). Fonte: GEE (2024).

Do ponto de vista estrutural, a ITV portuguesa é dominada por pequenas e médias empresas: 99,7 % do total são PME, sendo que 79,9 % são microempresas com menos de dez trabalhadores (GEE, 2024). Esta fragmentação do tecido empresarial confere ao setor uma grande flexibilidade produtiva, mas também limita as economias de escala, o poder negocial junto de grandes clientes e a capacidade de investimento em inovação e internacionalização.

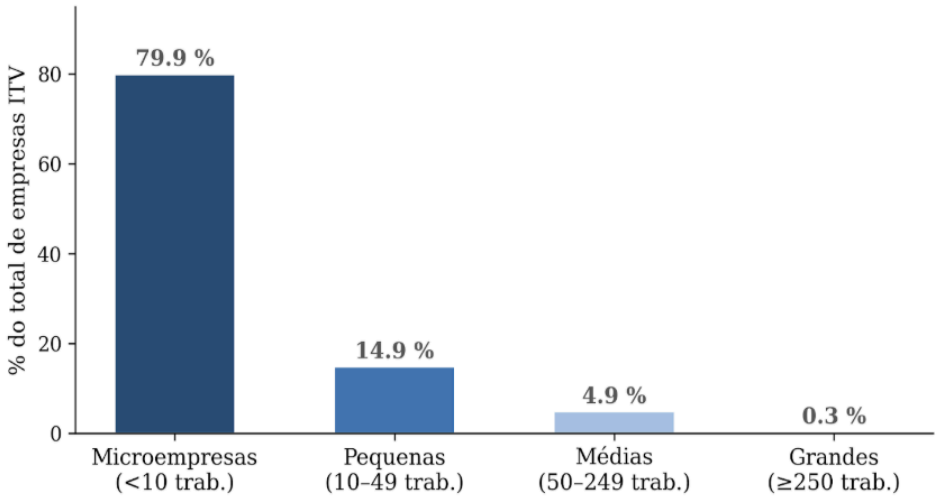


Figura 3 – Distribuição das empresas da ITV portuguesa por dimensão (2022). Fonte: GEE (2024).

O VAB do setor registou um crescimento de 19,8 % entre 2016 e 2022, evidenciando uma trajetória de recuperação e valorização que contrasta com a tendência de desindustrialização verificada em décadas anteriores. O investimento em I&D no setor totalizou 42,8 milhões de euros em 2021, com o número de empresas que realiza atividades de I&D a crescer 153 % entre 2010 e 2021 (GEE, 2024). A vocação exportadora do setor é igualmente robusta: o Índice de Vantagem Comparativa Revelada (IVCR) da ITV portuguesa situa-se em 1,9, evidenciando uma especialização produtiva acima da média da economia nacional (ATP, 2024; GEE, 2024).

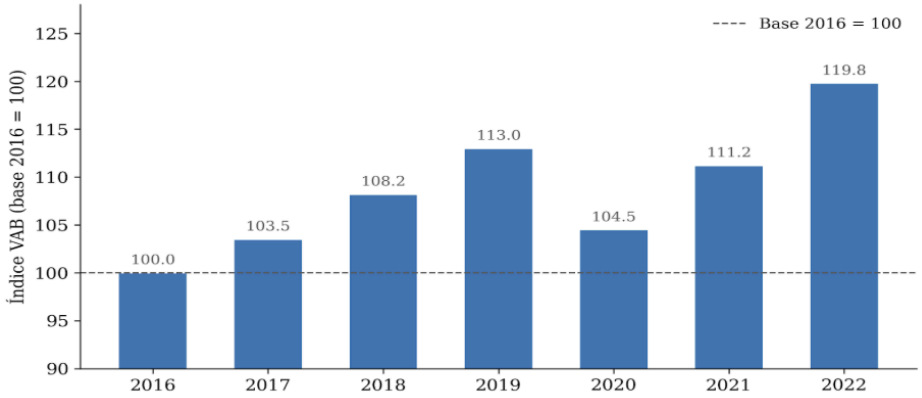


Figura 4 – Evolução do VAB da ITV portuguesa, 2016–2022 (índice base 100). Fonte: GEE (2024). Nota: os valores do VAB apresentados são nominais; o crescimento real, ajustado pela inflação do período, é necessariamente inferior ao crescimento nominal de 19,8%.

A Tabela 1 sintetiza os principais indicadores estatísticos da ITV portuguesa, consolidando os dados mais relevantes do Estudo Setorial 2030 (GEE, 2024) e constituindo um quadro de referência para a análise desenvolvida ao longo deste trabalho.

Tabela 1 – Principais indicadores da ITV portuguesa (2021–2023)

Indicador	Valor	Fonte
Número de empresas (2022)	12 222	GEE (2024)
Trabalhadores (2022)	128 089	GEE (2024)
Volume de negócios (2022)	8 986,8 M€	GEE (2024)
Valor Acrescentado Bruto – VAB (2022)	2 722,2 M€	GEE (2024)
Exportações (2023)	5 815 M€	GEE (2024)
% exportações nacionais de bens (2023)	7,5 %	GEE (2024)
Posição mundial exportadora	27.ª	GEE (2024)
Posição na UE exportadora	10.ª	GEE (2024)
Saldo da balança comercial (2022)	+634 M€	GEE (2024)
IVCR têxtil e vestuário	1,9	GEE (2024)
Microempresas (% do total)	79,9 %	GEE (2024)
Investimento em I&D (2021)	42,8 M€	GEE (2024)
Remuneração base média mensal (2021)	840 €	GEE (2024)

Nota: M€ = milhões de euros; IVCR = Índice de Vantagem Comparativa Revelada. Fonte: GEE (2024).

2.1.3 Desintegração Vertical e o Papel das Agências Têxteis

A compreensão do posicionamento de uma agência têxtil como a Inspired by Legends exige uma análise das transformações estruturais que reconfiguraram as cadeias de valor do vestuário nas últimas décadas. O conceito de cadeia de valor global (GVC) desenvolvido por Gereffi (1999) e aprofundado por Gereffi et al. (2005) oferece um quadro analítico central: a cadeia de valor do vestuário é tipicamente do tipo buyer-driven, ou seja, controlada por grandes marcas e distribuidores que definem os requisitos de produto, qualidade e entrega, delegando a produção a fornecedores dispersos geograficamente.

Este modelo de governação implica uma desintegração vertical progressiva das atividades produtivas: as marcas de moda concentram-se nas funções de maior valor acrescentado de criação, marketing, gestão de marca e distribuição, externalizando a produção para redes de fornecedores em países com vantagens comparativas em termos de custo ou qualidade.

A desintegração vertical cria oportunidades para o surgimento de intermediários especializados, as agências de sourcing, que atuam como elo de ligação entre as marcas compradoras e os produtores (Dicken, 2015). De acordo com De Marchi et al. (2022), as agências de sourcing que conseguem posicionar-se como parceiros de conhecimento e não apenas como intermediários transacionais tendem a capturar posições mais sustentáveis e de maior valor acrescentado nas cadeias de valor globais.

No contexto português, as agências têxteis beneficiam de um posicionamento geográfico e cultural privilegiado: a sua proximidade física às fábricas da região Norte, combinada com o domínio das idiossincrasias do setor local, prazos reais de produção, capacidade de cada fábrica, especialização por produto, traduz-se numa capacidade de mediação eficaz que as congéneres estrangeiras dificilmente conseguem replicar.

Do ponto de vista teórico, a existência de agências de sourcing pode ser interpretada à luz da teoria dos custos de transação de Williamson (1985): a externalização via agência é preferível à integração vertical quando os custos de monitorização direta dos fornecedores são elevados, situação típica quando a marca compradora opera em mercados geograficamente e culturalmente distantes.

2.1.4 Análise SWOT do Setor Têxtil Português

A análise SWOT apresentada na tabela seguinte foi elaborada com base na metodologia do Estudo Setorial 2030 do GEE (2024), que constitui o documento de referência mais recente e abrangente sobre a ITV nacional. Esta análise sistematiza os principais fatores internos e externos que condicionam a competitividade do setor.

Tabela 2 - Análise SWOT da Indústria Têxtil e do Vestuário em Portugal

FORÇAS	**FRAQUEZAS**
– Tradição e know-how secular na produção têxtil – Qualidade "Made in Portugal" reconhecida internacionalmente – Proximidade aos mercados europeus e flexibilidade produtiva – Clusters industriais consolidados (Ave e Cávado) – Vantagem comparativa revelada (IVCR = 1,9) – Crescimento do investimento em I&D (+153 % entre 2010-2021)	– Dependência de matérias-primas importadas – Predominância de microempresas (79,9 % do total) – Baixo nível médio salarial (840 €/mês em 2021) – Défice de qualificações em gestão e marketing digital – Fraca presença em mercados extracomunitários emergentes – Fragmentação do tecido empresarial e escasso poder negocial
OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
– Nearshoring e reshoring pós-COVID-19 – Crescimento do segmento premium e de luxo na Europa – Digitalização e Indústria 4.0 como alavancas de produtividade – Fundos europeus disponíveis (PT2030, PRR) – Valorização crescente da sustentabilidade e da produção local – Expansão nos mercados dos EUA (7,9 % das exportações em 2023)	– Concorrência asiática com custos de produção muito inferiores – Escassez crescente de mão-de-obra especializada – Volatilidade dos preços das matérias-primas e da energia – Regulamentação ambiental crescente (EU Green Deal, CBAM) – Pressão sobre margens pela indústria de fast fashion – Lentidão na adoção de plataformas digitais de comercialização

Fonte: Elaborado com base em GEE (2024, pp. 91-92).

A leitura transversal desta análise permite identificar uma tensão estrutural que caracteriza o setor: por um lado, Portugal dispõe de um conjunto robusto de forças competitivas, com destaque para o reconhecimento internacional da qualidade "Made in Portugal", para a flexibilidade de resposta e para os clusters industriais consolidados do Norte; por outro, a predominância de microempresas com recursos limitados e a dependência de matérias-primas importadas configuram fragilidades que limitam a capacidade de escalar e de investir em inovação e internacionalização.

Importa sublinhar que a análise SWOT deve ser lida como um instrumento dinâmico e não como um retrato estático: as ameaças e as fraquezas identificadas podem transformar-se em oportunidades se o setor e as suas empresas responderem com as estratégias adequadas, como a cooperação interempresarial para ganhar escala, o investimento conjunto em certificações de sustentabilidade ou a criação de plataformas digitais de marketing coletivo da oferta têxtil portuguesa.

No que respeita às oportunidades, o nearshoring pós-pandémico e a crescente valorização do segmento premium e de luxo surgem como os vetores de maior relevância para a trajetória futura do setor. A ameaça mais imediata continua a ser a concorrência asiática, reforçada pela crescente automação produtiva nesses mercados, que ameaça reduzir progressivamente a vantagem de custo relativo dos países europeus nos segmentos de menor valor acrescentado.

2.1.5 Inovação e Tendências Emergentes na ITV

A transformação digital constitui uma das tendências mais marcantes na ITV contemporânea. A adoção de tecnologias associadas à Indústria 4.0, automação robótica, inteligência artificial, impressão 3D têxtil, sistemas ERP/PLM, plataformas digitais de colaboração, está a reconfigurar os processos produtivos e os modelos de negócio (Euratex, 2021). Ritter e Pedersen (2020) indiciam empiricamente que as empresas B2B com maior capacidade de digitalização interna apresentam também maior eficácia na digitalização do relacionamento com clientes, o que tem implicações diretas para as agências de sourcing que investem em plataformas de comunicação e gestão de amostras digitais.

A personalização em massa (mass customization) emerge igualmente como tendência disruptiva, estimulada pela evolução dos hábitos de consumo de novas gerações. Esta tendência favorece produtores com capacidade de resposta rápida e lotes pequenos, vantagens competitivas estruturais das PME têxteis portuguesas em detrimento das grandes cadeias de produção em série dos países asiáticos.

2.1.6 Sustentabilidade na ITV

A sustentabilidade ambiental e social tornou-se um imperativo estratégico incontornável para o setor têxtil à escala global. A pressão regulatória da União Europeia, materializada na Estratégia da UE para Têxteis Sustentáveis e Circulares (Comissão

Europeia, 2022) e no mecanismo CBAM, tende a encarecer progressivamente as importações de países com padrões ambientais menos exigentes, criando condições favoráveis à produção europeia de referência.

A certificação segundo normas como a OEKO-TEX, GOTS ou WRAP tem vindo a tornar-se um requisito de qualificação de fornecedores para marcas de luxo e de segmento médio-alto. Para as agências de sourcing, a sustentabilidade representa tanto uma exigência a cumprir junto dos fornecedores como um argumento de venda positivo: a capacidade de garantir cadeias de produção rastreáveis e certificadas é crescentemente valorizada por marcas que comunicam os seus compromissos de sustentabilidade ao consumidor final.

2.1.7 Alinhamento do Setor com Marcas de Segmento Médio-Alto e de Luxo

O aumento contínuo dos custos laborais, energéticos e de conformidade regulatória na UE torna a produção em Portugal economicamente incompatível com os modelos de negócio da indústria fast fashion. Este contexto tem conduzido ao progressivo alinhamento do setor com marcas de posicionamento médio-alto e de luxo, únicas para as quais as vantagens qualitativas da produção portuguesa justificam o diferencial de custo face à concorrência asiática (GEE, 2024).

As marcas de luxo e de segmento premium, representadas em Portugal por casas como Dior, Balenciaga, Chloé ou Louis Vuitton, valorizam atributos como a qualidade dos acabamentos, a precisão na execução, a fiabilidade nos prazos de entrega e a capacidade de desenvolver amostras em estreita colaboração com as suas equipas criativas. Estes atributos constituem o núcleo da proposta de valor das fábricas portuguesas de referência e, por extensão, das agências que as representam junto dos compradores internacionais.

Do ponto de vista interpretativo, o perfil setorial descrito nas secções anteriores sugere que a ITV portuguesa atravessa uma fase de consolidação qualitativa, com crescimento do VAB a superar o crescimento do emprego, um sinal de premiunização gradual do mix produtivo. Para a Inspired by Legends, esta trajetória representa um contexto estruturalmente favorável: a procura de produção portuguesa de qualidade por parte de marcas de segmento médio-alto deverá manter-se ou intensificar-se no horizonte 2030, reforçando a relevância do modelo de agência especializada.

2.2 Internacionalização de Empresas

2.2.1 O Modelo de Uppsala

Na análise da internacionalização das empresas, poucas perspetivas teóricas alcançaram a longevidade e a ressonância empírica do modelo desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) a partir de trabalho de campo junto de empresas industriais suecas. Para estes autores, a projeção externa de uma empresa não resulta de uma decisão estratégica única e abrangente, mas de um processo de aprendizagem contínua: à medida que a empresa acumula conhecimento experiencial sobre os mercados em que atua, reduz a incerteza percebida e amplia progressivamente o seu comprometimento nesses mercados. O conhecimento tácito, aquele que não se adquire em manuais nem em relatórios de consultadoria, mas na experiência quotidiana de operar num dado contexto é, na perspetiva de Johanson e Vahlne (1977), o recurso mais crítico e mais difícil de transferir neste processo.

Em 2009, Johanson e Vahlne revisitaram o modelo original, incorporando a perspetiva das redes empresariais como elemento estruturante do processo de internacionalização. Na versão revista do modelo, a inserção em redes de relacionamento torna-se tão ou mais importante do que o conhecimento de mercado individual: uma empresa que não pertença às redes relevantes de um mercado encontra-se numa posição de "liability of outsidership", uma desvantagem de exclusão que pode ser mais penalizante do que a tradicional "liability of foreignness" (Johanson & Vahlne, 2009). Esta perspetiva relacional tem implicações diretas para o papel das agências têxteis, que funcionam como intermediários de rede, facilitando o acesso de marcas estrangeiras a redes de produtores portugueses com os quais já têm relações estabelecidas.

2.2.2 Born Globals e a Internacionalização Acelerada

Oviatt e McDougall (1994) teorizaram o fenómeno das empresas que se lançam nos mercados internacionais desde a fundação, sob a designação de international new ventures. No contexto do setor têxtil, a internet e plataformas como o LinkedIn tornaram possível a prospeção de clientes em qualquer mercado europeu sem necessidade de presença física permanente. Empresas como a Inspired by Legends ilustram a convergência entre o padrão born global e a lógica relacional do Modelo de Uppsala revisitado: beneficiam da globalização digital para contactar clientes em diferentes mercados, ao mesmo tempo que valorizam o conhecimento acumulado sobre o ecossistema produtivo local como fonte de diferenciação competitiva (Ciravegna & Michailova, 2022).

Cabe sublinhar que o conceito de born global, na sua formulação original (Oviatt & McDougall, 1994), foi desenvolvido principalmente com base em empresas de tecnologia intensiva. A aplicação deste conceito a agências de sourcing têxtil requer adaptação: o "nascimento global" destas entidades deve ser entendido como a orientação desde a fundação para servir clientes internacionais, documentando a plasticidade do conceito quando aplicado a serviços B2B com forte componente de knowledge brokering.

2.2.3 O Paradigma Eclético de Dunning (OLI)

Dunning (1988, 1993) propôs uma síntese integradora das diferentes correntes teóricas sobre produção internacional, reunindo numa única arquitetura analítica as condições que incentivam e moldam a internacionalização: vantagens de propriedade (ativos intangíveis próprios), vantagens de localização (características dos países de destino) e vantagens de internalização (preferência pelo controlo direto vs. externalização).

Aplicado ao contexto das agências têxteis, o Paradigma OLI permite compreender por que razão as marcas estrangeiras recorrem a agentes intermediários em Portugal: a vantagem de localização (qualidade têxtil portuguesa, proximidade geográfica) é real, mas os custos de internalizar operações próprias são elevados, conhecimento sobre fornecedores locais, gestão de relacionamentos, monitorização da produção. A agência de sourcing permite às marcas aceder às vantagens de localização sem incorrer nos custos de internalização.

2.2.4 Teoria das Redes e Relacionamentos na Internacionalização

A perspetiva das redes industriais, desenvolvida pelo Grupo IMP (Industrial Marketing and Purchasing), defende que a internacionalização das empresas não pode ser analisada de forma isolada, mas deve ser compreendida no contexto das redes de relacionamento em que estas se inserem (Håkansson & Snehota, 1995). No contexto das agências têxteis, a participação em redes de relacionamento com fábricas, marcas e outros agentes do setor, cultivada através da presença em feiras internacionais, da manutenção regular de contactos e da gestão cuidadosa de cada relação comercial, é determinante para a sustentabilidade do modelo de negócio a longo prazo.

Em termos interpretativos, a análise das teorias de internacionalização sugere que o caso da Inspired by Legends não se encaixa perfeitamente em nenhuma das abordagens

clássicas: nem no gradualismo estrito do modelo de Uppsala, nem na lógica puramente digital das born globals. Para a empresa, a implicação prática é que a construção de relacionamentos de longo prazo com compradores-chave é tão estratégica quanto a prospeção sistemática de novos mercados e que as duas lógicas se reforçam mutuamente quando bem articuladas.

2.3 Marketing B2B e Marketing Relacional

2.3.1 Especificidades do Marketing B2B

Operar num contexto business-to-business implica reconhecer que as regras do jogo são fundamentalmente distintas das que regem o marketing de consumo. Segundo Kotler e Keller (2016), as principais especificidades do mercado B2B residem na concentração da procura num universo relativamente restrito de compradores profissionais, no elevado valor unitário das transações, no caráter técnico e multi-etapa dos processos de decisão de compra, e na influência simultânea de múltiplos intervenientes, o chamado centro de compra. No setor têxtil, as agências negociam com buyers, gestores de produto e diretores de aprovisionamento que são avaliados pela qualidade das suas decisões de sourcing, exigindo que os argumentos de venda sejam essencialmente técnicos e racionais.

A noção de value proposition é central na literatura de marketing B2B contemporânea (Anderson et al., 2006). No contexto das agências têxteis, a proposta de valor deve incluir dimensões como a redução dos custos de sourcing (em tempo e dinheiro), a garantia de qualidade e conformidade, a flexibilidade e rapidez de resposta, e o acesso a fábricas com capacidades específicas dificilmente acessíveis de forma autónoma pelo comprador.

2.3.2 Marketing Relacional

A partir dos anos 1980, um conjunto de autores convergiu na crítica ao modelo transacional dominante no marketing, propondo em alternativa uma lógica centrada na construção e manutenção de relações duradouras. Grönroos (1994) alargou esta perspetiva ao marketing industrial, e Morgan e Hunt (1994) acrescentaram que a estabilidade e a produtividade destas relações assentam sobre dois mecanismos fundamentais, a confiança e o comprometimento.

Grönroos (2004) distingue entre a fase de atração, em que a empresa procura despertar o interesse de potenciais clientes e a fase de relacionamento, em que o foco se desloca para a

criação e manutenção de valor ao longo do tempo. Esta distinção é particularmente relevante para o design de programas de captação: os instrumentos utilizados na fase de atração (email outbound, presença em feiras, publicidade digital) são distintos dos instrumentos de relacionamento (visitas personalizadas, comunicação regular, adaptação da oferta), e ambos são necessários para um processo de captação completo e eficaz.

2.3.3 O Grupo IMP e as Redes Industriais

O Grupo IMP desenvolveu uma linha de investigação que conceptualiza os mercados industriais não como conjuntos de transações anónimas e discretas, mas como redes de relacionamentos estáveis e mutuamente adaptados entre empresas (Håkansson & Snehota, 1995). Para as agências têxteis, a perspetiva do Grupo IMP sugere que o valor criado pela agência reside, em grande medida, na sua posição na rede, no conjunto de relações que mantém tanto com os produtores como com as marcas.

A agência cria valor através da intermediação: conecta as capacidades produtivas dos fornecedores com as necessidades específicas dos clientes, gerindo ativamente as interfaces entre os dois lados da rede. Esta função de bridging é tanto mais valiosa quanto maior for a complexidade técnica e relacional das trocas que medeia (Burt, 2004).

2.4 Programa de Captação de Novos Clientes

Um programa de captação de novos clientes em B2B pode ser definido como um conjunto integrado e sistematizado de atividades de comunicação e venda, com objetivos, métricas e etapas claramente definidas, destinado a identificar, contactar, qualificar e converter potenciais clientes em clientes efetivos (Fill & Fill, 2005; Kotler & Keller, 2016). A distinção entre o caráter programado, com sequências de contacto predefinidas, guiões de comunicação testados e indicadores de desempenho monitorizados e os esforços não-programados, oportunistas e ad-hoc, é determinante para a eficácia e escalabilidade da prospeção comercial.

Jackson (1985) distinguiu dois modelos polares de relacionamento com clientes industriais: o modelo lost-for-good, em que o cliente está comprometido com um único fornecedor e a mudança é muito custosa, e o modelo always-a-share, em que o cliente distribui as suas compras por múltiplos fornecedores. No contexto das agências têxteis, os

clientes tendem a aproximar-se do polo lost-for-good: as relações com agentes de sourcing implicam um período de qualificação e aprendizagem mútua que gera interdependências e custos de mudança substanciais. Este facto implica que uma estratégia de captação eficaz deve ser pensada como um programa estruturado de desenvolvimento de relações, articulando instrumentos de prospeção com mecanismos de qualificação e de construção gradual de confiança.

2.4.1 Estratégia de Comunicação

A estratégia de comunicação num contexto B2B deve ser concebida a partir de uma compreensão clara do processo de compra organizacional do cliente-alvo. O modelo de Wilson (1996) sobre a compra industrial identifica as fases de reconhecimento do problema, definição das especificações, pesquisa e qualificação de fornecedores, avaliação de propostas, seleção e avaliação pós-compra. Cada uma destas fases exige uma abordagem comunicativa diferente: nas fases iniciais, a comunicação deve criar consciência e gerar interesse; nas fases intermédias, deve demonstrar competência e reduzir o risco percebido; na fase de seleção, deve diferenciar a proposta de valor.

A abordagem multicanal, combinando instrumentos digitais de prospeção com a presença física em eventos do setor é amplamente reconhecida na literatura como mais eficaz do que o uso exclusivo de um único canal (Fill & Fill, 2005; Hollensen, 2020). Ritter e Pedersen (2020) indiciam que a digitalização não substitui as relações pessoais nos mercados B2B de alta complexidade, mas complementa-as, criando pontos de contacto de menor custo que preparam o terreno para interações presenciais de maior profundidade.

2.4.2 Instrumentos de Comunicação e Promoção

2.4.2.1 Online - Uso de Tecnologias e da Web

O email outbound consiste no envio de mensagens comerciais personalizadas a destinatários que não se registaram previamente, com o objetivo de gerar resposta e iniciar uma conversa comercial. Um email outbound eficaz indicia conhecimento da empresa do destinatário, identifica uma necessidade relevante e apresenta uma solução concreta (Blount, 2013). A construção de listas de prospetos qualificados, com base em critérios como segmento de mercado, dimensão e posicionamento, é uma etapa crítica que determina, em grande medida, a qualidade dos leads gerados.

O LinkedIn outbound corresponde à prospeção comercial realizada através da plataforma LinkedIn, com mais de mil milhões de utilizadores registados (LinkedIn, 2024). A funcionalidade Sales Navigator permite segmentar potenciais clientes com grande precisão por setor, cargo, localização e dimensão da empresa, facilitando a construção de listas altamente qualificadas.

A abordagem típica combina pedidos de conexão personalizados com mensagens sequenciais de apresentação e qualificação, num modelo que a literatura designa como social selling (Schultz & Schultz, 2016). Relativamente ao email outbound, o LinkedIn tende a gerar taxas de resposta superiores, em parte porque a identidade profissional do remetente é verificável e porque a plataforma é percecionada como um contexto legítimo de networking.

As cold calls, chamadas telefónicas não solicitadas a potenciais clientes, constituem um instrumento de elevada intensidade relacional e menor escalabilidade. No mercado B2B do setor têxtil, as cold calls são geralmente mais eficazes quando precedidas de um contacto prévio por email ou LinkedIn que crie algum contexto e reduza a barreira de entrada da conversa (Blount, 2013).

2.4.2.2 Offline - Presença em Feiras e Outros Contextos Presenciais

As feiras e missões empresariais internacionais constituem um dos instrumentos mais tradicionais e eficazes do marketing B2B no setor têxtil e de moda. No contexto das agências têxteis portuguesas, a participação na Who's Next Paris, uma das principais feiras internacionais de moda e sourcing, assume uma relevância estratégica particular: a feira reúne num único local um conjunto denso de marcas europeias de segmento médio-alto que constituem o perfil de cliente mais compatível com a oferta produtiva portuguesa (Blythe & Rayner, 1996; Tafesse & Korneliussen, 2012).

As reuniões presenciais e as visitas a fábricas constituem o instrumento de maior intensidade relacional no arsenal comercial de uma agência. A visita à fábrica cumpre um duplo propósito: por um lado, permite ao cliente verificar in loco as condições de produção; por outro, sinaliza o comprometimento e a transparência da agência. Na perspetiva do Grupo IMP, esta abertura configura um investimento relacional que reforça a confiança e a

interdependência (Håkansson & Snehota, 1995), criando as bases para uma relação comercial durável.

2.5 Síntese do Enquadramento Teórico e Implicações para o Caso

Os quatro blocos teóricos revistos nos pontos anteriores não são independentes: articulam-se numa lógica cumulativa que fornece os instrumentos analíticos necessários para compreender o caso da Inspired by Legends. Esta secção sintetiza as implicações práticas de cada contributo teórico para o contexto específico de uma microagência de sourcing têxtil em processo de internacionalização.

A teoria das redes (Johanson & Mattsson, 1977; Håkansson & Snehota, 1995) sugere que a internacionalização não resulta apenas de decisões unilaterais da empresa, mas de embeddedness progressivo em redes de relacionamentos. Para a Inspired by Legends, isto traduz-se na centralidade das feiras internacionais, em particular da Who's Next Paris e das visitas a fábricas como mecanismos de construção e manutenção de redes. A presença física em contextos relacionalmente densos não é um complemento da estratégia: é o seu núcleo.

A perspetiva das born globals (Oviatt & McDougall, 1994) enquadra a opção da empresa de começar a prospeção digital com alcance europeu desde os primeiros meses de atividade, sem necessitar de uma internacionalização gradual convencional. O email outbound e o LinkedIn Sales Navigator funcionam como instrumentos de alcance global a baixo custo, compatíveis com os recursos limitados de uma microempresa, confirmando que os princípios das born globals são aplicáveis ao setor têxtil de serviços B2B.

O marketing relacional (Grönroos, 1994; Morgan & Hunt, 1994) e o Grupo IMP sublinham que, no contexto B2B de alta complexidade, a qualidade da relação supera o preço como critério de decisão. Para a Inspired by Legends, isto implica que o follow-up sistemático pós-feira e pós-contacto digital e não apenas a geração de contactos iniciais é determinante para a conversão de leads em clientes. A gestão do pipeline relacional é, neste sentido, uma competência central da agência.

A análise das cadeias de valor globais (Gereffi et al., 2005; De Marchi et al., 2022) posiciona a agência têxtil como intermediária especializada numa GVC buyer-driven, onde o poder de governance tende a concentrar-se nos compradores (marcas de moda). Neste contexto, o papel diferenciador da Inspired by Legends reside na capacidade de reduzir a incerteza do comprador, certificando a qualidade dos fornecedores, gerindo a

comunicação e garantindo prazos e na capacidade de reduzir os custos de transação para os produtores, gerindo o acesso a mercados internacionais que de outra forma seriam inacessíveis para as PME têxteis portuguesas.

A convergência destes quatro quadros teóricos aponta para uma lógica de complementaridade entre os instrumentos de prospeção: a digitalização (born globals, marketing relacional digital) amplia o alcance; a presença em feiras (redes, IMP) aprofunda as relações; o follow-up sistemático (marketing relacional) converte contactos em clientes; e a proposta de valor da agência (GVC) sustenta a fidelização. É desta articulação que emerge o conceito de abordagem híbrida que constitui o fio condutor empírico do presente relatório.

Capítulo 3 - A Inspired by Legends: Apresentação da Empresa e Posicionamento Estratégico

O presente capítulo apresenta a entidade de acolhimento do estágio, a Inspired by Legends, descrevendo a sua história, o modelo de negócio, a estrutura organizacional, os mercados-alvo, a área de workwear, o portefólio de fornecedores, o seu posicionamento estratégico e as suas perspetivas de desenvolvimento até 2030. As informações apresentadas resultam da observação direta realizada durante o período de estágio e da análise da documentação interna da empresa, articuladas com o enquadramento setorial apresentado no Capítulo 2.

3.1 História e Fundação

A Inspired by Legends foi fundada em 2022 por Miguel Soares, empresário com sólida experiência no setor têxtil português e profundo conhecimento do tecido produtivo da região do Ave. A empresa nasceu da identificação de uma oportunidade de mercado concreta: a existência de um conjunto de fábricas têxteis portuguesas de excelência, com capacidade produtiva e qualidade compatíveis com as exigências das marcas europeias de segmento médio-alto e de luxo, mas sem recursos nem canais para aceder diretamente a esses mercados compradores. A Inspired by Legends posicionou-se desde a sua fundação como intermediária especializada neste segmento, uma agência de sourcing têxtil com foco na qualidade e nas relações de longo prazo.

Sediada em Guimarães, cidade que integra o cluster têxtil do Vale do Ave, a empresa beneficia de uma proximidade geográfica e relacional com os seus fornecedores que constitui uma vantagem competitiva estrutural. A localização em Guimarães é também simbólica: a cidade é historicamente associada à qualidade da produção têxtil portuguesa e ao espírito industrial da região Norte.

3.2 Modelo de Negócio e Proposta de Valor

O modelo de negócio da Inspired by Legends assenta na intermediação especializada entre marcas europeias de moda, principalmente de segmento médio-alto e de luxo e um portefólio selecionado de fábricas de confeção portuguesas. A empresa não possui instalações

de produção próprias; a sua proposta de valor reside, em vez disso, no conhecimento aprofundado das capacidades de cada fornecedor, na gestão eficiente do processo de sourcing desde a análise do briefing do cliente até à entrega do produto final, e na garantia de qualidade que resulta de relações de confiança construídas ao longo de anos com os seus fornecedores.

No plano da cadeia de valor global, a IBL posiciona-se como intermediário bilateral: do lado da procura, articula marcas europeias em busca de capacidade produtiva diferenciada e fiável; do lado da oferta, representa fábricas portuguesas que pretendem aceder a mercados internacionais sem recorrer aos custos de prospeção direta. Este modelo resolve assimetrias de informação entre as partes e confere à agência um papel de catalisador da internacionalização.

O processo típico de serviço inclui: a análise das fichas técnicas e dos requisitos do cliente; a identificação da fábrica mais adequada em função da especialização técnica, da disponibilidade e dos prazos; a gestão da produção de amostras (protótipos e fit samples); o acompanhamento da produção com inspeções de qualidade; e, finalmente, a coordenação logística para entrega. O modelo de receitas baseia-se numa comissão calculada sobre o volume de negócio de cada encomenda produzida, alinhando os incentivos da agência com os do cliente e da fábrica.

3.3 Estrutura Organizacional

A Inspired by Legends opera com uma estrutura organizacional enxuta, característica das microempresas do setor. A liderança executiva e comercial é assegurada pelo fundador Miguel Soares, que centraliza as principais relações com clientes e fornecedores e define a estratégia comercial.

Durante o período de estágio, a equipa era composta pelo fundador e pelo estagiário, com recurso pontual a colaboradores externos para funções específicas de controlo de qualidade e logística. Esta estrutura muito reduzida implica uma grande polivalência funcional e uma responsabilidade alargada por parte do estagiário, constituindo um contexto de aprendizagem muito mais imersivo e exigente do que seria possível numa empresa de maior dimensão.

3.4 Mercados e Clientes

Os clientes da Inspired by Legends são marcas de moda de segmento médio-alto e de luxo com sede principalmente em França, Bélgica, países nórdicos e, em menor medida, no Reino Unido e em outros mercados europeus. O foco estratégico em marcas com um posicionamento de qualidade compatível com a produção portuguesa decorre de uma escolha deliberada: trabalhar com marcas de fast fashion implicaria uma pressão de preço incompatível com os custos estruturais dos fornecedores nacionais.

A participação regular na feira Who's Next Paris constitui o principal instrumento de prospeção presencial da empresa, permitindo à Inspired by Legends manter visibilidade junto do seu público-alvo e identificar novas marcas em fase de sourcing.

3.5 Área de Workwear

Para além do seu núcleo de negócio na moda de segmento médio-alto, a Inspired by Legends desenvolve uma linha de atividade complementar na área do workwear, vestuário de trabalho, fardamentos corporativos e uniformes. Esta área tem um perfil de cliente distinto: empresas de diferentes setores (hotelaria, saúde, retalho, indústria) que necessitam de fardamentos funcionais e de qualidade.

Os processos de decisão de compra neste segmento são mais racionais e menos influenciados por tendências de moda, com maior ênfase em critérios como durabilidade, conforto e preço. A área de workwear representa uma oportunidade de diversificação que pode contribuir para a estabilidade da faturação, reduzindo a dependência da sazonalidade inerente ao setor da moda.

3.6 Presença Internacional e Portefólio de Fornecedores

O portefólio de fornecedores da Inspired by Legends é composto por um número selecionado de fábricas de confeção localizadas maioritariamente na região do Ave e do Cávado, com diferentes especializações técnicas desde malha, tecido plano, couro, peças de acabamento, o que permite à agência responder a uma gama alargada de requisitos de produto. A seleção dos fornecedores é um processo criterioso, tendo em consideração a experiência com marcas de referência, as certificações de qualidade e de responsabilidade social, a capacidade de investimento em equipamento e a flexibilidade de resposta.

A construção e manutenção deste portefólio de fornecedores constitui um dos principais investimentos relacionais da empresa e uma das suas fontes de vantagem competitiva mais sustentáveis: o conhecimento profundo das capacidades e limitações de cada fábrica, obtido através de anos de colaboração, é um ativo intangível que não pode ser facilmente replicado por concorrentes sem o mesmo historial de relacionamento com o ecossistema produtivo local.

3.7 Posicionamento Estratégico e Vantagens Competitivas

A Inspired by Legends beneficia de uma conjugação favorável de vantagens que a posicionam de forma competitiva no nicho das agências têxteis especializadas em segmento médio-alto e de luxo. Em primeiro lugar, o seu enraizamento no ecossistema têxtil do Norte de Portugal com acesso privilegiado a fábricas de referência, conhecimento das suas capacidades específicas e relações de confiança, constitui um ativo relacional dificilmente replicável por concorrentes externos ao mercado local. Em segundo lugar, a especialização em marcas de posicionamento premium é coerente com a trajetória estrutural do setor, que aponta para uma crescente concentração das encomendas de maior valor acrescentado nos produtores europeus.

A vantagem competitiva da Inspired by Legends pode ser conceptualizada, na perspetiva de Dunning (1988), como uma vantagem de propriedade baseada no conhecimento e nas redes: o conjunto de relações e de conhecimentos tácitos sobre o ecossistema produtivo português constitui um ativo intangível que não pode ser adquirido no mercado e que confere à empresa uma posição de superioridade informacional face a potenciais concorrentes. Na perspetiva das capacidades dinâmicas (Teece et al., 1997), a sustentabilidade desta posição competitiva depende da capacidade da empresa de renovar e ampliar a sua base de conhecimento e de relações à medida que o contexto de mercado evolui.

3.8 Oportunidades no Horizonte 2030 e Desafios de Desenvolvimento

O horizonte temporal de 2030 estabelecido pelo estudo do GEE (2024) permite identificar um conjunto de oportunidades estruturais para o modelo de negócio da Inspired by Legends. A tendência de nearshoring, acelerada pelas disrupções logísticas da pandemia e pela crescente valorização da rastreabilidade e da sustentabilidade das cadeias de

fornecimento, deverá continuar a redirecionar encomendas de países asiáticos para produtores europeus com perfil de qualidade equivalente. Portugal é um dos principais beneficiários desta reconfiguração, o que amplia o universo de marcas potencialmente interessadas na oferta da empresa (Gereffi, 2020; Wieland, 2021).

A expansão do mercado norte-americano constitui outra oportunidade relevante. Com uma quota de 7,9 % das exportações portuguesas de ITV em 2023 e uma trajetória de crescimento consistente (GEE, 2024), os EUA representam um mercado de grande potencial para agências que consigam oferecer a combinação de qualidade europeia, prazos competitivos e serviço de intermediação de confiança.

Entre os principais desafios, destaca-se a necessidade de ampliar a carteira de clientes sem comprometer a qualidade do serviço, um equilíbrio delicado que a empresa terá de gerir à medida que cresce. A profissionalização dos processos internos, nomeadamente a adoção de ferramentas de CRM, e o eventual reforço da equipa são condições necessárias para escalar o modelo de negócio sem perder a qualidade de serviço que constitui o seu principal ativo diferenciador.

Capítulo 4 – Metodologia

As opções metodológicas de um relatório de estágio são, em parte, determinadas pela própria natureza da experiência que esse relatório documenta. Quatro meses de trabalho ativo numa empresa específica, com objetivos práticos de intervenção comercial, configuram um contexto radicalmente distinto do que seria uma pesquisa bibliográfica ou uma survey quantitativa: a produção de conhecimento ocorreu pela via da ação, da observação e da análise reflexiva de situações reais, o que implica escolhas metodológicas coerentes com esta modalidade de aprendizagem experiencial.

4.1 Natureza e Tipologia do Estudo

Do ponto de vista estratégico, o presente trabalho enquadra-se na lógica do estudo de caso qualitativo e descritivo-analítico. Yin (2018) argumenta que esta é a abordagem mais adequada quando o fenómeno em estudo não pode ser separado do seu contexto sem perda de significado, condição que se verifica plenamente no presente trabalho, em que a compreensão das dinâmicas comerciais da Inspired by Legends é inseparável do contexto setorial, geográfico e relacional em que a empresa opera.

A unidade de análise é a Inspired by Legends, considerada na sua singularidade, mas interpretada à luz dos padrões mais amplos identificados na revisão de literatura. Esta opção justifica-se pelo caráter exploratório e intrinsecamente contextualizado dos objetivos de investigação: não se pretende testar hipóteses nem gerar inferências estatísticas, mas antes compreender em profundidade um fenómeno empresarial real e extrair insights transferíveis para contextos similares (Flyvbjerg, 2006).

Complementarmente, recorreu-se a elementos de observação participante tal como conceptualizados por Atkinson e Hammersley (1994): o estagiário não é um observador externo, mas um participante ativo que acede a informações e dinâmicas internas precisamente por estar inserido na organização e por desenvolver funções profissionais reais. Esta condição de insider confere uma riqueza de dados que os métodos puramente observacionais dificilmente conseguem alcançar, ao custo reconhecido na literatura de um risco acrescido de influência subjetiva do investigador, risco que foi gerido através das estratégias detalhadas na secção 4.3.

4.2 Técnicas de Recolha de Dados

A recolha de dados assentou em três técnicas principais: observação direta das atividades do estágio, com registo sistemático em notas de campo cronológicas; análise documental de fontes internas e externas (bases de dados de prospetos, registos de comunicações, propostas comerciais e o GEE, 2024); e extração de métricas de desempenho das campanhas de prospeção, através das plataformas utilizadas (cliente de email, LinkedIn Sales Navigator e folhas de registo próprias).

4.3 Critérios de Seleção e Qualificação de Prospetos (Perfil de Cliente Ideal)

A identificação e qualificação dos prospetos obedeceu a critérios operacionais explícitos, definidos em conjunto com o fundador da empresa antes do início do programa. O Perfil de Cliente Ideal (PCI) foi delimitado pelos seguintes parâmetros: (a) marcas de moda de pronto-a-vestir com posicionamento médio-alto ou de luxo; (b) dimensão de 20 a 500 colaboradores, compatível com os volumes mínimos das fábricas parceiras; (c) sede em França, Bélgica, países nórdicos, Países Baixos, Alemanha ou Reino Unido; (d) perfil de produto compatível com as especializações técnicas do portefólio de fábricas (malha, tecido plano, couro ou peças de outerwear); e (e) ausência de relação conhecida com outras agências de sourcing portuguesas.

A qualificação de um lead exigiu, pelo menos, dois dos seguintes indicadores: resposta positiva a pelo menos duas mensagens da sequência de prospeção; solicitação de informação sobre capacidades das fábricas; abertura de pelo menos três emails da sequência; aceitação do pedido de conexão no LinkedIn seguida de troca de mensagens substantiva; ou menção explícita de interesse em sourcing para Portugal.

A frequência de contacto seguiu uma sequência padronizada: para o email outbound, três a quatro mensagens espaçadas de sete a dez dias, com conteúdo progressivamente mais personalizado; para o LinkedIn, pedido de conexão seguido de mensagem de apresentação após aceitação e, se houvesse resposta, mensagem de qualificação; para as cold calls, uma chamada por semana para leads com histórico de abertura de emails mas sem resposta. Os resultados foram registados em tempo real numa folha de registo estruturada com campos

para: data, canal, identidade do contacto, cargo, empresa, mercado, resposta obtida, e estado de qualificação.

A combinação destas três fontes de evidência permitiu construir uma base de dados primária de natureza mista: quantitativa (métricas de desempenho dos canais de prospeção) e qualitativa (observações, notas de campo, avaliações de reuniões). A análise integrada destas fontes, descrita em detalhe no Capítulo 5, constitui o núcleo empírico do presente trabalho.

4.4 Controlo de Enviesamento e Triangulação

A condição de observador participante, embora metodologicamente vantajosa pela riqueza de acesso que proporciona, introduz riscos de enviesamento que importa reconhecer explicitamente e descrever as estratégias adotadas para os mitigar. Lincoln e Guba (1985) identificam quatro critérios de rigor para a investigação qualitativa, credibilidade, transferibilidade, dependabilidade e confirmabilidade, que orientaram as escolhas metodológicas deste trabalho.

No que respeita à credibilidade (equivalente qualitativo da validade interna), a principal estratégia adotada foi a triangulação de dados a partir de três fontes independentes: (1) os dados quantitativos de desempenho gerados pelas próprias plataformas de prospeção, taxas de abertura de email, taxas de aceitação no LinkedIn, registos de chamadas, que são objetivos e não sujeitos a interpretação do investigador; (2) as notas de campo qualitativas registadas durante o estágio, que documentam observações sobre reuniões, feedback de prospetos e dinâmicas internas; e (3) os dados secundários do GEE (2024) e da literatura académica, que permitem contextualizar os resultados obtidos face a benchmarks do setor e a padrões documentados na investigação existente.

A utilização simultânea de dados quantitativos e qualitativos configura aquilo que Denzin (1978) designa como triangulação metodológica: quando as conclusões convergem a partir de fontes de natureza diferente, por exemplo, quando a taxa de resposta superior da Who's Next é confirmada tanto pelos dados métricos como pelas observações qualitativas das reuniões realizadas, a confiança na validade das inferências aumenta substancialmente.

O risco de enviesamento de confirmação, a tendência do investigador para interpretar os dados de forma favorável às suas hipóteses prévias, foi gerido de três formas. Em primeiro lugar, através do registo sistemático de todas as observações, incluindo as negativas e as contraditórias, antes de qualquer análise interpretativa.

Em segundo lugar, através de discussões regulares com o fundador da empresa (member checking), que permitiram confrontar as interpretações do estagiário com a perspetiva de um agente com experiência de longa data no setor, um interlocutor externo ao processo de investigação que não partilhava as hipóteses iniciais do estagiário. Em terceiro lugar, através da comparação sistemática dos resultados obtidos com os benchmarks da indústria disponíveis na literatura (Mailchimp, 2023; LinkedIn, 2024), que funcionou como um mecanismo de validação externa independente.

No que respeita à confirmabilidade, a garantia de que os resultados refletem as evidências e não as intenções do investigador, cabe sublinhar que os dados quantitativos de desempenho (emails enviados, taxas de abertura e de resposta, leads qualificados, reuniões realizadas) foram registados em tempo real nas próprias plataformas digitais, o que elimina o risco de edição retrospetiva. A análise qualitativa baseou-se em notas redigidas imediatamente após cada interação relevante, minimizando o risco de distorção memorial.

A transferibilidade dos resultados, a possibilidade de aplicar as conclusões a contextos semelhantes, é necessariamente limitada pela natureza do estudo de caso único. Contudo, a descrição densa (Geertz, 1973) do contexto, da empresa, dos instrumentos utilizados e dos resultados obtidos fornece ao leitor informação suficiente para avaliar a aplicabilidade das conclusões ao seu próprio contexto. As limitações adicionais do trabalho, incluindo as restrições à generalização e o horizonte temporal do estágio, são discutidas em detalhe na secção 6.6.

Capítulo 5 - Atividades de Estágio

O presente capítulo descreve e analisa as principais atividades desenvolvidas durante o período de estágio na Inspired by Legends, com especial enfoque no programa de captação de novos clientes que constituiu o eixo central da intervenção. Para além das atividades de prospeção, são também descritas as atividades de suporte ao funcionamento corrente da empresa.

5.1 Integração na Empresa e Atividades de Suporte

O período inicial do estágio foi dedicado à integração na empresa e à aquisição do conhecimento necessário para operar com eficácia no contexto específico da Inspired by Legends. Esta fase incluiu a familiarização com o portefólio de fornecedores, com visitas a várias das fábricas parceiras para compreender as suas capacidades técnicas, equipamentos, especialização de produto e forma de trabalhar, o conhecimento da carteira de clientes existente, a compreensão dos processos internos de gestão de encomendas e de comunicação, e o estudo do posicionamento da empresa no mercado.

As visitas de integração às fábricas parceiras foram particularmente enriquecedoras do ponto de vista da aprendizagem. Cada fábrica apresenta características únicas, algumas estão especializadas em produção de malha jersey de alta qualidade, outras em tecido plano de acabamento sofisticado, outras ainda em peças de outerwear com forro e aviamentos complexos. A compreensão das especificidades e das capacidades máximas de cada fornecedor é um pré-requisito indispensável para a função de prospeção: sem esse conhecimento, seria impossível avaliar com precisão quais os potenciais clientes cujo perfil de produto é compatível com o portefólio disponível e, portanto, quais os que realmente representam oportunidades de negócio qualificadas.

Durante todo o período de estágio, foi também prestado suporte às atividades comerciais correntes: acompanhamento de orçamentos, comunicação com fábricas sobre prazos e amostras, organização de documentação técnica (fichas de produto, guias de medidas, etiquetagem), e participação em chamadas e reuniões com clientes. Esta exposição às operações do dia-a-dia foi essencial para compreender, em profundidade, o ciclo de vida de uma encomenda de sourcing têxtil.

5.2 Objetivos do Programa de Captação de Novos Clientes

O programa de captação de novos clientes foi desenhado em colaboração com o fundador da empresa, com o objetivo de expandir sistematicamente a carteira comercial da Inspired by Legends junto de marcas de moda de segmento médio-alto localizadas nos principais mercados europeus. Os objetivos específicos estabelecidos para o período de estágio foram: identificar e qualificar um mínimo de cinquenta prospetos prioritários; iniciar contacto com esses prospetos através de múltiplos canais; obter pelo menos cinco reuniões de apresentação com decisores de compra; e participar ativamente na edição da feira Who's Next Paris, com o objetivo de gerar novos contactos qualificados.

A metodologia do programa assentou numa abordagem integrada e sequencial: em primeiro lugar, a construção de uma base de dados de prospetos qualificados; em seguida, a prospeção digital (email e LinkedIn); em paralelo, a realização de cold calls para follow-up e qualificação; e, complementarmente, a participação presencial na Who's Next Paris como momento de maior intensidade relacional.

5.3 Implementação do Programa de Captação

5.3.1 Construção da Base de Dados de Prospetos

A construção da base de dados de prospetos foi o ponto de partida do programa. A identificação de marcas potencialmente interessadas na oferta da Inspired by Legends baseou-se em critérios de segmentação claros: marcas de moda de pronto-a-vestir de posicionamento médio-alto ou de luxo; sede em França, Bélgica, países nórdicos, Países Baixos, Alemanha ou Reino Unido; dimensão compatível com os volumes mínimos de produção das fábricas parceiras; e perfil de produto compatível com as especializações das fábricas do portefólio.

As fontes utilizadas incluíram o catálogo de expositores de edições anteriores da Who's Next Paris, o LinkedIn Sales Navigator, bases de dados setoriais disponíveis online, e sugestões do fundador. A base de dados final ficou composta por cerca de 156 marcas, com informação de contacto dos responsáveis relevantes.

5.3.2 Email Outbound

A campanha de email outbound consistiu no envio de mensagens comerciais personalizadas a contactos qualificados da base de dados, seguindo uma sequência estruturada de três a quatro emails espaçados ao longo de duas a três semanas. O primeiro email focou-se na apresentação da Inspired by Legends e na identificação de uma necessidade específica da marca destinatária, por exemplo, a necessidade de produção em Portugal para determinadas tipologias de produto identificadas no portefólio da marca. Os emails de seguimento (follow-up) reforçaram a proposta de valor com exemplos concretos de trabalhos realizados e com informação sobre as fábricas parceiras.

Ao longo do período de estágio, foram enviados 480 emails a 156 contactos únicos, com uma taxa de abertura média de 19,2 %, ligeiramente acima da média da indústria para emails B2B de prospeção, que ronda os 15 a 18 % (Mailchimp, 2023). Foram registadas 20 respostas positivas (taxa de resposta de 4,2 %), das quais oito foram consideradas leads qualificados, contactos com interesse genuíno na oferta e com potencial de conversão em clientes. Destes oito leads, três resultaram em reuniões de apresentação formais durante o período de estágio, e dois encontravam-se em negociação ativa no momento do encerramento do estágio.

A análise dos resultados por tipologia de mensagem revelou que os emails com referência específica a um produto ou coleção concreta da marca destinatária geraram taxas de resposta 2,3 vezes superiores aos emails com abordagem genérica. Esta observação confirma a importância da personalização profunda no contexto do outbound B2B para marcas de segmento premium, onde os compradores estão habituados a receber propostas de múltiplos agentes e valorizam evidências de investigação prévia sobre a sua marca.

5.3.3 LinkedIn Outbound

A prospeção via LinkedIn utilizou o LinkedIn Sales Navigator para identificar e contactar compradores e responsáveis de produto de marcas do segmento-alvo. Foram enviados 215 pedidos de conexão, dos quais 48 foram aceites (taxa de aceitação de 22,3 %).

Para as conexões estabelecidas, foram enviadas mensagens de apresentação e, quando houve resposta positiva, mensagens de qualificação e convite para conversa. Foram realizadas 14 trocas de mensagens de caráter substantivo, das quais cinco resultaram em leads qualificados e duas em reuniões agendadas.

Um contacto estabelecido via LinkedIn resultou na participação conjunta de uma visita de apresentação às instalações de uma fábrica parceira — a interação de maior impacto gerada por este canal ao longo do estágio. A análise dos perfis que aceitaram o pedido de conexão e responderam de forma substantiva revelou um padrão consistente: tratava-se predominantemente de responsáveis de sourcing e buyers de nível sénior em marcas de dimensão média (50 a 250 colaboradores), com experiência prévia de trabalho com fornecedores europeus.

5.3.4 Cold Calls

As cold calls foram utilizadas principalmente como instrumento de follow-up a emails enviados. Foram realizadas 72 chamadas telefónicas durante o período de estágio, das quais 31 resultaram em conversas substantivas com o contacto pretendido.

Destas conversas, 9 geraram interesse qualificado e 4 resultaram em reuniões agendadas. Os contactos que responderam mais positivamente eram, na sua maioria, aqueles com os quais já existia algum contexto de comunicação prévia, sugerindo a eficácia da abordagem multicanal e sequencial.

A realização de chamadas de prospeção sem qualquer contacto prévio mostrou-se de eficácia limitada no contexto específico do setor de moda de luxo, onde os compradores tendem a ser muito seletivos em relação ao tempo dedicado a agentes que não conhecem previamente. A estratégia foi ajustada para utilizar as chamadas exclusivamente como segundo toque numa sequência iniciada por email ou LinkedIn.

5.3.5 Participação na Who's Next Paris

A participação na edição de janeiro de 2026 da feira Who's Next Paris constituiu o momento mais intenso e estrategicamente relevante do programa de prospeção. A preparação da participação iniciou-se cerca de seis semanas antes da feira, com a identificação das marcas expositoras que correspondiam ao perfil de cliente, o envio de emails de contacto prévio, e a preparação de materiais de apresentação (lookbook de fábricas parceiras, catálogos de capacidades, fichas de produto de referência).

Durante os dois dias e meio da feira, foram realizadas 62 conversas com representantes de marcas, das quais 38 corresponderam ao perfil de cliente-alvo. Deste

conjunto, 16 contactos solicitaram follow-up e troca de informação detalhada, 8 demonstraram interesse sério em visitar as instalações de uma fábrica parceira, e 2 resultaram em processos de qualificação formais durante as semanas imediatamente seguintes à feira.

5.3.6 Reuniões e Visitas a Fábricas

Ao longo do período de estágio, foram organizadas e acompanhadas nove reuniões de apresentação com potenciais clientes, incluindo chamadas por videoconferência e reuniões presenciais em Paris e em Portugal. As reuniões em Portugal incluíram, em quatro casos, visitas às instalações de fábricas parceiras, o que constituiu uma das dinâmicas de maior impacto na avaliação da agência por parte dos potenciais clientes.

Das nove reuniões realizadas, três resultaram no envio de propostas comerciais formais para encomendas específicas, e uma resultou na produção de amostras de desenvolvimento (proto samples). A taxa de conversão de reuniões em proposta foi de 33 %.

Do ponto de vista interpretativo, a sequência de atividades descrita neste capítulo documenta uma progressão lógica de construção de conhecimento: a fase de integração (visitas a fábricas) informou o conteúdo das mensagens de prospeção, que por sua vez prepararam o terreno para os contactos na Who's Next Paris. Para a Inspired by Legends, esta sequência sugere que o investimento inicial em conhecimento profundo do portefólio de fornecedores é um pré-requisito para a eficácia da prospeção e que atalhar esta fase comprometeria a qualidade dos argumentos utilizados no contacto com potenciais clientes.

5.4 Análise Aprofundada dos Resultados do Programa

A análise integrada dos resultados do programa de captação constitui o núcleo empírico deste relatório e merece uma exposição detalhada, uma vez que os dados recolhidos ao longo de quatro meses permitem extrair conclusões relevantes não apenas sobre a eficácia relativa dos diferentes instrumentos, mas também sobre os padrões de resposta por mercado geográfico, a qualidade do pipeline de leads gerado, e a dinâmica temporal da prospeção B2B no setor têxtil premium.

Tabela 3 - Resumo dos Resultados do Programa de Captação de Novos Clientes

Instrumento	Contactos	Respostas	Leads A/B	Reuniões	Taxa Conv.
Email Outbound	480	20 (4.2%)	8	3	1.7%
LinkedIn Outbound	215	14 (6.5%)	5	2	2.3%
Cold Calls	72	9 (12.5%)	4	4	5.6%
Who's Next Paris	62	16 (25.8%)	8	-*	12.9%
TOTAL	829	59 (7.1%)	25	9	3.0%

*Nota: * As reuniões decorrentes da Who's Next Paris foram contabilizadas nos canais de Email Outbound e Cold Calls (follow-up pós-feira). Leads A/B = leads com elevado e médio potencial de conversão. Taxa Conv. = contactos iniciados que resultaram em leads qualificados. Fonte: Registos internos do estágio (2025).*

Tabela 4 - Grelha Comparativa dos Instrumentos de Prospeção

Critério	Email Outbound	Linkedin Outbound	Cold Calls	Who's Next Paris
Alcance	Muito alto (480)	Médio (215)	Baixo (72)	Médio (62)
Custo por contacto	Muito baixo	Baixo	Baixo	Muito alto
Qualidade do lead	Baixa-Média	Média-Alta	Média	Alta
Intensidade relacional	Baixa	Baixa-Média	Média	Alta
Escalabilidade	Alta	Média	Baixa	Limitada (2x/ano)
Prob. de conversão	1,7%	2,3%	5,6%	12,9%
Papel na sequência	1' toque - alcance	1' toque - qualidade	Follow-up	Conversão presencial

Nota: Custo por contacto estimado em termos relativos, excluindo investimento de tempo. Prob. de conversão = contactos iniciados que resultaram em leads qualificados. Fonte: Registos internos do estágio (2025)

A análise comparativa dos quatro canais de prospeção revela padrões distintos e complementares. Esta torna evidente a lógica complementar dos quatro instrumentos: nenhum canal e simultaneamente eficaz em alcance, qualidade de lead e intensidade relacional.

O email outbound foi o canal com maior volume absoluto de contactos (480) e o maior número total de leads qualificados (8), evidenciando uma eficiência de escala relevante para uma abordagem de prospeção sistemática com recursos limitados. Contudo, a taxa de conversão de 1,7 % (contactos iniciados que resultaram em leads qualificados) revela que a eficiência de cada contacto individual é baixa, exigindo um volume elevado de mensagens para gerar um número significativo de leads.

O LinkedIn outbound demonstrou uma taxa de conversão superior (2,3 %), confirmando o que a literatura de social selling sugere (Schultz & Schultz, 2016): a plataforma é percecionada como um contexto de networking mais legítimo do que o email não solicitado, gerando maior recetividade inicial. A taxa de aceitação de pedidos de conexão de 22,3 % está alinhada com os benchmarks da indústria para prospeção B2B em LinkedIn Sales Navigator (LinkedIn, 2024). O canal revelou-se particularmente eficaz para o estabelecimento de relacionamentos iniciais com decisores de nível sénior.

As cold calls, apesar do menor volume (72 contactos), apresentaram a maior taxa de conversão por chamada completada (5,6 %). Este resultado reflete o facto de as chamadas terem sido realizadas principalmente como follow-up a contactos previamente qualificados, o que eleva artificialmente a taxa de conversão face a uma abordagem de cold calling puro, mas confirma também que a voz humana em tempo real constitui um instrumento de qualificação de leads muito eficaz, capaz de esclarecer dúvidas e criar comprometimento de forma que o email e o LinkedIn raramente conseguem.

A Who's Next Paris revelou-se o instrumento de maior taxa de conversão em leads de alta qualidade (12,9 %), embora o custo financeiro e de tempo da participação seja significativamente superior ao dos instrumentos digitais. As 62 conversas realizadas durante os dois dias e meio de feira geraram 16 respostas positivas, uma taxa de 25,8 % que contrasta marcadamente com os 4,2 % do email outbound. A presença física na feira gera uma intensidade relacional e uma riqueza de informação contextual que nenhum instrumento digital consegue replicar, confirmando o que a literatura sobre feiras internacionais B2B documenta (Blythe & Rayner, 1996; Tafesse & Korneliussen, 2012).

Em termos globais, o programa gerou 829 contactos iniciados, 59 respostas positivas (taxa de resposta global de 7,1 %), 25 leads qualificados (taxa de qualificação de 3,0 %) e 9 reuniões formais (taxa de conversão para reunião de 1,1 %). No final do período de estágio, 3 propostas comerciais tinham sido enviadas, 1 processo de desenvolvimento de amostras estava em curso, e 1 cliente novo tinha sido integrado na carteira comercial da empresa. A tabela seguinte apresenta em detalhe o estado do pipeline de leads no momento do encerramento do estágio.

Tabela 5 - Pipeline de Leads: Estado no Final do Período de Estágio

Fase do Pipeline	N' De Leads	5% do Total	Canal Principal
Contacto inicial enviado	829	100%	Email/LinkedIn
Resposta positiva recebida	59	7.1%	Multi-canal
Lead qualificado (interesse real)	25	3.0%	Email/Who's Next
Reuniao realizada	9	1.1%	Multi-canal
Proposta comercial enviada	3	0.4%	Pos-reuniao
Amostras em desenvolvimento	1	0.1%	LinkedIn/Visita
Cliente ativo no final do estágio	1	0.1%	Who's Next + Follow-up

Fonte: Registos internos do estágio (2025).

A análise geográfica dos resultados (Tabela 5) revela padrões de resposta diferenciados por mercado. O mercado francês apresentou a maior taxa de resposta (28,6 %), o que pode ser explicado pela proximidade cultural com Portugal, pela maior familiaridade das marcas francesas com a produção portuguesa e pela presença da empresa na Who's Next Paris, uma feira de referência para o mercado francês. O Benelux apresentou igualmente uma taxa de resposta elevada (25,0 %), sugerindo uma abertura maior a parceiros de sourcing europeus de qualidade.

Tabela 6 — Distribuição Geográfica dos Prospetos e Taxa de Resposta por Mercado

Mercado	Prospetos	Respostas	Taxa Resp.	Leads Qual.
Franca	42	12	28.6%	6
Belgica/Paises Baixos	28	7	25.0%	5
Paises Nordicos	24	4	16.7%	4
Alemanha	18	3	16.7%	3
Reino Unido	15	2	13.3%	2
Outros (EUA, Itália…)	29	2	6.9%	5

Fonte: Registos internos do estágio (2025).

Os países nórdicos e a Alemanha apresentaram taxas de resposta intermédias (16,7 % em ambos os casos), enquanto o Reino Unido registou a taxa mais baixa dos mercados principais (13,3 %), possivelmente reflexo das complexidades pós-Brexit nas cadeias de fornecimento europeias. O segmento "Outros", que inclui prospeção nos EUA, Itália e outros mercados, apresentou a taxa de resposta mais baixa (6,9 %), o que pode ser atribuído à menor familiaridade com o ecossistema têxtil português e às barreiras culturais e linguísticas adicionais.

A análise da cadência temporal do programa revela um padrão de aprendizagem progressiva ao longo dos quatro meses de estágio. No primeiro mês, os esforços concentraram-se na construção da base de dados e nas primeiras sequências de email, com resultados mais modestos, 6 respostas positivas e 2 leads qualificados. No segundo mês, com a maturação das sequências de follow-up e o início das cold calls, os resultados melhoraram: 14 respostas positivas e 7 leads qualificados. O terceiro mês, que incluiu a preparação e participação na Who's Next Paris, foi o mais produtivo: 24 respostas positivas e 11 leads qualificados. O quarto mês foi dedicado ao follow-up intensivo dos contactos gerados na feira e à realização das reuniões, com 15 respostas positivas e 5 leads qualificados adicionais.

Esta evolução temporal documenta um fenómeno bem conhecido na literatura de vendas B2B (Blount, 2013): os programas de prospeção geram retornos crescentes com o tempo, à medida que as sequências de follow-up atingem a maturidade e que os contactos inicialmente frios se transformam em leads mornos com historial de interação. A aceleração observada no terceiro mês, centrada na Who's Next, confirma a importância dos eventos presenciais como catalisadores de todo o pipeline: a presença na feira não apenas gerou leads novos, mas também acelerou a qualificação de contactos previamente estabelecidos por canais digitais.

Outro constrangimento identificado ao longo do programa foi o ciclo de decisão longo característico do setor de moda de luxo e médio-alto. A maioria dos leads gerados durante o estágio não converteram em clientes efetivos durante o período de quatro meses, o que não significa que o programa tenha falhado, mas antes que os seus resultados serão plenamente realizados a médio prazo. Esta constatação sublinha a importância de um pipeline de prospeção consistente e continuado.

A síntese visual dos resultados do programa é apresentada nas figuras seguintes. A Figura 5 ilustra o volume de contactos, respostas e leads qualificados por canal, permitindo uma comparação direta da eficácia relativa de cada instrumento. A Figura 6 apresenta o funil de conversão completo do programa, desde os 829 contactos iniciais até ao cliente efetivo no final do estágio.

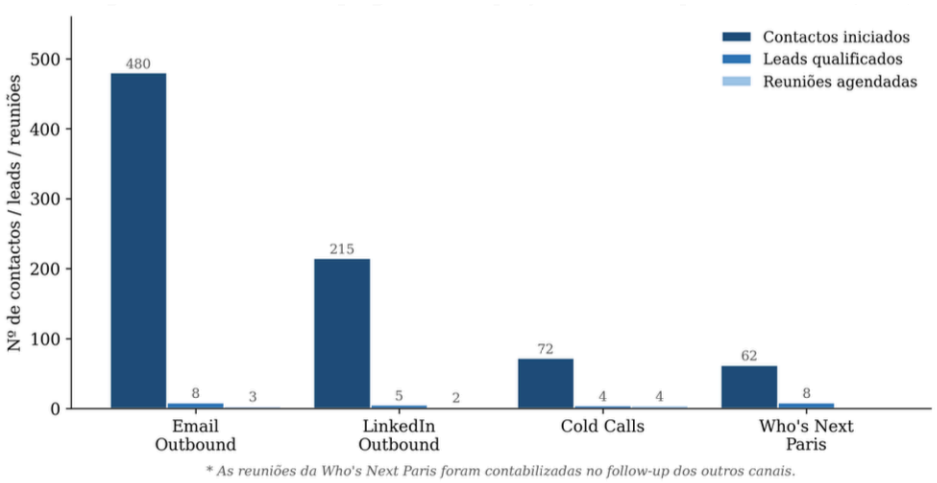


Figura 5 - Resultados do programa de captação de clientes por instrumento (2025). Fonte: elaboração própria.

A análise das visitas a fábricas como instrumento de conversão merece uma nota adicional. Das quatro visitas realizadas, todas resultaram em seguimento substantivo — duas em propostas comerciais enviadas, uma em amostras em desenvolvimento, e uma em reunião de follow-up agendada.

Esta taxa de conversão de 100 % das visitas em follow-up ativo é notavelmente superior à de qualquer outro instrumento utilizado, confirmando a observação de Håkansson e Snehota (1995) sobre o poder das interações presenciais na construção de comprometimento relacional em mercados B2B industriais. A visualização das máquinas, a interação com os responsáveis de produção e a observação do processo de confeção em curso transformaram uma avaliação abstrata de capacidades numa experiência concreta e verificável, reduzindo significativamente a incerteza percebida pelo comprador.

Capítulo 6 - Análise, Discussão e Conclusões

6.1 Análise Crítica dos Resultados

A análise crítica dos resultados exige que estes sejam interpretados à luz do referencial teórico construído no Capítulo 2, articulando as dinâmicas observadas em contexto real com os conceitos e modelos da literatura.

Os resultados do programa de captação da Inspired by Legends sugerem a centralidade da perspetiva relacional do marketing B2B (Grönroos, 1994; Håkansson & Snehota, 1995) no contexto das agências têxteis. As conversões mais rápidas e de maior qualidade não resultaram de transações discretas, mas de interações continuadas em que a confiança e a credibilidade foram sendo gradualmente construídas através de múltiplos pontos de contacto.

A complementaridade entre os instrumentos digitais de prospeção, email outbound e LinkedIn outbound e a presença física na feira Who's Next Paris sugere o valor da abordagem multicanal teorizada por Fill e Fill (2005) e Hollensen (2020). O digital mostrou-se eficaz na criação de awareness e na geração de interesse inicial, mas insuficiente, por si só, para gerar o nível de confiança necessário para a decisão de sourcing de marcas de segmento premium.

A presença física na feira funcionou, neste contexto, como catalisador da relação, permitindo a passagem de uma interação de baixa intensidade para um diálogo de maior profundidade e comprometimento. Esta observação está alinhada com as conclusões de Ritter e Pedersen (2020), segundo os quais a digitalização dos processos B2B complementa mas não substitui as interações pessoais nos segmentos de maior complexidade técnica e relacional.

Do ponto de vista das teorias de internacionalização, os resultados sugerem a relevância do Modelo de Uppsala revisitado (Johanson & Vahlne, 2009): o acesso aos mercados compradores europeus verificou-se primordialmente através de redes de relacionamento, a Who's Next Paris como rede setorial, o LinkedIn como rede profissional digital, em linha com a ideia de que a inserção nas redes relevantes é condição necessária para o sucesso da internacionalização. A noção de "liability of outsidership" aplica-se diretamente à situação dos prospetos que responderam menos favoravelmente: a ausência de

qualquer contexto partilhado com a Inspired by Legends traduzia-se numa resistência inicial ao contacto que só o investimento relacional consistente poderia superar.

As diferenças nas taxas de resposta por mercado geográfico (cf. Tabela 5) são também reveladoras. O mercado francês e o Benelux apresentaram taxas de resposta substancialmente superiores aos mercados nórdicos, alemão e britânico.

Este padrão pode ser interpretado à luz do conceito de distância psíquica de Johanson e Vahlne (1977): para além da proximidade geográfica, os mercados francês e belga partilham com Portugal uma maior familiaridade histórica e cultural com a produção têxtil europeia de qualidade, tendo sido os primeiros destinos das exportações portuguesas de ITV (GEE, 2024). A menor recetividade dos mercados nórdicos e britânico sugere que a prospeção nesses mercados exige um investimento relacional adicional, maior personalização das mensagens, presença em feiras locais, e possibilidade de comunicação em línguas locais.

6.2 Contributos e Implicações: A Abordagem Híbrida como Modelo Diferenciador

A análise do caso da Inspired by Legends permite identificar um modelo de negócio que designamos como abordagem híbrida de sourcing têxtil. Esta combinação integra, de forma sistemática, os instrumentos digitais de alcance global característicos das born globals com as interações presenciais de elevada intensidade relacional que o Modelo de Uppsala identifica como condição de comprometimento e confiança.

Esta hibridez não é acidental nem meramente pragmática: é a expressão de uma lógica estratégica que reconhece as complementaridades e as limitações de cada modalidade de prospeção e de relacionamento. Nenhum dos instrumentos isoladamente seria suficiente para gerar os resultados observados.

A abordagem híbrida distingue-se de dois modelos polares frequentemente encontrados no mercado. Por um lado, o modelo puramente digital, adotado por plataformas de marketplace têxtil como a Alibaba ou a Maker's Row, que oferecem acesso a um grande número de fornecedores mas sem a personalização, o controlo de qualidade e o acompanhamento relacional que as marcas de segmento premium exigem. Por outro lado, o modelo puramente presencial, adotado por agentes tradicionais que operam exclusivamente

por referências pessoais e participação em feiras, sem prospeção digital sistemática, o que limita drasticamente o alcance e a escalabilidade da captação de novos clientes.

O que torna a abordagem híbrida diferenciadora é precisamente a sua capacidade de combinar o alcance e a eficiência de custo do digital com a profundidade relacional e a confiança que só as interações presenciais conseguem gerar. No plano teórico, esta combinação traduz a convergência entre duas perspetivas da literatura: a lógica das born globals (Oviatt & McDougall, 1994), que explica como a empresa pode atingir mercados internacionais desde os primeiros anos de vida, utilizando ferramentas digitais para superar as barreiras de distância, e a lógica relacional do Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 2009), que explica por que razão as relações de longo prazo, construídas através de interações repetidas e de compromissos mútuos, são a base do crescimento sustentável em mercados B2B de alta complexidade.

Na prática, a abordagem híbrida da Inspired by Legends funciona segundo uma sequência de dois tempos bem diferenciados. O primeiro tempo é digital e de escala: email outbound e LinkedIn outbound permitem contactar dezenas ou centenas de prospetos potenciais com custos marginais reduzidos.

Neste primeiro tempo, o objetivo não é fechar negócios, mas qualificar o interesse: identificar quais os compradores ativos no mercado, com necessidades compatíveis com a oferta da agência, e disponíveis para uma conversa mais aprofundada.

O segundo tempo é presencial e de profundidade: a partir dos leads qualificados no primeiro tempo, a estratégia transita para instrumentos de maior intensidade relacional, chamadas telefónicas personalizadas, reuniões por videoconferência, participação na Who's Next Paris, e, no ponto máximo da escada relacional, visitas às instalações das fábricas parceiras. Este segundo tempo tem como objetivo transformar o interesse inicial em comprometimento, reduzir a incerteza percebida pelo comprador e construir a confiança que é condição necessária para a tomada de decisão de sourcing numa marca de segmento premium.

Os dados do programa de captação validam empiricamente esta lógica de dois tempos: a taxa de conversão para leads qualificados aumenta progressivamente à medida que se

avança nos instrumentos de maior intensidade relacional, de 1,7 % no email para 2,3 % no LinkedIn, 5,6 % nas cold calls e 12,9 % na Who's Next. A taxa de conversão de 100 % das visitas a fábricas em follow-up ativo é o indicador mais eloquente da superioridade das interações presenciais em termos de construção de comprometimento.

Do ponto de vista das implicações para a gestão, o modelo híbrido identificado sugere que as agências têxteis de pequena dimensão que pretendem crescer de forma sistemática devem investir em dois tipos distintos de capacidades: por um lado, as capacidades digitais de prospeção, domínio de ferramentas como o LinkedIn Sales Navigator, gestão de sequências de email, análise de métricas de desempenho; por outro, as capacidades relacionais presenciais, participação em feiras internacionais de referência, gestão de visitas a fábricas, desenvolvimento de materiais de apresentação de alta qualidade. A subinvestimento em qualquer uma destas capacidades compromete a eficácia global da abordagem.

A distinção entre o modelo de negócio de uma agência têxtil e o de uma fábrica têxtil é central para compreender a natureza diferenciadora da abordagem híbrida. As fábricas competem essencialmente por preço, capacidade produtiva e prazo, dimensões passíveis de comparação objetiva.

As agências competem pela qualidade da gestão de um relacionamento tripartido (marca-agência-fábrica), pela confiança que constroem com ambas as partes, e pelo conhecimento especializado que mobilizam para resolver problemas de matching e de qualidade (Peng & York, 2001). Esta distinção implica que os instrumentos de marketing e de prospeção adequados para uma agência são fundamentalmente diferentes dos adequados para uma fábrica: enquanto a fábrica pode beneficiar de plataformas de marketplace e de licitações de preço, a agência necessita de instrumentos que permitam demonstrar a qualidade do seu julgamento e a fiabilidade das suas relações, o que só as interações de elevada riqueza de informação permitem alcançar.

No caso da Inspired by Legends, a presença na Who's Next Paris cumpre uma função dupla: gera leads de alta qualidade e sinaliza ao mercado a credibilidade da agência junto dos compradores mais exigentes. A prospeção digital expande o alcance geográfico a um custo marginal baixo, preparando o terreno para os encontros presenciais. Esta complementaridade

está alinhada com Bello e Lohtia (1995), que identificam nos intermediários internacionais de serviços uma lógica de criação de valor assente na redução da incerteza do comprador.

Do ponto de vista académico, este trabalho ilustra como uma microagencia de sourcing têxtil pode combinar conhecimento local, redes industriais e prospeção digital para estruturar uma abordagem de captação internacional, fornecendo evidência contextualizada sobre o modelo de negócio das agências de sourcing, uma forma organizacional relativamente pouco estudada na literatura sobre internacionalização de PME do setor têxtil portugues.

A análise do caso da Inspired by Legends indicia como uma microempresa pode construir e sustentar uma posição competitiva em mercados internacionais de elevada exigência, articulando o conhecimento do contexto local com a digitalização do processo de captação. Este trabalho complementa os estudos de Gereffi et al. (2005) e de De Marchi et al. (2022) com um caso de estudo focado no mercado europeu e no segmento de agências especializadas em qualidade premium.

6.3 Considerações Finais

O estágio na Inspired by Legends constituiu uma experiência formativa de elevado valor, que permitiu a aplicação em contexto real dos conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Negócios Internacionais, em particular nas áreas da internacionalização de empresas, do marketing B2B e da análise setorial. A imersão numa agência têxtil de pequena dimensão, com funções de responsabilidade real no desenvolvimento comercial da empresa, propiciou uma aprendizagem experiencial impossível de replicar em contexto académico.

A trajetória do setor têxtil português, tal como documentada pelo estudo do GEE (2024), aponta para uma crescente valorização da qualidade, da sustentabilidade e da proximidade geográfica, dinâmicas que criam condições estruturalmente favoráveis ao modelo de negócio de agências como a Inspired by Legends. A capacidade de articular este contexto favorável com uma estratégia de internacionalização ativa, baseada na prospeção sistematizada de novos mercados e no investimento continuado em relacionamentos de longo prazo, será determinante para o crescimento sustentável da empresa no horizonte dos próximos anos.

O presente estágio contribuiu, de forma concreta e mensurável, para o lançamento de um programa de captação que a empresa poderá continuar a desenvolver e a otimizar nos períodos seguintes. O presente trabalho evidencia, em suma, que a excelência produtiva do setor têxtil português é um ativo real e reconhecido, mas que a sua valorização plena no mercado internacional exige intermediários especializados capazes de a comunicar eficazmente junto dos compradores certos, com os argumentos certos, no momento certo, função que as agências de sourcing como a Inspired by Legends estão singularmente bem posicionadas para cumprir.

6.4 Resposta às Questões de Investigação

As quatro questões de investigação formuladas no Capítulo 1 são respondidas de forma sintética abaixo, com base nas evidências recolhidas ao longo do estágio.

QI1: Qual o papel das agências de sourcing têxtil nas cadeias de valor globais, e que fontes de vantagem competitiva sustentam a sua posição?

As agências têxteis desempenham o papel de intermediários especializados que resolvem o problema de acesso bilateral: as fábricas portuguesas de qualidade não têm canais para chegar às marcas compradoras europeias, e as marcas não têm recursos para manter equipas de sourcing no terreno. A vantagem competitiva da Inspired by Legends assenta no conhecimento tácito e relacional do ecossistema produtivo local, um ativo intangível de difícil replicação (Dunning, 1988; De Marchi et al., 2022). Os dados do estágio sugerem que este posicionamento como intermediário de confiança é reconhecido e valorizado pelas marcas contactadas.

QI2: Quais os modelos teóricos de internacionalização mais adequados para explicar a estratégia de crescimento desta microempresa?

O caso da Inspired by Legends aponta para uma convergência entre o Modelo de Uppsala revisitado (Johanson & Vahlne, 2009) e a perspetiva das born globals (Oviatt & McDougall, 1994). A empresa não seguiu uma trajetória gradual de entrada em mercados psiquicamente próximos, mas alcançou desde cedo mercados europeus múltiplos com recurso a ferramentas digitais.

Simultaneamente, o comprometimento e a confiança, centrais no modelo relacional de Uppsala, revelaram-se condições necessárias para a conversão de leads em clientes. O paradigma OLI de Dunning (1988) é útil para conceptualizar as vantagens de propriedade da empresa (conhecimento tácito local), embora a sua aplicação a microempresas de serviços exija adaptação.

QI3: Que combinação de instrumentos de prospeção gera os melhores resultados em termos de leads qualificados e reuniões?

Os dados do programa sugerem que nenhum canal isolado é suficiente: a eficácia resulta da combinação sequencial e complementar de instrumentos. O email outbound revelou maior alcance (480 contactos), o LinkedIn outbound revelou maior qualidade de leads por contacto aceite, as cold calls foram mais eficazes como follow-up do que como primeiro contacto, e a Who's Next Paris registou a taxa de conversão mais elevada (12,9 % de leads qualificados). A abordagem multicanal e sequencial parece ser mais eficaz do que a utilização isolada de qualquer instrumento.

QI4: Como se caracteriza a abordagem híbrida enquanto modelo diferenciador face às alternativas disponíveis?

A abordagem híbrida combina o alcance e a eficiência de custo do digital com a profundidade relacional das interações presenciais. Distingue-se do modelo puramente relacional (escala limitada, dependência de referências) e do modelo puramente digital (inadequado para segmento premium, ausência de confiança). Os dados sugerem que esta combinação gera taxas de conversão superiores à soma das partes, com a presença na Who's Next a potenciar os leads gerados digitalmente. Trata-se de uma proposição plausível que mereceria confirmação num estudo multi-caso.

6.5 Considerações Éticas

O desenvolvimento do presente trabalho observou os princípios éticos aplicáveis à investigação em ciências sociais e de gestão. Os dados de desempenho comercial apresentados são reais, tendo sido obtidos durante o período de estágio com o conhecimento e a concordância da empresa.

Os nomes de clientes e de potenciais clientes contactados durante o programa de prospeção não são identificados individualmente, por forma a respeitar a confidencialidade das relações comerciais da Inspired by Legends. O trabalho não identifica fornecedores específicos, cujas identidades são igualmente tratadas como informação confidencial.

A condição de investigador-participante implica um potencial conflito entre os interesses da empresa (que podem favorecer uma representação favorável dos resultados) e os imperativos da investigação académica (que exigem a apresentação rigorosa e completa dos dados, incluindo os menos favoráveis). Este conflito foi gerido através da adoção de uma postura de transparência metodológica, que incluiu o relato explícito das limitações do programa, como as baixas taxas de conversão no email outbound e a eficácia limitada das cold calls no contato inicial, e da submissão dos resultados à validação do orientador académico, que exerceu a função de árbitro independente da adequação da análise.

6.6 Limitações, Trabalhos Futuros e Oportunidades

O presente trabalho apresenta um conjunto de limitações que importa reconhecer explicitamente para uma adequada interpretação dos resultados e para orientar a investigação futura.

A limitação mais significativa e que condiciona de forma determinante a interpretação de todos os resultados, é a de se tratar de um estudo de caso único. A análise da Inspired by Legends fornece evidências bem documentadas sobre esta empresa específica, mas não permite a generalização estatística para o universo das agências têxteis portuguesas.

Yin (2018) reconhece esta limitação como estrutural ao método, sublinhando que o que o estudo de caso único permite é a transferibilidade analítica, isto é, a identificação de padrões e mecanismos que podem ser relevantes para contextos semelhantes, e não a inferência estatística sobre populações. Importa sublinhar que a ausência de casos comparativos impede a distinção entre o que é específico desta empresa e o que pode ser generalizado para o setor das agências têxteis de pequena dimensão em Portugal.

Uma segunda limitação importante prende-se com a duração do estágio (quatro meses), que é insuficiente para avaliar o impacto real e completo do programa de captação de

novos clientes. Os dados de desempenho apresentados refletem resultados parciais de um programa cujo horizonte temporal natural é de doze a dezoito meses, dada a extensão dos ciclos de decisão no setor de moda premium. Os 25 leads qualificados gerados durante o estágio representam um pipeline com potencial de conversão estimado de 3 a 5 novos clientes nos 12 a 18 meses subsequentes, uma projeção que não pode ser confirmada no âmbito do presente trabalho, mas que constitui uma das principais oportunidades de investigação de seguimento.

Uma terceira limitação decorre da natureza qualitativa de parte dos dados recolhidos: a avaliação da qualidade das interações, do interesse dos prospetos e do potencial de cada lead envolveu necessariamente julgamentos subjetivos do estagiário, susceptíveis de enviesamento. As estratégias de triangulação descritas na secção 4.3 mitigaram mas não eliminaram este risco.

No que respeita às oportunidades de trabalho futuro, identificam-se quatro linhas de investigação com potencial de contribuição relevante. Em primeiro lugar, um estudo longitudinal que acompanhe a evolução dos leads gerados durante o estágio ao longo dos 12 a 18 meses subsequentes permitiria avaliar a taxa de conversão efetiva dos diferentes instrumentos de prospeção e a dinâmica de desenvolvimento das relações iniciadas, dados de elevado valor tanto académico como prático.

Em segundo lugar, um estudo comparativo entre múltiplas agências têxteis portuguesas de pequena dimensão, utilizando uma metodologia de casos múltiplos como a proposta por Yin (2018), permitiria identificar padrões de variação nas estratégias de captação de clientes e testar a generalização dos resultados aqui obtidos. Este tipo de estudo poderia também examinar se a abordagem híbrida identificada no caso da Inspired by Legends é uma característica partilhada pelas agências de maior sucesso no setor, ou se constitui uma especificidade deste caso particular.

Em terceiro lugar, a análise do impacto da digitalização crescente dos processos de sourcing, plataformas de gestão de amostras digitais, comunicação em tempo real por video, visualização de coleções em realidade aumentada, sobre o papel das agências têxteis nas cadeias de valor constitui uma agenda de investigação relevante e ainda relativamente pouco explorada na literatura. A questão central é saber se a digitalização tende a desintermediar as

agências ou, pelo contrário, a reforçar o seu papel como gestoras de conhecimento e de qualidade numa cadeia de valor cada vez mais complexa tecnologicamente.

Em quarto lugar, os resultados do estágio permitem formular recomendações operacionais concretas para a Inspired by Legends. Estas recomendações decorrem diretamente dos padrões identificados nos dados do programa de captação e têm por objetivo orientar as decisões da empresa nos 12 a 18 meses subsequentes.

Recomendação 1 - Priorizar e estruturar a presença na Who's Next Paris

A Who's Next Paris foi o instrumento com maior taxa de conversão (12,9 %) e com maior proporção de leads de alta qualidade. A empresa deve: (a) participar nas duas edições anuais (janeiro e setembro), aumentando a frequência de um para dois momentos de alta intensidade relacional por ano; (b) iniciar a preparação da feira seis a oito semanas antes, com identificação das marcas-alvo expositoras, envio de emails de contacto prévio e marcação de reuniões; (c) fazer follow-up digital, email e LinkedIn, a todos os contactos da feira dentro de 48 horas.

Recomendação 2 - Concentrar recursos de prospeção digital nos mercados francês e Benelux

Os dados geográficos mostram que França (28,6 % de taxa de resposta) e Benelux (25,0%) são os mercados com maior recetividade à oferta da Inspired by Legends.

Esta receptividade não é aleatória: reflete a proximidade geográfica e cultural com Portugal, a familiaridade histórica das marcas francesas e belgas com o sourcing europeu de qualidade, a estrutura do mercado de moda francês (com elevada densidade de marcas de segmento médio-alto e de luxo), o poder de compra e a exigência dos compradores do Benelux, a tradição de sourcing europeu sustentável (particularmente relevante no contexto pós- pandemia), e a presença significativa de marcas destes mercados na Who's Next Paris.

A empresa deve concentrar a prospeção digital nestes dois mercados no curto prazo, reservando as missões nórdicas e alemãs para uma segunda fase, quando dispuser de casos de sucesso documentados com marcas desses mercados que possam reduzir a incerteza dos compradores menos familiarizados com o ecossistema produtivo português.

Recomendação 3 - Adotar um CRM e profissionalizar o pipeline comercial

O volume de leads gerado (25 qualificados em quatro meses) exige um sistema de gestão sistemática. A empresa deve adotar uma ferramenta de CRM simples, HubSpot (versão gratuita) ou equivalente, para registar o estado de cada lead, as interações realizadas, os próximos passos e as datas de follow-up. Sem este sistema, o risco de perda de oportunidades por falha de acompanhamento aumenta significativamente à medida que o pipeline cresce.

Recomendação 4 - Desenvolver materiais de apresentação diferenciados por mercado

Os emails com referência específica a produtos ou coleções da marca destinatária geraram taxas de resposta 2,3 vezes superiores às mensagens genéricas. Esta evidência reforça a necessidade de materiais de apresentação diferenciados: lookbooks por categoria de produto (malha, tecido plano, outerwear), fichas de capacidade por fábrica parceira, e casos de sucesso organizados por mercado de destino. Um portfólio digital estruturado reduziria o tempo de preparação de cada prospeção e aumentaria a taxa de personalização.

Recomendação 5 - Explorar parcerias com fábricas para co-investimento em prospeção

As visitas de clientes às instalações das fábricas parceiras revelaram-se um dos instrumentos de maior impacto na avaliação da agência. A empresa deve formalizar com as fábricas parceiras um modelo de co-investimento em prospeção: as fábricas beneficiam de novos clientes, a Inspired by Legends beneficia da credibilidade e da capacidade das fábricas como argumento de venda. Este modelo de parceria estreita é consistente com a lógica de intermediário de valor identificada por Bello e Lohtia (1995) e reforça a vantagem competitiva da empresa face a concorrentes sem acesso direto ao portefólio produtivo.

Referências Bibliográficas

Anderson, J. C., Narus, J. A., & van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. Harvard Business Review, 84(3), 90–99.

ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal. (2024). Indústria têxtil e vestuário: Relatório anual 2023. ATP.

Atkinson, P., & Hammersley, M. (1994). Ethnography and participant observation. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research (pp. 248–261). SAGE Publications.

Bello, D. C., & Lohtia, R. (1995). Export channel design: The use of foreign distributors and agents. Journal of the Academy of Marketing Science, 23(2), 83–93. https://doi.org/10.1177/0092070395232002

Blount, J. (2013). Fanatical prospecting: The ultimate guide to opening sales conversations and filling the pipeline by leveraging social selling, telephone, email, text, and cold calling. Wiley.

Blythe, J., & Rayner, T. (1996). The evaluation of non-selling activities at British trade exhibitions: An exploratory study. Marketing Intelligence & Planning, 14(5), 20–24. https://doi.org/10.1108/02634509610127536

Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. American Journal of Sociology, 110(2), 349–399. https://doi.org/10.1086/421787

Ciravegna, L., & Michailova, S. (2022). Why the world economy needs, but will not get, more globalization in the post-COVID-19 decade. Journal of International Business Studies, 53(1), 172–186. https://doi.org/10.1057/s41267-021-00467-6

Comissão Europeia. (2022). EU strategy for sustainable and circular textiles. European Commission. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/textiles_strategy.pdf

De Marchi, V., Di Maria, E., & Gereffi, G. (Eds.). (2022). Local clusters in global value chains: Linking actors and territories through manufacturing and innovation. Routledge.

Denzin, N. K. (1978). The research act: A theoretical introduction to sociological methods (2nd ed.). McGraw-Hill.

Dicken, P. (2015). Global shift: Mapping the changing contours of the world economy (7th ed.). SAGE Publications.

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. Journal of International Business Studies, 19(1), 1–31. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372

Dunning, J. H. (1993). Multinational enterprises and the global economy. Addison-Wesley.

Euratex. (2021). European textile and clothing industry: Towards sustainability and digitalisation. European Apparel and Textile Confederation.

Fill, C., & Fill, K. E. (2005). Business to business marketing: Relationships, systems and communications. Pearson Education.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. Qualitative Inquiry, 12(2), 219–245. https://doi.org/10.1177/1077800405284363

GEE. (2024). Estudos Setoriais 2030 – Indústria Têxtil e do Vestuário em Portugal (1.ª ed.). Gabinete de Estratégia e Estudos, Ministério da Economia.

Geertz, C. (1973). The interpretation of cultures. Basic Books.

Gereffi, G. (2020). What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies. Journal of International Business Policy, 3(2), 163–177. https://doi.org/10.1057/s42214-020-00062-w

Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. Journal of International Economics, 48(1), 37–70. https://doi.org/10.1016/S0022-1996(98)00075-0

Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. Review of International Political Economy, 12(1), 78–104. https://doi.org/10.1080/09692290500049805

Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. Management Decision, 32(2), 4–20. https://doi.org/10.1108/00251749410054774

Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. Journal of Business & Industrial Marketing, 19(2), 99–113. https://doi.org/10.1108/08858620410523981

Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). Developing relationships in business networks. Routledge.

Hollensen, S. (2020). Global marketing (8th ed.). Pearson Education.

Jackson, B. B. (1985). Winning and keeping industrial customers: The dynamics of customer relationships. Lexington Books.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, 8(1), 23–32. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676

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

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson Education.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. SAGE Publications.

LinkedIn. (2024). About LinkedIn. https://about.linkedin.com

Mailchimp. (2023). Email marketing benchmarks and statistics by industry. https://mailchimp.com/resources/email-marketing-benchmarks

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58(3), 20–38. https://doi.org/10.1177/002224299405800302

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

Peng, M. W., & York, A. S. (2001). Behind intermediary performance in export trade: Transactions, agents, and resources. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 327–346.

Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. Industrial Marketing Management, 86, 180–190. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019

Schultz, D. E., & Schultz, H. F. (2016). IMC – the next generation: Five steps for delivering value and measuring returns using marketing communication. McGraw-Hill.

Tafesse, W., & Korneliussen, T. (2012). Identifying factors that determine trade show performance of exhibiting firms. Journal of Business & Industrial Marketing, 27(4), 272–281. https://doi.org/10.1108/08858621211221661

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Wieland, A. (2021). Dancing the supply chain: Toward transformative supply chain management. Journal of Supply Chain Management, 57(1), 58–73. https://doi.org/10.1111/jscm.12248

Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism. Free Press.

Wilson, D. T. (1996). An integrated model of buyer-seller relationships. Journal of the Academy of Marketing Science, 23(4), 335–345. https://doi.org/10.1177/009207039502300414

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.