



IPG Politécnico
| da | Guarda
Polytechnic
of Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Gestão

Maria Mendes Martins

dezembro | 2020





Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico da Guarda

Estratégias de Internacionalização para as PME Portuguesas do Setor Têxtil e Vestuário face à Crise Covid-19

MARIA MENDES MARTINS

PROJETO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE LICENCIADO EM GESTÃO

dezembro | 2020

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO

Aluno: Maria Mendes Martins

Número de estudante: 1700581

Email: mmartins.maria99@gmail.com

Licenciatura: Gestão

Estabelecimento de Ensino: Escola Superior de Tecnologia (ESTG) e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda (IPG)

Título do Projeto: Estratégias de Internacionalização para as PME Portuguesas do Setor Têxtil e Vestuário face à Crise Covid-19

Orientador de Projeto: Prof. Doutora Ana Daniel

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, e acima de tudo, agradeço a Deus por me ter presenteado com saúde e forças para chegar até ao fim, neste meu percurso.

Agradeço à minha família por todo o esforço investido na minha educação, pelo carinho, atenção e apoio que me deram durante toda a minha vida. Sou grata ainda por sempre me incentivarem e acreditarem que eu seria capaz de superar os obstáculos que a vida me apresentou. Este projeto é a prova de que todos os seus esforços valeram a pena.

Também agradeço ao meu namorado que não me deixou ir abaixo quando nem tudo corria bem e me deu força para ultrapassar os obstáculos que foram surgindo ao longo deste percurso.

Deixo um agradecimento especial à minha orientadora de estágio pela confiança depositada em mim e na minha proposta de projeto. Obrigada pelo apoio e motivação, por não me deixar desistir e me manter motivada durante todo o processo. As suas valiosas indicações fizeram toda a diferença, levando-me na direção certa.

Aos meus amigos e colegas de escola, que me acompanharam ao longo destes três anos, fica um muito obrigada. Pela caminhada percorrida, pelos esforços partilhados e por toda a amizade e apoio que nos fez crescer enquanto pessoas, juntos conseguimos avançar e ultrapassar todos os obstáculos.

Agradeço ainda ao Instituto Politécnico da Guarda que mostrou estar comprometido com a qualidade e excelência do ensino.

Por fim, estou grata ainda pela cidade maravilhosa que me acolheu e que para além de uma boa educação me proporcionou os meios necessários a uma excelente vida social, o que influenciou o bom aproveitamento académico.

RESUMO

Este projeto tem como objetivo principal propor aos empresários das Pequenas e Médias Empresas (PME), da Indústria Têxtil e de Vestuário (ITV) portuguesa, estratégias de desenvolvimento dos seus negócios através da internacionalização, viabilizando a superação da crise e crescimento das empresas.

Especificamente, o projeto analisa se após o enfraquecimento da pandemia, o produto português será bem recebido no exterior, quais as melhores oportunidades para a internacionalização do setor e ainda quais os cuidados a ter.

Neste projeto é primeiramente elaborada uma revisão de literatura abordando temas como a internacionalização e as PME em Portugal, de forma específica as do setor têxtil e vestuário. São ainda analisados os prós e contras que a pandemia trouxe ao setor.

Do projeto concluímos que a melhor estratégia será enveredar pela exportação de produtos de proteção individual e assim que possível mostrar uma gama de produtos mais diversa e sempre diferenciada. De forma específica, o mercado externo será uma boa aposta principalmente no contexto da União Europeia (UE), uma vez que são mercados que procuram “fugir” do mercado Asiático.

É importante que as empresas cresçam, no entanto, devem ter em atenção a sua consolidação financeira, verificando se têm margem de manobra, caso algo corra mal.

Palavras-Chave: Estratégia, Internacionalização, PME, ITV, Covid-19

JEL Classification: M11 – *Production Management*; M16 – *International Business Administration*

ABSTRACT

This project has as main objective to propose to entrepreneurs of the Small and Medium Enterprises (SMEs) of the Portuguese Textile and Clothing Industry (ITV), the best strategy to develop their business through internationalization, in order to overcome the crisis and grow companies.

Specifically, the project analyzes if after the weakening of the pandemic, the Portuguese products will be well received abroad, what are the best opportunities for the internationalization of the sector and also what precautions to take.

In this project, a literature review is first elaborated addressing themes such as internationalization and SMEs in Portugal, specifically those of the textile and clothing sector. The pros and cons that the pandemic brought to the sector are also analyzed.

Do projeto concluímos que a melhor estratégia será enveredar pela exportação de produtos de proteção individual e assim que possível mostrar uma gama de produtos mais diversa e sempre diferenciada. De forma específica, o mercado externo será uma boa aposta principalmente no contexto da União Europeia (UE), uma vez que são mercados que procuram “fugir” do mercado Asiático.

It is important that companies grow, however, they must pay attention to their financial consolidation, checking if they have room for maneuver, in case something goes wrong.

Keywords: Strategy, Internationalization, SME, Textile and Clothing Industry, Covid-19

JEL Classification: M11 – *Production Management*; M16 – *International Business Administration*

ÍNDICE GERAL

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO	i
AGRADECIMENTOS.....	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE GERAL	v
Índice de Esquemas	vii
Índice de Gráficos	vii
Índice de Tabelas.....	vii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	ix
1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	1
1.1. Introdução	2
1.2. Identificação do Problema e objetivos.....	3
2. REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1. Natureza na gestão das PME.....	5
2.1.1. Vantagens e Desvantagens das PME	6
2.1.2. Características da Gestão Estratégica nas PME.....	7
2.2. Internacionalização	12
2.2.1. Conceito de Internacionalização	12
2.2.2. Razões para a Internacionalização	15
2.2.3. Barreiras à Internacionalização.....	17
2.2.4. Modos de Entrada	19
2.2.5. Estratégias de Internacionalização	29
2.2.6. As PME e a Internacionalização	44
3. METODOLOGIA DE ABORDAGEM E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	48
3.1. Metodologia de Abordagem.....	49
3.2. Caracterização da Amostra	50
4. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO SETORIAL E A PANDEMIA COVID-19	52
4.1. Setor Têxtil e Vestuário	53
4.1.1. Setor Têxtil e Vestuário em Portugal	53
4.1.2. Breve Caracterização da Indústria	57

4.1.3. Setor Têxtil e Vestuário na UE	60
4.1.4. Importância da Internacionalização do Setor	61
4.2. Impacto da Pandemia Covid-19	63
4.2.1. Impacto da Covid-19 na Economia Portuguesa.....	64
4.2.2. Impacto da Covid-19 no Setor Têxtil e Vestuário	66
5. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA AS PME PORTUGUESAS DA ITV FACE À CRISE COVID-19.....	70
5.1. Introdução	71
5.2. Análise do Meio Envolvente.....	74
5.2.1. Meio Envolvente Contextual – Análise PEST.....	74
5.2.2. Meio Envolvente Transaccional – Atratividade da Indústria.....	80
5.3. Fatores Críticos de Sucesso.....	83
5.4. Prós e Contras da Covid-19 para o Setor.....	84
5.5. Análise SWOT	85
5.6. Proposta de estratégias para a internacionalização das PME do setor	91
6. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES	95
6.1. Conclusão.....	96
6.2. Limitações.....	99
BIBLIOGRAFIA	100
Anexo 1 - Questionário	103

Índice de Esquemas

Esquema 1 - Decidir Atividades a Desenvolver pela Própria Empresa	35
Esquema 2 - Localização das Atividades de uma Empresa	36
Esquema 3 - Sintetização da Indústria	58

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Localização Geográfica das Empresas por Região	50
Gráfico 2 - Idade das Empresas	50
Gráfico 3 - Atividade das Empresas	51
Gráfico 4 - % das Empresas que Importam dos Países Considerados da UE	56
Gráfico 5 - % das Empresas que Importam dos Países considerados de fora da UE	56
Gráfico 6 - % das Empresas que Possuem Negócios Internacionais e Exportam para os Países Considerados da UE	57
Gráfico 7 - % das Empresas que Possuem Negócios Internacionais e Exportam para os Países Considerados de Fora da UE.....	57
Gráfico 8 - Percentagem da Internacionalização no VN das PME.....	61
Gráfico 9 - Evolução dos Indicadores Macroeconómicos antes da Pandemia.....	64
Gráfico 10 - Quebra Máxima do VN das PME do Setor durante a Pandemia	66
Gráfico 11 - Quebra Máxima do VN Internacional das PME do Setor durante a Pandemia.....	68
Gráfico 12 - Adesão ao regime de <i>lay off</i>	69
Gráfico 13 - Paragem de Atividade.....	69
Gráfico 14 - Atratividade da Indústria	80
Gráfico 15 - Fatores Críticos de Sucesso para o Setor Têxtil e Vestuário	83

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Categorias das Entidades	5
Tabela 2 - Vantagens e Desvantagens das PME.....	7
Tabela 3 - Critérios e Opções Estratégicas.....	10
Tabela 4 - Motivações para a Internacionalização das Empresas.....	16

Tabela 5 - Exportação Direta vs. Indireta.....	21
Tabela 6 - Vantagens e Desvantagens do Licenciamento	23
Tabela 7 - Vantagens e Desvantagens do <i>Franshising</i>	25
Tabela 8 - Vantagens e Desvantagens das Alianças Estratégicas.....	26
Tabela 9 - Motivações para a Internacionalização das PME.....	46
Tabela 10 - Estimativas ATP.....	55
Tabela 11 - Nomenclatura das Atividades Económicas.....	59
Tabela 12 - Análise PEST	75
Tabela 13 - Análise SWOT do Setor	86
Tabela 14 - Estratégias e Opções Estratégicas mais Seleccionadas pelos Empresários.....	91

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AE – Alianças Estratégicas

ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

BC – Balança Comercial

CAE – Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

CE – Comissão Europeia

CFP – Conselho das Finanças Públicas

EPI – Equipamento de Proteção Individual

ESTG – Escola Superior de Tecnologia e Gestão

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação

IDE – Investimento Direto no Estrangeiro

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPG – Instituto Politécnico da Guarda

ITV – Indústria Têxtil e de Vestuário

JV – *Joint Venture*

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OE – Orçamento de Estado

OMC – Organização Mundial do Comércio

PEST – Análise Político-Legal, Económica, Sociocultural e Tecnológica

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

SCP – *Structure, Conduct, Performance*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

UE – União Europeia

VN – Volume de Negócios

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

1.1. Introdução

Olhando para a atualidade, encontramos-nos num momento de crise e incerteza, que é importante analisar. Falamos da atual situação pandémica Covid-19 que proporcionou uma crise sem precedentes.

Neste projeto procura-se olhar em particular para o impacto desta crise no setor têxtil e de vestuário português, que é atualmente um dos mais importantes da indústria transformadora e representa cerca de 10% do total das exportações portuguesas.

O tecido empresarial português é constituído na sua grande maioria por pequenas entidades, que apresentam um papel fundamental na geração de emprego, e têm a maior participação no Volume de Negócios (VN) nacional. São, no entanto, as pequenas entidades que têm mais a perder em situações de crise, e paragem de atividade, não tendo tanta solidez financeira ou margem de manobra como as grandes entidades, que conseguem superar as dificuldades mais facilmente. Assim sendo, o projeto destina-se em particular a analisar as pequenas entidades do setor.

É importante perceber como irão as PME da ITV portuguesa recuperar e que planos terão, sugerindo estratégias de internacionalização, que possam viabilizar a superação da crise e crescimento das empresas. Nesse sentido, o principal objetivo do projeto será propor as possíveis estratégias de internacionalização que os empresários das PME da ITV têm à sua disposição no intuito de estes poderem definir as que melhor se adequam à sua situação e assim poderem recuperar o mais rapidamente possível desta crise pandémica.

O projeto encontra-se estruturado da seguinte forma: no ponto dois faz-se uma revisão de literatura, seguindo-se a metodologia de abordagem no ponto três. O ponto quatro apresenta o diagnóstico, o contexto setorial e pandémico, precedendo o ponto cinco onde se sugerem as estratégias de internacionalização para as PME portuguesas da ITV face à crise Covid-19. E por fim tecem-se as principais conclusões.

1.2. Identificação do Problema e objetivos

O problema em que o projeto assenta é: **Quais serão as melhores estratégias de internacionalização que deverão as PME portuguesas do setor têxtil e vestuário seguir, de modo a fazer face à crise proporcionada pela pandemia Covid-19?**

Assim sendo, o projeto terá como objetivo geral apresentar uma proposta de internacionalização para as PME portuguesas do setor têxtil e vestuário. Já de forma mais específica apresentam-se objetivos como:

- Perceber até que ponto a pandemia afetou o setor, analisando os seus prós e contras;
- Avaliar a atratividade do setor;
- Identificar os fatores críticos de sucesso, atuais, do setor;
- Reconhecer os pontos fortes e pontos fracos do setor e as oportunidades e ameaças a que está sujeito;
- Avaliar a perceção dos empresários para a receção do mercado externo aos produtos têxteis portugueses após o enfraquecimento da situação pandémica;
- Identificar as melhores estratégias para a internacionalização das PME do setor num contexto pós-Covid-19;

Na conclusão do projeto pretende-se responder a cada um destes objetivos.

Terminando a introdução do projeto e clarificando os seus objetivos, segue-se o ponto dois, de revisão de literatura, que trata os seguintes temas: A natureza na gestão das PME e a Internacionalização, de forma a contextualizar bibliograficamente as estratégias que poderão ser propostas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Natureza na gestão das PME

Segundo a Compete (2013) os principais fatores que determinam se uma empresa é uma PME são: o número de efetivos e o volume de negócios ou o balanço total.

Do ponto de vista contabilístico, e segundo o artigo 9º do Decreto-lei nº 98/2015 as entidades enquadram-se em determinada categoria de acordo com os limites apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Categorias das Entidades

Categorias	Micro	Pequenas	Médias	Grandes
Balanço	≤ 350 000€	> 350 000€ ≤ 4 000 000 €	> 4 000 000€ ≤ 20 000 000€	> 20 000 000€
Rendimentos/ Volume de Negócios Líquido	≤ 700 000€	> 700 000€ ≤ 8 000 000€	> 8 000 000€ ≤ 40 000 000€	> 40 000 000€
Número médio de trabalhadores	≤ 10	> 10 e ≤ 50	50 e ≤ 250	> 250

Fonte: Elaboração Própria com base no artigo 9º do Decreto-Lei nº 98/2015.

As PME desempenham um papel central na economia europeia. Constituem uma importante fonte de competências empresariais, inovação e emprego. Na União Europeia (UE) alargada de 25 países, cerca de 23 milhões de PME asseguram aproximadamente 75 milhões de empregos e representam 99% do total de empresas. No entanto, as PME vêm-se muitas vezes confrontadas com deficiências do mercado. Não raro, têm dificuldade em obter capital ou crédito, designadamente na fase de arranque. Os seus escassos recursos podem igualmente reduzir o acesso a novas tecnologias ou à inovação. Assim, o apoio às PME é uma das prioridades da Comissão Europeia para o crescimento económico, a criação de emprego e a coesão económica e social (Comissão Europeia, 2006).

Segundo os dados da PORDATA (2020), em Portugal, 99,9 % das empresas são PME. Estes 99,9%, dão um total de 1 276 965 PME em Portugal, enquanto que apenas existem 1199 grandes empresas. As PME são as grandes geradoras de emprego no país, proporcionando 3 193 340 postos de trabalho. Segundo Monteiro (2018), esta percentagem

sendo tão significativa para o País, representa um investimento, implicando uma atenção redobrada nas medidas que se tomam, sobretudo a nível de incentivos e na concessão de créditos.

Apesar de todos os anos nascerem muitas PME, a verdade é que a sua sobrevivência é mais difícil, pois os primeiros três anos de vida de uma empresa são os mais críticos, ascendendo a 50% o número de PME que apresentam falência (Burns, 2001, citado por Fonseca, 2011)

De acordo com Levy & Powell (2005), citados por Fonseca (2011), as PME são influenciadas principalmente por três fatores-chave: o **mercado**, a **flexibilidade** e a **inovação**. O ambiente competitivo do mercado em que as PME operam afeta as hipóteses de sobrevivência, pois a incerteza do mercado é alta para a maioria das PME na medida em que, geralmente, detêm uma pequena quota de mercado, tendo um ou dois grandes clientes e conseqüentemente uma baixa influência na fixação do preço, pelo que, tendencialmente, as PME são *price-takers* (Storey & Cressy, 1995, citados por Fonseca, 2011).

2.1.1. Vantagens e Desvantagens das PME

O essencial para as PME será encontrar uma boa oportunidade de negócio, centrando-se no produto ou no mercado. Uma vez que a maior parte dos fabricantes não podem beneficiar de economias de escala, atendendo à feroz concorrência da China, Índia, Paquistão, entre outros, Portugal tem de se focar na qualidade, criatividade e inovação (Monteiro, 2018).

As oportunidades que se deparam a uma organização pequena, segundo Scarborough (1996) citado por Monteiro (2018), é ter o controlo do seu próprio destino, marcar pela diferença, alcançar o seu potencial máximo, colher lucros ilimitados, contribuir para a sociedade, ser reconhecido pelos seus esforços, e fazer o que se gosta. No entanto, numa organização pequena nem tudo é positivo, havendo incerteza nas receitas, risco na perda do capital total investido, longas horas de trabalho árduo, baixa qualidade de vida até o negócio estar estabelecido, e responsabilidade completa (Monteiro, 2018). Na tabela 2 podemos ver algumas vantagens e desvantagens das PME.

Tabela 2 - Vantagens e Desvantagens das PME

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">• Resistem melhor às crises;• Têm mais flexibilidade, dinamismo e maior capacidade de adaptação.• Têm um mais elevado grau de flexibilidade, coordenação e comunicação e, em consequência, uma maior rapidez na resposta às alterações dos mercados;• Existe uma maior motivação e desenvolvimento dos gestores através da maior participação e conjugação das responsabilidades;• Há substituição da burocracia pelo contacto pessoal.	<ul style="list-style-type: none">• Dão pouca atenção às atividades de planeamento e gestão estratégica;• Têm dificuldades de financiamento;• Não beneficiam de redução de custos que as grandes empresas têm por terem economias de escala.• Definem pouco claramente as tarefas, responsabilidade, e a dualidade de direção pode traduzir-se em incertezas quanto a responsabilidades;• Existe a possibilidade de maior lentidão na tomada de decisões, em virtude nomeadamente do trabalho em equipa;• Maior possibilidade de conflitos.

Fonte: Monteiro (2018); Teixeira (2011) e Scarborough (1996) citados por Monteiro (2018).

2.1.2. Características da Gestão Estratégica nas PME

Uma vez que o ambiente em que as organizações interagem está em constante alteração, a estratégia deve ser um processo dinâmico e em constante evolução. A correta e efetiva implementação de todo o processo estratégico tem um papel chave na obtenção de vantagem competitiva (Santos, 2006, citado por Fernandes, 2012).

Para Andrews (1980), citado por Monteiro (2018), a estratégia de uma empresa é o padrão de decisões que determina e revela os seus objetivos e finalidades, produz as principais políticas e planos para os alcançar e define o âmbito de atividades a que a empresa se deve dedicar, o tipo de organização económica e humana que é, ou pretende ser, e a natureza de contribuição económica que se propõe dar aos sócios, empregados, clientes e comunidade.

A estratégia define como uma organização combina as suas capacidades com as oportunidades do mercado para atingir os seus objetivos. Decide como a empresa irá competir e as oportunidades que os seus colaboradores devem procurar (Horngreen *et al*, 2005, citado por Fernandes, 2012).

Porter (1980), citado por Monteiro (2018), define 3 estratégias genéricas: a estratégia pela diferenciação, a estratégia pelo custo e a estratégia pelo foco.

De acordo com Tavares (1992) citado por Monteiro (2018), na década de 1990, foram identificados os seguintes fatores que poderão condicionar a produtividade e a qualidade dos bens e serviços produzidos pelas PME:

- Trabalho, incluindo as aptidões;
- Capital físico, principalmente o investimento em novo equipamento (inovação de processos);
- Inovação de produtos e mercados (ex. investimentos em Investigação e Desenvolvimento (I&D));
- Organização, quer interna (ex. liderança), quer externa (ex. cooperação);
- Informação;
- Empresariado e Management.

De acordo com o mesmo autor, os fatores de sucesso que podem contribuir para o desenvolvimento nas PME são os seguintes:

- Existência de uma boa oportunidade de negócio - adotando uma orientação de produto ou de mercado;
- Capacidade de administração;
- Disponibilidade de capital e crédito em montantes adequados;
- Adoção de métodos de gestão modernos, ou seja, predisposição para reforçar a qualidade dos quadros de pessoal, através da contratação de pessoal tecnicamente preparado, bem como assegurar a valorização permanente do mesmo.

As PME pelas suas dimensões e em relação às empresas dos países emergentes não têm, normalmente estrutura capaz de adotarem uma estratégia pelo custo, ou seja, não conseguem competir com um preço tão baixo quanto aqueles que possuem mão de obra muito barata. Assim sendo, restam-lhe duas estratégias, pela diferenciação ou ainda pelo foco, ou seja, concentrar-se em algo que seja diferenciador e/ou inovador ou num nicho de mercado no que respeita à vantagem competitiva. No entanto, a montante, terá de haver todo um caminho a percorrer, nomeadamente na aquisição tecnológica e, a jusante, a direção de desenvolvimento com o crescimento e mais tarde na consolidação. Igualmente a considerar a inovação, sobretudo orientada para os materiais (Monteiro, 2018).

Segundo Tavares (1992), citado por Monteiro (2018), um processo de gestão estratégica, abrangendo as atividades de planeamento, organização, direção e controlo, aplicável às PME deverá desejavelmente envolver as seguintes dez fases:

1. Definição da Missão e dos objetivos empresariais básicos;
2. Avaliação da situação interna da empresa (análise dos pontos fortes e fracos e das suas possibilidades atuais e futuras);
3. Avaliação do ambiente externo (detecção de oportunidades e ameaças atuais e futuras);
4. Identificação dos problemas estratégicos da empresa;
5. Formulação de estratégias alternativas (em função dos objetivos de longo prazo prosseguidos);
6. Avaliação das estratégias e escolha da(s) preferida(s);
7. Esboço sumário de planos e orçamentos necessários para se implementar(em) a(s) estratégias;
8. Afetação de recursos e organização em conformidade com a(s) estratégia(s);
9. Adoção de políticas funcionais do estilo de direção e do sistema administrativo melhor adaptado à(s) estratégia(s);
10. Análise dos resultados obtidos e adoção de medidas corretivas, se e quando necessário.

A Tabela 3 serve de orientação para a delineação das estratégias das PME, onde se têm em conta pontos estratégicos como o posicionamento no mercado, a vantagem competitiva, a direção de desenvolvimento, a exploração de sinergias, entre outros, apresentando sugestões para cada um deles.

Tabela 3 - Critérios e Opções Estratégicas

Tipo de estratégia	Opções estratégicas				
Posição no mercado	Líder (mercado geral)	Desafiador do líder	Seguidor do líder	Foco (segmento ou nicho de mercado)	
Inovação e desenvolvimento tecnológico	Desenvolvimento interno	Colaboração em I&D	Intercâmbio de tecnologia	Aquisição tecnológica	Seguidor
Vantagem Competitiva	Liderança pelos custos	Diferenciação	Foco com baixo custo	Foco com diferenciação	
Direção de desenvolvimento	Não fazer nada	Consolidação	Crescimento	Retirada/Abandono	
Crescimento	Penetração do mercado	Desenvolvimento do produto	Desenvolvimento do mercado	Diversificação	
Âmbito de atuação	Regional	Nacional	Internacional	Global	
Internacionalização	Exportação	Licenciamento, <i>franchising</i> ou subcontratação	<i>Joint Ventures</i> e alianças	Investimento direto no estrangeiro	
Diversificação	Integração horizontal (mesma fase da cadeia de valor)	Integração vertical, a montante (controlo sobre fornecedores)	Integração vertical, a jusante (controlo sobre clientes)	Neutral	
Carteira de Produtos	Neutral		Concentração		Diversificação
Exploração de Sinergias	Operações	I&D e tecnologia	Comercial/Marketing	Gestão	
Método de desenvolvimento	Interno (organizacional)	Externo (aquisições e fusões)	Cooperação com outras PME	Colaboração com grandes empresas	
Modalidades de cooperação	Financeira	Comercial	Tecnológica	Produção	

Fonte: Tavares (1992) in Monteiro (2018: 76).

Já contextualizada a natureza na gestão das PME, é também importante fazer uma pesquisa sobre a internacionalização, que é o que se espera no subponto que se segue. Será abordada a definição de internacionalização; as motivações e barreiras à internacionalização; os modos de entrada nos mercados internacionais; as estratégias de internacionalização e a aplicação da internacionalização no contexto das PME em Portugal.

2.2. Internacionalização

A internacionalização constitui uma aposta incontornável para a competitividade e desenvolvimento sustentado das empresas, num contexto de globalização das tecnologias e dos mercados e mundialização da concorrência. É por isso essencial que as empresas portuguesas consigam competir com sucesso com empresas externas dentro e fora do país. Por vezes, é mesmo o único modo de defensivamente, fazer face à concorrência internacional e, hostilmente, tirar partido da globalização dos mercados. (AICEP, 2012 *in* Vasconcellos, 2013)

2.2.1. Conceito de Internacionalização

Vários são os autores que têm estudado o tema da internacionalização e cada um tem contribuído com a sua própria definição. Assim, entre as diversas definições de internacionalização, podem ser destacadas as de:

- **Simões (1997) citado por Vasconcellos (2013: 11)** – “A internacionalização é um processo gradual de evolução do envolvimento das empresas em operações de negócio internacional. Em norma, as empresas vão reforçando as suas posições no estrangeiro à medida que vão acumulando experiência internacional e aperfeiçoando o seu conhecimento sobre as condições de atuação no estrangeiro.”
- **Freire (1997) citado por Botelho (2015: 36)** – “A internacionalização de uma empresa consiste, na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional.”
- **Barber e Darder (2004) citados por Vasconcellos (2013: 11)** – “Este é um dos processos de direção estratégica mediante o qual, as empresas avaliam as condições de mudança do ambiente internacional e desenvolvem uma resposta organizacional adequada aos recursos disponíveis que, implicará a transposição das fronteiras nacionais.”
- **Meyer (2006) citado por Vasconcellos (2013: 12)** – “Internacionalização é o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem.”

- **Calof e Beamish (1995) citados por Dias (2007: 7)** – “Internacionalização é o processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos, ...) aos ambientes internacionais;”

O fenómeno da internacionalização consiste então na atuação de uma empresa noutros países, tendo em conta as movimentações de fatores de produção como transferências de capital, desenvolvendo projetos em colaboração com empresas do mercado externo ou simplesmente comercializando os produtos e/ou prestando serviços noutros países (Associação Industrial do Minho, *in* Monteiro, 2016).

De maneira geral podemos dizer que a internacionalização, nada é senão o processo pelo qual uma dada empresa entra num mercado externo. Os negócios internacionais baseiam-se na existência de transações comerciais que envolvem pelo menos dois países.

“A internacionalização é um processo sistémico que começa, muitas vezes, com o estabelecimento de relações com parceiros estrangeiros no próprio país.” (Simões et al. 2013, *in* Monteiro, 2016: 17)

Num mundo em constante mutação, com a progressiva liberalização do comércio mundial, a expansão internacional tem sido a resposta das empresas ao aumento generalizado da concorrência e às ameaças à sua sobrevivência (Dias 2007). Welford e Prescott (1994) *in* Dias (2007), referem que a expansão é uma entre várias estratégias de crescimento. Sousa (1997) *in* Dias (2007) reforça esta ideia salientando que a internacionalização não é considerada uma solução universal, sendo esta a estratégia mais complexa que uma empresa pode adotar.

A internacionalização das empresas, não sendo um fenómeno novo, assume, na atualidade, uma dimensão nunca alcançada. A concorrência internacional é uma presença permanente, conduz a novas formas de competição e atinge praticamente todas as empresas, independentemente da sua dimensão, da sua localização e atividade, e até da sua intenção (Teixeira, 2011, *in* Monteiro, 2018). O processo de internacionalização afigura-se, para um número crescente de empresas, como uma realidade capital à exploração de oportunidades

detetadas ou simplesmente como uma réplica aos movimentos apresentados por outros *players* do mercado. (AICEP, 2009 *in* Vasconcellos, 2013).

A internacionalização não pode ser vista apenas como um processo de progressão crescente uma vez que este fenómeno também pode apresentar retrocessos - "**des-internacionalização**" – quer deixando de trabalhar um produto, quer desistindo do investimento direto estrangeiro recentrando-se na modalidade de exportação quer reduzindo ou até mesmo cessando as suas atividades internacionais (Dias 2007).

Numa outra perspetiva, Borini, Ribeiro, Coelho e Proença (2006) *in* Monteiro (2016) afirmam que a “Internacionalização é o processo pelo qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros (...)”. As empresas tendem a explorar mercados que conhecem melhor e onde a incerteza e o risco são menores, ampliando gradualmente as suas atividades no exterior à medida que vão aumentando o seu conhecimento acerca dos mercados. A internacionalização proporciona às empresas condições de produção mais vantajosas e aquisição de *know-how* existente noutros países (Lorga, 2003 *in* Monteiro, 2016)

Ao definir o conceito de internacionalização é ainda importante diferenciá-lo do conceito de globalização, pois, muitas vezes, são conceitos tidos erroneamente como similares. Assim, segundo Jacquinet (2019) a globalização consiste num processo económico, social, cultural espacial e político entre todos os países do mundo, eliminando assim as barreiras de transporte e de comunicação ou, por outras palavras, trata-se da junção de vários aspetos que unem civilizações de diferentes pontos do globo. Esta atribui principal relevo ao conhecimento de fatores como a economia, a cultura e a informação, enquanto que a Internacionalização, endereça a resposta a novos desafios impostos por organizações cada vez mais competitivas, na ampliação de novos mercados no objetivo da sua expansão e visibilidade.

Para Santos e Costa (2006) citados por Monteiro (2018), a internacionalização é um processo que deve ser pensado no campo estratégico e alinhado com as práticas necessárias, para gerar sustentação e consistência ao mesmo, como a exploração de mecanismos de

cooperação, como forma de atingir os objetivos. Nesse sentido, os autores identificaram os três pilares que devem ser considerados:

1. Expansão de mercados de atuação no âmbito internacional;
2. Ter consciência sobre a importância da cooperação, como forma de desenvolvimento de uma rede de competências complementares e abrangentes;
3. Busca de novos patamares organizacionais, como forma de tornar as empresas mais competitivas para ambientes mercadológicos desafiadores.

2.2.2. Razões para a Internacionalização

Internacionalizar, é ir além-fronteiras com os seus produtos ou serviços. Num país, como Portugal, com cerca de dez milhões de habitantes, há necessidade de alargar o negócio para outros países (Monteiro, 2018).

A decisão de expandir o negócio para o mercado internacional é uma das etapas mais importantes para o crescimento de uma empresa, uma vez que, a internacionalização contribui para reforçar a capacidade de inovação, a produtividade, a competitividade e a rentabilidade da empresa. No entanto, o risco de investimento é maior do que no mercado doméstico, e por isso, é essencial planear corretamente o processo de internacionalização, começando por identificar quais os motivos que levam as empresas a internacionalizarem-se (Tabela 4).

Tabela 4 - Motivações para a Internacionalização das Empresas

Teixeira (2011) citado por Monteiro (2018)	Czinkota et al. (1999) citado por Dias (2007)	Simões (1997) citado por Dias (2007)	Hisrich (2009) citado por Monteiro (2018)
<p>Segundo este autor as empresas internacionalizam-se pelos seguintes motivos:</p>	<p>Apontam como principais motivações para a internacionalização onze fatores, que se agrupam em motivações proativas e motivações reativas:</p>	<p>Sintetiza as motivações da internacionalização da seguinte maneira:</p>	<p>Define as seguintes motivações para a internacionalização nas empresas:</p>
<p>- Dimensão do mercado; - Redução de custos/ acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança; - Maior retorno do investimento; - Fuga à tributação, ou contingentação de importação; - Manutenção ou reforço da rede de relações; - Resposta a movimentos dos concorrentes; - Aprendizagem/Acesso a competências; - Otimização da cadeia de valor pela localização das atividades.</p> <p>Refere ainda como motivações da internacionalização das empresas em geral cinco categorias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aspectos internos da empresa; 2. Características dos mercados; Relação dos clientes e abordagens por empresas estrangeiras; 3. Acesso a recursos no exterior; 4. Acesso a conhecimentos tecnológicos; 5. Incentivos governamentais 	<p>- Motivações proativas – incluem as vantagens em termos de lucros, de tecnologia, os produtos únicos, a informação exclusiva, o compromisso da gestão, os benefícios fiscais e as economias de escala.</p> <p>- Motivações reativas – Contemplam as pressões da concorrência, o excesso da capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico e a proximidade de clientes e portos de desembarque.</p>	<p>Endógenas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de crescimento da empresa - Aproveitamento da capacidade produtiva disponível - Obtenção de economias de escala - Exploração de competências, tecnologias - Diversificação de riscos <p>Características dos mercados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limitações do mercado doméstico - Perceção de dinamismo dos mercados externos <p>Relacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resposta a concorrentes - Acompanhamento de clientes - Abordagens por empresas estrangeiras <p>Acesso a recursos no exterior</p> <ul style="list-style-type: none"> - Custos de produção mais baixos no exterior - Acesso a conhecimentos tecnológicos <p>Incentivos governamentais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoios dos governos (país de origem ou acolhimento) 	<ul style="list-style-type: none"> - Lucros; - Pressões competitivas; - Produtos ou serviços únicos; - Excedente de produção; - Quedas das vendas internas; - Oportunidade única de mercado; - Economias de escala; - Vantagem tecnológica; - Benefícios fiscais.

Fonte: Teixeira (2011) e Hisrich (2009) citados por Monteiro (2018) e Czinkota et al. (1999) e Simões (1997) citados por Dias (2007).

Muitas vezes, o crescimento da empresa é o principal objetivo ou motivação para a expansão internacional. A *European Network for SME Research*), mostra que a principal motivação para a internacionalização está intimamente ligada ao aumento da rentabilidade, e à minimização dos custos de produção, aos custos relacionados com as compras e com às vendas. As motivações secundárias incluem o desenvolvimento estratégico da empresa através do acesso a competências internacionais, tecnologia e trabalho, bem como de capital (OCDE 2004, *in* Moreira, 2014).

2.2.3. Barreiras à Internacionalização

Para Tavares (2017), a internacionalização é um processo que enfrenta igualmente alguns entraves que têm de ser devidamente analisados e têm de fazer parte do conhecimento da empresa, ainda antes do processo se iniciar, sob pena de colocar seriamente em causa o desfecho do mesmo.

Desta forma, uma das principais barreiras à internacionalização das PME reside na carência de conhecimento dos mercados estrangeiros e no défice de experiência. Por outro lado, a falta de assistência técnica, de conhecimento do mercado potencial e de *staff* qualificado são os principais obstáculos com que as empresas se deparam quando iniciam o processo de expansão internacional (Welch e Luostarinen, 1988 e Suárez-Ortega, 2003 *in* Tavares 2017).

Quanto aos riscos, Teixeira (2011) citado por Monteiro (2018) refere que existem quatro riscos que o empresário pode correr: políticos, económicos, financeiros, e de gestão.

Num estudo realizado para os países pertencentes à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), esta organização destaca quatro principais barreiras ao processo de internacionalização por parte das PME (OCDE, 2019, *in* Marcos, 2015):

- **Escassez de fundo de maneo para o financiamento de exportações:** para uma PME que se pretende iniciar na internacionalização as limitações de recursos físicos e falta de capital são as principais razões apontadas para o processo não se desenvolver. O acesso ao financiamento e os seus termos, por si só, é outro dos encalces;

- **Informações limitadas para localizar e analisar mercados:** mesmo nesta era caracterizada pela informação, a falta de conhecimento sobre os mercados externos continua a ser um desafio para as PMEs, revelam as empresas;
- **Incapacidade de contactar potenciais clientes no exterior:** Crick (2007), citado por Marcos (2015), destacou a dificuldade na localização/obtenção de uma representação adequada nos mercados estrangeiros;
- **Falta de gestão de tempo, competências e conhecimentos:** a perceção de risco na gestão e falta de conhecimento acerca dos mercados, são muitas vezes as principais razões para o não envolvimento no processo de internacionalização.

Ainda através do mesmo estudo realizado pela OCDE (2009) citado por Moreira (2014), é nos apresentado um *Top Ten Barriers* por PME:

1. Falta de fundo de maneo para financiar exportações;
2. Identificação de oportunidades de negócios internacionais;
3. Informações limitadas para localizar/analisar os mercados;
4. Incapacidade de contactar potenciais clientes no exterior;
5. Obtenção de representação internacional confiável;
6. Falta de tempo para lidar com a internacionalização;
7. Quantidade inadequada e/ou pessoal não treinado para a internacionalização;
8. Dificuldade em igualar os preços dos concorrentes;
9. Falta de assistência governamental/incentivos (país de origem);
10. Excessivos custos de transporte.

Todas estas barreiras podem variar consoante o nível de internacionalização da empresa, existindo várias medidas que as PME podem tomar para prevenir e superar as barreiras à internacionalização, como sejam: antecipar de forma precisa qualquer problema relacionado com o processo de expansão internacional, utilizando a inteligência de negócios e a pesquisa de mercado; categorizar e priorizar os problemas detetados de acordo com sua persistência e importância; adotar medidas corretivas e gerir o respetivo processo de resolução (Leonidou, 2004 e Katsikeas e Morgan, 1994 *in* Tavares, 2017).

2.2.4. Modos de Entrada

O modo de entrada internacional é descrito como um arranjo institucional, uma estrutura de gestão, ou uma estrutura organizacional, que dá à empresa a possibilidade de entrar no mercado com os seus produtos, a sua tecnologia, as suas capacidades humanas, a sua gestão e outros recursos (Root, 1994 *in* Teixeira, 2014). O mesmo autor refere ainda, que o modo de entrada afeta significativamente o desempenho e a longevidade das atividades no exterior.

Existem inúmeras maneiras de distinguir os diferentes modos de entrada, que estão disponíveis para uma empresa poder operar em novos mercados. A escolha pelo modo de entrada é uma das decisões mais críticas no momento da expansão internacional, pois tem fortes implicações no controlo da organização, no risco envolvido e no comprometimento de recursos. A escolha do modo de entrada é de interesse particular no que diz respeito às PMEs, porque na maior parte dos casos, essas decisões são a primeira fase do processo de internacionalização, uma vez que há menos recursos, o que torna qualquer investimento ainda mais arriscado (Zhao *et al.*, 2004 e Descotes & Walliser, 2009, *in* Teixeira, 2014)

Identificar e escolher os mercados na internacionalização de uma empresa é crucial por várias razões. Pode ser um fator determinante, especialmente nas fases iniciais, pois esta decisão influencia o plano de marketing no mercado internacional e a natureza do mercado selecionado molda a capacidade da empresa na coordenação das atividades internacionais (Hollensen, 2004, citado por Marcos, 2015).

Segundo Teixeira (2011) *in* Monteiro (2018), no que concerne à internacionalização das PME esta pode adotar diferentes formas que incluem:

- **Exportação** – Indireta (via agentes); Cooperativa ou partilhada; Direta (com canais de distribuição próprios);
- **Formas Contratuais/Colaborativas** - abrangendo o licenciamento, *franchising*, subcontratação, *Joint-Ventures* (JV), alianças (consórcios, etc.);
- **Investimento Direto no Estrangeiro (IDE)**, aquisições ou investimento de raiz.

Para Pan & Tse (2000) citado por Teixeira (2014) os modos de entrada classificam-se em *equity modes* (modos contratuais) e *non-equity* (envolvem a entrada de capitais próprios).

2.2.4.1. Non-Equity

Os modos de entrada *Non-Equity* não envolvem propriedade e incluem a exportação, o licenciamento, as franquias, os contratos de fabricação (terceirização) e algumas alianças estratégicas (Khemakhem, 2010, e Pan & Tse, 2000, *in* Teixeira, 2014).

2.2.4.1.1. Exportação

A exportação é a comercialização de produtos e/ou serviços para além das fronteiras. Esse modo é largamente utilizado, e a forma mais comum e menos onerosa, na entrada de mercados estrangeiros, especialmente nos estágios iniciais de internacionalização e depois evoluir para outras modalidades. A exportação é escolhida quando uma empresa não detém recursos, que podem ser a ausência de capital humano, de capital ou ainda quando receiam perder o controlo de gestão. Assim, esse modo de entrada exige menos conhecimento e menos comprometimento da empresa para com o mercado (Khemakhem, 2010 e Wright, Westhead, & Ucbasaran, 2007 *in* Teixeira, 2014).

Quando falamos em exportação as empresas podem escolher entre três tipos:

- **Exportação Indireta** - Consistirá na venda de um produto num mercado internacional sendo que nenhuma atividade especial é levada a cabo pela empresa. Ou seja, os seus produtos são levados além-fronteiras por intermediários e a sua venda é feita de forma similar à praticada no mercado doméstico. Nesse tipo de exportação, a empresa desenvolve as suas atividades de produção ligadas com o marketing no país de origem da empresa, sem fazer qualquer investimento e sem estar presente no país alvo (Paulo, 2015 e Sharma & Erramilli, 2004, *in* Teixeira, 2014).
- **Exportação Direta** – A empresa estabelece o seu próprio departamento de exportação e vende os seus produtos através de um intermediário localizado no mercado externo. Comparado com a exportação indireta, a exportação direta implica um maior envolvimento por parte da empresa, por conseguinte um maior risco, mais controlo sobre o desempenho das atividades internacionais e um bom acesso aos recursos de

conhecimento nos mercados de exportação (Descotes & Walliser, 2009, *in* Teixeira, 2014).

- **Exportação Cooperativa** – Verifica-se, quando as empresas não estão dispostas a comprometer os recursos, para criar a sua própria rede de distribuição, mas querem ter algum controlo nas operações no exterior. Uma das formas mais populares de exportação cooperativa (*piggyback exporting*) verifica-se, quando a empresa utiliza a rede de distribuição no exterior de uma outra empresa para a venda dos seus produtos no mercado externo (Teixeira, 2014).

A escolha por qualquer um dos tipos de exportação irá trazer diferentes níveis de controlo, de risco, de investimento e de rentabilidade tal como se resume na Tabela 5.

Tabela 5 - Exportação Direta vs. Indireta

Vantagens	Desvantagens
Exportação Direta	
<ul style="list-style-type: none"> • Maior informação sobre o mercado; • Maior controlo sobre os canais de distribuição; • Controlo do plano estratégico de marketing; • Maior proteção da marca, patentes e outras propriedades intangíveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Maiores dificuldades de penetração inicial; • Maiores custos de estrutura; • Maiores riscos; • Perda de controlo sobre as vendas
Exportação Indireta	
<ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente a uma maior facilidade de penetração; • Menores custos de representação; • Perceção de riscos inferiores 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor controlo e informação sobre o mercado; • Ausência de estratégias de entrada.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2014: 25)

2.2.4.1.2. Acordos Contratuais

Um modo contratual é um contrato vinculativo entre uma empresa e um agente com o intuito de produzir e distribuir bens no mercado estrangeiro, em troca de um determinado rendimento (Kumar & Subramanian, 1997, citados por Carvalho, 2018). Nos modos contratuais incluem-se, por exemplo, o licenciamento, os contratos de produção, as alianças estratégicas, e as franquias (*franchising*).

❖ Licenciamento

Simões (1997), citado por Dias (2007), define o contrato de licenciamento como um acordo pelo qual uma empresa cede a outra o direito de utilizar determinados conhecimentos

(*know-how*) e/ou de explorar direitos de propriedade industrial (marcas, patentes, modelos ou desenhos) contra um pagamento, exposto normalmente através de *royalties*. O autor refere ainda que este contrato pode incluir assistência técnica, serviços de engenharia ou formação de pessoal. Por estas razões, é normal que recorram a este tipo de contrato empresas com marcas fortes ou com elevado *know-how* tecnológico, mas que carecem de recursos necessários à internacionalização (por exemplo, os financeiros e os humanos). Igualmente salienta que este tipo de contrato pode incluir cláusulas condicionadoras do comportamento do licenciado, como restrições à exportação e limitações ao fabrico de produtos concorrentes.

O licenciamento provou ser um meio muito rentável para a entrada em mercados estrangeiros, porque traz determinados benefícios às empresas, que possuem poucos recursos próprios ou meios para investir e possibilita um rápido acesso e penetração em mercados globais (Kotabe & Helsen, 2010, citados por Teixeira, 2014).

Contudo o licenciamento apresenta também algumas desvantagens, uma vez que as receitas provenientes deste licenciamento podem ser menores em relação a outros modos de entrada, tais como a exportação. O licenciado pode não estar totalmente comprometido com o produto ou a tecnologia do licenciador, ou seja, a falta de entusiasmo por parte do titular da licença, pode limitar muito o potencial de vendas do produto (Kotabe & Helsen, 2010, citados por Teixeira, 2014).

Outros riscos que podem advir do licenciamento são a possibilidade de ocorrer uma falta de pagamento, a incapacidade de produzir em tempo útil, a qualidade ou o volume desejado e a perda de controlo da comercialização do produto (Mottner & Johnson, 2000, citados por Teixeira, 2014).

Na Tabela 6 podem observar-se as vantagens e desvantagens sobre o licenciamento.

Tabela 6 - Vantagens e Desvantagens do Licenciamento

Vantagens	Desvantagens
Licenciamento	
<ul style="list-style-type: none"> • Baixo risco de entrada no mercado; • Rapidez de entrada; • Reduzido compromisso financeiro; • Promoção da marca; • Libertação de recursos para outros investimentos; • Entrada em mercados distantes e /ou protegidos; • Possibilidade de testar o mercado para um posterior investimento direto; • Possibilidade de identificar futuros parceiros; • Possibilidade de combinação com outros modos de operação, nomeadamente com a venda de componentes ou de produtos complemento de gama; • Maior facilidade de “transferência” dos pagamentos relativamente à repatriação de lucros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de criação de um concorrente; • Risco de deterioração da imagem de marca, se o licenciado não satisfizer as normas de qualidade pretendidas; • Custos de identificação de potenciais parceiros e de negociação dos contratos; • Custos de formalização e de comunicação dos conhecimentos; • Custos de adaptação da tecnologia às condições locais; • Dificuldade de controlo do comportamento do licenciado; • Regras restritivas colocadas por alguns países sobre a duração dos contratos, as taxas de <i>royalties</i> e outras condições contratuais.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2014: 27)

❖ **Contratos de Produção**

Com o contrato de produção também conhecido como terceirização ou *outsourcing*, a empresa faz um contrato com uma empresa local para a fabricação ou montagem de partes do produto ou até mesmo de todo o produto, no entanto a comercialização é da inteira responsabilidade da empresa contratante (Kotabe & Helsen, 2010 e Teixeira, 2011, *in* Teixeira, 2014).

O principal benefício, por trás do contrato de fabricação, é a redução de custos, pois desta forma a empresa terceiriza a produção em países onde a mão-de-obra é mais barata. Ligado à terceirização, existem também os benefícios fiscais, os menores custos de energia e os menores custos de materiais (Kotabe & Helsen, 2010, citados por Teixeira, 2014)

Teixeira (2014) apresenta ainda outros pontos positivos da terceirização, como a pequena exposição a riscos políticos e económicos para a empresa contratante, permitindo assim que a empresa concentre as forças nas suas competências essenciais (por exemplo, *design*, *marketing*) e reduzindo também os custos da empresa (capital, pessoal).

Contudo a empresa terceirizada pode vir a tornar-se no futuro um concorrente, os padrões de produtividade podem atingir níveis mais baixos, os funcionários da empresa contratada

podem requerer direitos laborais e o padrão de qualidade dos produtos podem ficar, desta forma, comprometidos (Kotabe & Helsen, 2010, citados por Teixeira, 2014)

❖ **Franquias (*Franshising*)**

O *franchising* consiste no licenciamento de um negócio completo, em que uma empresa (franchisador) licencia a um certo número de revendedores (franchisados) para comercializarem um produto/serviço, gerindo um negócio desenvolvido pelo franchisador, utilizando a marca, serviços, promoção, o seu *know-how* e métodos de negócio (Keegan, 2005; Hollensen, 2007; Viana *et al.*, 2009, citados por Macedo, 2012).

Segundo Kotabe & Helsen (2010) *in* Teixeira (2014), as empresas de serviço utilizam o sistema de franquias, para captar oportunidades no mercado global, isto porque graças à globalização há uma uniformização dos gostos e dos padrões de consumo. Simões (1997), citado por Dias (2007), considera existirem quatro elementos característicos neste tipo de acordo: a imagem de marca, o conceito de negócio, o território definido e a relação continuada (que pressupõe apoio técnico, logístico e promocional do franchisador).

O *franchising* é preferível à integração vertical, pois há uma minimização dos custos de coordenação e de produção, na medida em que proporciona ao franqueador uma escolha criteriosa na escolha do franqueado, sendo necessário o conhecimento do mercado local, do sistema jurídico e da concorrência local (Choi & Parsa, 2012, citados por Teixeira, 2014).

A escolha pelo sistema de franquias para a entrada em novos mercados é vantajosa, porque implica um investimento mínimo por parte do franqueador. O lucro da franquia depende dos esforços do franqueado e o franqueador ao conceder o modelo de negócio, conta com o conhecimento do franqueado no mercado local, facilitando assim a sua entrada (Kotabe & Helsen, 2010, citados por Teixeira, 2014). Porém, o sistema de franquias implica também vários riscos. Para Simões *et al.* (2013), citados por Teixeira (2014), um ponto relevante é a sensibilidade para balancear o ritmo de desenvolvimento com a necessidade de coordenar e de prestar apoio ao franqueado. Algumas vantagens e desvantagens do *franchising* estão sistematizadas na Tabela 7.

Tabela 7 - Vantagens e Desvantagens do *Franshising*

Vantagens	Desvantagens
<i>Franshising</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Rápida expansão para outros mercados; • Menos exigência de capital; • <i>Marketing satandard</i> para todos os países; • Menores Riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlo inferior ao do investimento direto; • Alguma possibilidade de criação de concorrentes; • Exigência de prestação de apoio continuado; • Necessidade de dispor à partida de uma imagem e de um conceito de negócio testados e replicáveis internacionalmente; • Possível dificuldade de adaptação a contextos culturais diferentes; • Necessidade de promoção continuada; • Exigências de proteção continuada dos direitos de propriedade industrial e intelectual; • Risco de não manutenção da necessidade; • Tensão no relacionamento com os licenciados; • Exigências de qualidade na seleção dos franqueados; • Dificuldade de controlo internacional do sistema.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2014: 30) e Tavares (2017: 11).

O licenciamento e as franquias têm semelhanças, uma vez que facilitam a internacionalização sem um expressivo investimento de recursos e transferem para o parceiro local a principal fatia dos riscos da operação (Andersen, 1997, citado por Teixeira, 2014). Mas existem diferenças, o licenciamento incide, sobre o fabrico e venda de bens, enquanto as franquias centram-se na prestação de serviços (Simões *et al.*, 2013, citado por Teixeira, 2014). Já Simões (1997), citado por Dias (2007), é da opinião que apesar das semelhanças destes tipos de contratos, o *franshising* detém uma componente comercial mais forte e um conceito de negócio mais bem definido.

❖ **Alianças estratégicas (AE)**

As alianças estratégicas (AE) designam um conjunto diversificado de acordos entre empresas, pautados na reciprocidade ou na conjugação de esforços e nas competências entre as partes, podendo haver ou não a participação de capital. Estas AE são uma colisão de duas ou mais organizações para atingir objetivos estrategicamente importantes, que sejam mutuamente benéficos. Estas parcerias acontecem normalmente entre empresas que durante anos foram concorrentes (Simões *et al.*, 2013 e Kotabe & Helsen, 2010, *in* Teixeira, 2014).

Segundo Kotabe & Helsen (2010), citados por Teixeira (2014), existem três tipos de AE e estes tipos dependem das capacidades dos parceiros.

1. Baseada na troca de tecnologia.
2. Envolve ativos e recursos com base em marketing no acesso a canais de distribuição ou marcas.
3. Baseada na área de operações e logística. As alianças com base em operações têm como principal objetivo a transferência de *know-how* de fabricação.

Do ponto de vista de Bleeke & Ernst (1991) in Teixeira (2014), as alianças entre parceiros fortes e fracos raramente funcionam. Ambos os parceiros devem contribuir de igual forma para a aliança.

Na Tabela 8, podem ser analisadas vantagens e riscos das alianças estratégicas.

Tabela 8 - Vantagens e Desvantagens das Alianças Estratégicas

Vantagens	Desvantagens
Alianças Estratégicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos e riscos; • Facilidade de acesso e expansão em mercados externos; • Maior facilidade de obtenção de economias de escalas e/ou de gama; • Aproveitamento de posicionamento de mercado, linhas de produtos ou competências complementares; • Exploração de sinergias; • Possibilidade de entrada rápida no mercado; • Exploração de oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento de negócios em conjunto; • Possibilidade de acesso a conhecimentos tecnológicos do parceiro; • Acesso a redes de relações; • Ganhos de reputação em mercados externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior complexidade organizacional; • Problemas de coordenação; • Limitações à definição de políticas de gestão autónomas; • Exposição às diferenças de objetivos, perspectivas de negócio, modos de gestão e culturas empresariais • Risco de divergência de horizontes temporais para o negócio; Risco de criar e de alimentar um concorrente; • Exposição a outros comportamentos oportunos do parceiro; • Risco de erosão da posição competitiva; • Dificuldade de subtensão da base de confiança entre os parceiros; • Dificuldade de desenvolvimento, partilha e aplicação de conhecimentos.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2014: 29).

2.2.4.2. Equity

Quando as empresas almejam um maior controlo, procuram um modo de entrada *equity* onde há um envolvimento de propriedade (Khemakhem, 2010, *in* Teixeira, 2014).

As empresas, quando se inserem em novos mercados através de IDE têm de proceder a uma escolha estratégica no que diz respeito ao modo de propriedade pelo qual vão optar nos mercados internacionais. As empresas poderão optar por estabelecer as suas operações individualmente, criando uma subsidiária a 100%, ou partilhar o negócio com um parceiro local, através de uma *Joint-Venture* (Brouthers, 2002, *in* Carvalho, 2018).

2.2.4.2.1. *Joint Ventures*

A *Joint-Venture* (JV) é um modo de entrada, que envolve uma propriedade compartilhada, onde o negócio é detido por duas ou mais empresas, que investem e/ou compartilham recursos. Essa parceria surge com o intuito de iniciar um novo negócio num dos países. Neste tipo de contrato ambas as partes partilham de benefícios e de riscos. Assim, com esse modo de entrada, é possível aumentar a flexibilidade no fornecimento e distribuição de recursos, reduzir os riscos e, por conseguinte, reduzir os custos, derivados da triagem das empresas-alvo e na execução de contratos bem definidos (Choi & Parsa, 2012, e Teixeira, 2011, *in* Teixeira, 2014).

Para muitas multinacionais, a expansão por JV é a forma mais viável para entrar em novos mercados, especialmente em mercados emergentes, pois pode haver o benefício da partilha de recursos, de capital próprio e é uma oportunidade para estabelecer parcerias com novas entidades no país de acolhimento. Assim sendo, em mercados específicos, o conhecimento possuído pelos parceiros locais torna-se muito importante para o desenvolvimento de um novo negócio, porque este conhecimento não se encontra facilmente disponível em mercados abertos (Choi & Parsa, 2012 e Kotabe & Helsen, 2010 *in* Teixeira, 2014).

A formação de JV baseia-se na complementaridade de recursos entre os parceiros (Harrison, et. al., 2001, *in* Teixeira, 2014). Normalmente os parceiros são empresas locais, mas também podem ser as autoridades governamentais, outras empresas estrangeiras, ou, uma mistura. Dependendo da participação acionista, existem três formas de parcerias distintas: maioria (>50%), metade-metade e minoria (<50%). (Teixeira, 2014)

Com as JV há um maior controlo sobre as operações do que na maioria dos modos de entrada anteriormente referidos (Teixeira, 2014). Outras contribuições possíveis trazidas

pelo parceiro local incluem: matéria-prima, conhecimentos sobre o meio ambiente local (cultura, jurídica, política), acesso a uma rede de distribuição, contactos pessoais com fornecedores e relações com o governo e os seus funcionários. No entanto, com este tipo de entrada, pode-se também verificar uma falta total de controlo, falta de confiança, o que poderá levar a conflitos no momento de decisões sobre marketing, sobre a formação de pessoal e sobre o controlo de qualidade e de serviço (Meier, Perez, & Woetzel, 1995, citados por Teixeira, 2014).

Relativamente às vantagens das JV, destacam-se o facto de serem estratégias de risco baixo, muito utilizadas dado possibilitarem a entrada em mercados de difícil acesso, combinando o conhecimento da empresa local com o capital e tecnologia da empresa entrante. Os principais problemas desta forma de entrada, têm a ver com o relacionamento entre parceiros, resultantes de conflitos e falta de comunicação, culturas empresariais diferentes e luta pelo controlo (Lorga, 2003, *in* Dias, 2007).

2.2.4.2.2. Subsidiárias

A Investimento direto é a forma de internacionalização das empresas, que consiste na aquisição de ativos operacionais num país estrangeiro. (Teixeira, 2014). Este investimento pode assumir duas modalidades (Teixeira, 2011, citado por Teixeira, 2014):

- **Investimento de Raiz (quando se dá a aquisição de uma empresa já em funcionamento.)** – Significa que uma empresa inicia as suas próprias atividades num país anfitrião, investe os seus recursos e as suas capacidades necessárias para criar novas oportunidades/oferta num determinado setor (Choi & Parsa, 2012, citado por Teixeira, 2014) e por conseguinte oferece à empresa mais flexibilidade, do que as aquisições nas áreas de recursos humanos, fornecedores, logística, *layout* da fábrica e de tecnologia. (Teixeira, 2014)
- **Aquisições e Fusões (a empresa internacional cria uma nova empresa)** –Permitem um rápido acesso ao mercado local. Além de ser um caminho para ter contacto com as marcas locais; relativamente às aquisições, a empresa estrangeira funde-se ou adquire uma empresa já consolidada no país anfitrião. Em comparação com o investimento de raiz, a aquisição não gera nova capacidade na indústria e também não aumenta a oferta

uma vez que a empresa que adquire só vai dar continuidade ao trabalho e obterá lucros e riscos (Choi & Parsa, 2012, citado por Teixeira, 2014).

Em ambos, investimentos de raiz e aquisições (a 100%), há uma única propriedade da empresa. Assim a entrada de uma empresa por esses modos faz com que haja um maior controlo nas subsidiárias no exterior. E para ter esse controlo total é necessário um investimento maior a nível de recursos por parte da empresa (Anderson & Gatignon, 1986, citados por Teixeira, 2014).

O investimento direto reduz os riscos de transação permite à empresa vantagens da localização no mercado-alvo decorrentes dos custos laborais competitivos e do acesso a recursos críticos, possibilita o desenvolvimento de novos conhecimentos e capacidades que fortalecem a sua competitividade internacional bem como o reforço do conhecimento/aprendizagem da organização em diversos mercados (Porter, 1990; Zahra *et al.*, 2000; Hennart, 1982 e Shan & Song, 1977 *in* Dias, 2007).

Exige, obviamente, maior empenho da organização, é um processo menos flexível e mais sujeito à instabilidade económica e política. Este tipo de investimento, nas suas primeiras fases, tem desvantagens associadas à sua origem externa, sendo que o investidor tem mais custos comparativamente a um investidor local; em fases mais avançadas, em que o número de subsidiárias aumenta, a experiência internacional é reforçada. Contudo, Hitt *et al.* (1997) citados por Dias (2007), chamam a atenção para o facto de em fases avançadas, por contrapartida, os custos de transação e coordenação da organização aumentam, reduzindo os lucros. A mesma lógica é aplicável se a internacionalização for em mercados muito diferentes, dados os custos de gestão de diversas unidades em localizações diferentes e de gestão das diferenças políticas e culturais (Ramaswamy, 1992, *in* Dias 2007).

2.2.5. Estratégias de Internacionalização

Estratégia pode ser definida como um plano, como uma ação ou ainda como a combinação de plano e ação. No primeiro caso, é definido como “o conjunto de planos concretos que ajudam a organização a atingir um resultado” (Oster, 1995, *in* Rebelo, 2019: 8). No segundo caso, como “o padrão no desenrolar de ações ou decisões” (Mintzberg, 1979, *in*

Rebelo, 2019: 8). Por fim, numa abordagem mais ampla, “as análises, decisões e ações que uma organização toma com o objetivo de criar e manter vantagem competitiva” (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2008, *in* Rebelo, 2019: 8).

É necessário entender que não existe *the one best way*, ou seja, uma única estratégia que possa ser adotada por toda e qualquer empresa que tenha sucesso garantido. No entanto, acredita-se que as estratégias construídas numa lógica de consistência interna, baseadas no conhecimento dos recursos e das oportunidades de uma determinada empresa, acabam por se enquadrar num padrão de atuação dentro da diversidade das hipóteses de estratégia de sucesso (Moreira, 2014).

Segundo Moreira (2014), a complexidade da gestão torna-se cada vez maior. Tendo em conta a escolha da estratégia a usar e, mais concretamente, o grau de globalização a adotar, a preocupação já não se circunscreve meramente à eficiência global e à adaptação local ou customização (relacionada com a maior adequação aos gostos do cliente local). Há que ter em conta uma outra variável que se prende com a capacidade de aprendizagem das organizações, associada ao tempo. Esta capacidade de uma organização aprender e, mais do que isso, aprender de forma mais rápida dos que os seus concorrentes, torna-se para Geus (1988), citado por Moreira (2014), a única vantagem competitiva sustentável a prazo.

A estratégia relaciona-se com algo a alcançar com sucesso, que deve de ser analisado para tomar uma decisão e seguidamente passar à ação, ou seja, relaciona-se com uma forma visionária para gerir uma empresa com ou sem fins lucrativos (Monteiro, 2018).

Para Tavares (1992), citado por Monteiro (2018), para que se defina qual a estratégia a seguir, deve-se:

- Proceder à avaliação constantemente das condições internas e externas da empresa;
- Proceder à análise do ambiente da empresa e introduzir continuamente alterações, se as mesmas se justificarem;
- Proceder à focalização nos meios, por parte dos gestores, criando as respetivas sinergias entre a empresa e o seu ambiente envolvente;

- Proceder à responsabilidade, num todo, por parte dos gestores na tomada de decisão da estratégia, muito embora esta tenha a envolvimento de todos os colaboradores da empresa;
- No ambiente da empresa deverá fazer parte tudo o que a envolve, nomeadamente, as tendências, os acontecimentos, os clientes, a concorrência, os colaboradores da empresa.

M.W. Peng (2009), citado por Rebelo (2019), foca a principal importância da estratégia, que na sua perspectiva se relaciona com a capacidade de responder às questões essenciais que têm vindo a ser colocadas por vários autores:

1. Porque diferem as empresas umas das outras?
2. Como é que se comportam?
3. O que determina a sua área (de produtos e localização) de atuação?
4. O que dita o seu sucesso e falhanço a nível internacional?

Para abordar estas quatro questões fundamentais, Peng (2009), citado por Rebelo (2019), decidiu abordar a estratégia das empresas de três perspetivas diferentes, baseando-se na indústria, nos recursos e nas instituições, o que ficou conhecido como o “tripé da estratégia”. Estas estratégias são consideradas globais porque são enquadradas na ótica das empresas que têm atividades fora do seu país de origem e nas empresas domésticas e porque são aplicadas em economias desenvolvidas e emergentes (M.W. Peng, 2009, citado por Rebelo, 2019).

A) Estratégia Baseada na Indústria

Indústria - Grupo de empresas que produzem bens similares (Smith, 1776). Scherer (1970), sugeriu que a estrutura da indústria, ou seja, os seus atributos, irá afetar a conduta da empresa, que por sua vez determinará a sua *performance*. Este ficou conhecido por modelo SCP (*Structure, Conduct, Performance*). (In Rebelo, 2019)

Os gestores responsáveis por desenvolver as estratégias ao nível das empresas procuram a obtenção de uma boa *performance*, que é traduzida por rendimentos acima da média. Assim, o modelo SCP começou a ser utilizado pelos gestores, que começaram a tentar perceber os atributos da indústria em que estão inseridos para serem capazes de sugerir as

condutas mais adequadas para que as suas empresas conseguissem atingir rendimentos acima da média (Rebelo, 2019).

O modelo das 5 forças de Porter (1980), citado por Rebelo (2019), veio auxiliar a análise da indústria, focando os principais determinantes da sua competitividade: a rivalidade dos concorrentes, a ameaça de entrada de concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes e a ameaça de produtos substitutos. Estas 5 forças que estão fora do controlo da empresa, afetam a competitividade da indústria como um todo, e vão afetar o lucro potencial da empresa, que é traduzido pela rentabilidade do capital investido (Rebelo, 2019). Quanto mais forte for o impacto de cada uma destas forças, maior será o grau de competitividade da indústria e menos provável será que a empresa em questão consiga ter rendimentos acima da média (Porter, 1980, citado por Rebelo, 2019).

Ainda com o foco na obtenção de rendimentos superiores à média da indústria em que está inserida, as empresas devem desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, de longo prazo (Porter, 1985, citado por Rebelo, 2019). Essa vantagem competitiva será possível com a diferenciação ou com custos baixos, pelo que as empresas devem basear as suas estratégias em:

1. Liderança pelo Preço

É a tentativa de oferecer o bem a um preço inferior face aos restantes disponíveis no mercado. A empresa deve focar-se em encontrar e explorar todas as fontes de redução de custos de que dispõe, podendo estas resultar de economias de escala, do acesso a tecnologia ou a recursos de forma privilegiada. Para que seja bem-sucedida, além dos produtos serem oferecidos a um preço inferior aos da concorrência, devem ser aceites pelos consumidores e percecionados como comparáveis com os demais (Rebelo, 2019).

2. Diferenciação

Nesta perspetiva a empresa tenta ser única em algum dos atributos que os seus clientes valorizam, sendo capaz de cobrar por isso um preço unitário superior. Não se deve direccionar para todo o mercado, mas antes para os segmentos que sejam capazes de pagar um preço superior por valorizar esses atributos que são diferentes da concorrência ou que

são, pelo menos, percebidos como tal. A empresa terá sucesso nesta estratégia se conseguir manter esses atributos de forma diferenciada e se o preço superior que conseguir praticar no mercado superar os custos que enfrenta com a diferenciação. (Rebelo, 2019).

Segundo Teixeira (2011), citado por Monteiro (2018), a diferenciação pode assumir várias formas:

- Criando produtos que são superiores aos concorrentes em virtude do *design*, tecnologia, desempenho e outros;
- Oferecendo serviço pós-venda de qualidade superior;
- Criando canais de distribuição de nível superior, por exemplo em termos de localização (especialmente importante no setor de retalho);
- Desenvolvendo uma marca forte, apoiada em *design*, inovação, publicidade e outros.;
- Fornecendo embalagem e entrega diferenciada ou de qualidade superior, e outros.

Ainda segundo a mesma citação, os benefícios que este mesmo autor salienta, são:

- Obtenção de retornos acima da média;
- Acréscimo de poder negocial em relação aos clientes;
- Aumento do poder negocial em relação aos fornecedores;
- Menores hipóteses de ameaças de substitutos.

3. Foco

Com esta estratégia, a empresa opta por servir um segmento ou um conjunto de segmentos bem definidos e identificáveis em detrimento dos restantes. Devido às peculiaridades dos segmentos que selecionam, as outras empresas vão optar por nem sequer os tentar servir. O foco da empresa para atrair esses segmentos vai passar por baixos custos ou diferenciação em atributos, sendo que o importante é perceber o que os clientes alvo procuram, ir ao seu encontro e tornar evidente para eles que a diferença os deixam melhor servidos face aos concorrentes (Rebelo, 2019).

O sucesso de uma estratégia de foco tem possibilidades de obter lucros acima da média, possibilidade tanto maior quanto maior for a capacidade e o engenho para escolher nichos

de mercado menos vulneráveis a produtos (ou serviços) substitutos, ou nichos em que a concorrência é menos forte (Teixeira, 2011, citado por Monteiro, 2018).

B) Estratégia Baseada nos Recursos

Firma - conjunto dos recursos e das capacidades produtivas (Penrose, 1995, citado por Rebelo, 2019).

- **Recursos Tangíveis** – financeiros, físicos, tecnológicos e organizacionais (J.B. Barney, 1991, citado por Rebelo, 2019)
- **Recursos Intangíveis** – humanos, de inovação e de reputação (Hall, 1992, citado por Rebelo, 2019).

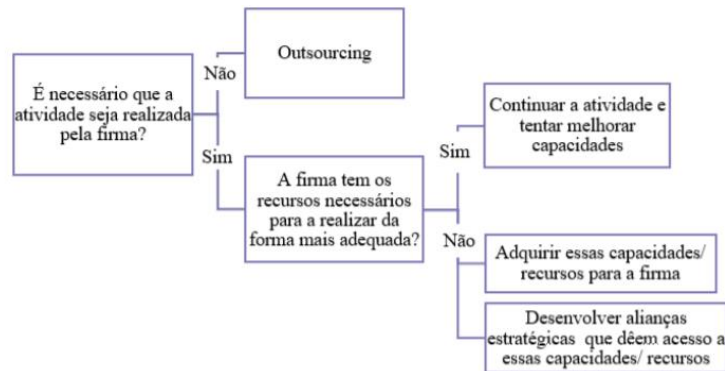
É da análise dos recursos que cada empresa detém que será desenvolvida a sua estratégia (Rebelo, 2019).

No desenvolvimento deste tipo de estratégia deve ser analisada a necessidade de manter cada atividade à responsabilidade da firma ou delegar a concorrentes capazes de executarem essas atividades de forma eficaz (M.W. Peng, 2009, citado por Rebelo, 2019).

Apresentamos o Esquema 1, que visa guiar a tomada de decisões nestes moldes:

- Tratando-se de atividades essenciais que a empresa pretende manter, pode não ter os recursos mais adequados para as realizar pelo que deverá procurar soluções – desenvolver esses recursos internamente ou fazer alianças com entidades que as tenham.
- No caso de ser essencial para a firma desenvolver essas atividades e de ter os recursos mais adequados para o fazer, deve manter a atividade, procurando sempre melhorar.
- No caso de a firma não considerar que seja uma atividade essencial, deve recorrer ao *outsourcing*.

Esquema 1 - Decidir Atividades a Desenvolver pela Própria Empresa



Fonte: Rebelo (2019: 11)

A análise do esquema acima, irá originar decisões importantes para a empresa, que vão conduzir o seu rumo, determinar a sua eficiência e conseqüentemente a sua competitividade. (Rebelo, 2019)

A resposta às questões colocadas na figura anterior relativamente aos recursos que a firma possui ou não, podem ser conduzidas pela análise **VRIO** (J. B. Barney, 1995, citado por Rebelo, 2019), que sugere atentar nas seguintes características: **Valor (V)**, **Raridade (R)**, **Imitabilidade (I)** e **Organização (O)** (Rebelo, 2019):

(V) - Apenas os recursos que acrescentam valor à firma devem ser mantidos pois são os que possibilitam uma vantagem competitiva. Os recursos que não trazem valor são desnecessários e quando não são dispensados podem ser responsáveis por rendimentos abaixo da média.

(R) - Interessa também que os recursos com valor sejam raros, na medida em que se todas as empresas tiverem acesso a eles vai haver uma paridade competitiva em vez de vantagem competitiva.

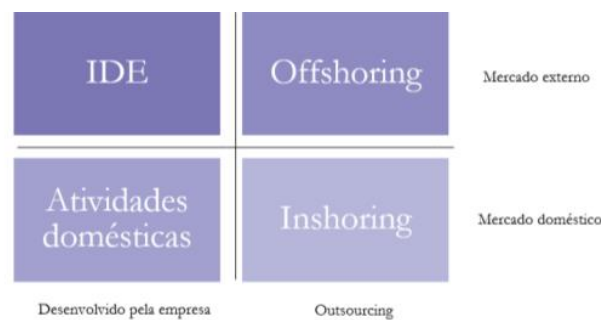
(I) - Quando estamos perante recursos que trazem valor e são raros, há ainda que ter em conta a dificuldade de outras empresas em imitá-los para garantir que trazem vantagem competitiva. De destacar que os recursos tangíveis são mais fáceis de imitar do que os intangíveis, resultado das suas características intrínsecas. Assim, apenas recursos que

acrescentam valor, que são raros e difíceis de imitar concorrem para dotar de vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo.

(O) - Uma outra importante característica é que a organização da firma seja capaz de explorar da melhor forma possível o potencial dos recursos que tem disponíveis. São os recursos com estes quatro atributos que mais provavelmente vão possibilitar uma vantagem competitiva sustentável, e consequentemente uma *performance* acima da média.

É igualmente importante distinguir a localização do *outsourcing*, que pode ser no próprio país de origem da empresa - *inshoring*, ou no estrangeiro - *offshoring*. Quanto às atividades que permanecem na alçada da firma, estas podem ser desenvolvidas no país de origem, atividades domésticas ou no estrangeiro, com Investimento Direto Estrangeiro (IDE) (M.W. Peng, 2009, citado por Rebelo, 2019).

Esquema 2 - Localização das Atividades de uma Empresa



Fonte: Rebelo (2019: 13)

C) Estratégia Baseada nas Instituições

Instituições - conjunto das estruturas e atividades de regulamentação, de normas e do cognitivo que dão significado e estabilidade ao comportamento social (Scott, 1995, citado por Rebelo, 2019).

- **Instituições Formais** – leis, regulamentos e regras de instituições;
- **Instituições Informais** – como as normas, a cultura e a ética (North, 1991, citado por Rebelo, 2019).

Todas as instituições afetam as esferas económica, social e política do seu país. As formais têm obrigatoriedade legal e são impostas à sociedade enquanto que as informais não têm este vínculo. As decisões estratégicas das empresas são influenciadas e resultam da interação dinâmica entre elas próprias e as instituições e quando as instituições formais falham, as informais ganham peso e importância dado que reduzem a incerteza (Rebelo, 2019).

Ao indicar quais as condutas aceitáveis, as instituições acabam por direcionar e moldar as decisões das empresas e por afetar os seus comportamentos. A nível económico contribuem para a redução dos custos de transação que são os custos associados a todo o processo negocial (Douglass, 1990, citado por Rebelo, 2019).

A constante evolução das tecnologias obriga a novas formas de organização do trabalho, possibilitando que sejam abordados mercados diferentes e torna necessária a elaboração de legislação que se adequa à nova realidade. É precisamente neste âmbito que se verifica o papel fundamental que as instituições têm ao incorporar, adotar e difundir as novas tecnologias. As instituições refletem a tecnologia existente num determinado momento e evoluem em conjunto (Richard, 2010, citado por Rebelo, 2019).

Cultura - A cultura do país onde as empresas atuam e a do seu país de origem é um outro fator de certa forma relacionado com as instituições que influencia a sua estratégia. É encarada como a “programação coletiva da mente que permite distinguir os membros de um grupo ou de uma categoria de pessoas face aos restantes” (Hofstede, 2001, citado por Rebelo, 2019: 14) e a análise das suas 5 dimensões contribui para compreender em que medida a cultura afeta as decisões relativamente à estratégia global de cada empresa (Rebelo, 2019):

1. **Distância do poder** – percepção que os indivíduos têm relativamente à formação e existência das hierarquias, à distribuição do rendimento entre elas e à igualdade entre as pessoas de uma sociedade;
2. **Individualismo vs. coletivismo** – percepção de valorização da vontade e das relações com os outros, em manter o consenso ou se pelo contrário o foco é em atingir objetivos pessoais;

3. **Presença feminina vs. masculina** – se há discriminação de género, mais valorização a questões como a vida ou imposição de alguns grupos sociais;
4. **Como lidam com a incerteza** – se a enfrentam ou procuram evitar, se veem e equacionam as suas vantagens e desvantagens;
5. **Orientação de resultados a curto ou longo prazo** – procura de resultados imediatos ou com preocupações sustentáveis, para o futuro.

Ética – “Conjunto de normas, princípios e regras de conduta que regem o comportamento individual e das firmas” (Treviño, Weaver, & Reynolds, 2006, *in* Rebelo, 2019: 14), estando presente nas instituições formais e informais e mais recentemente verifica-se que muitas empresas elaboram códigos de conduta próprios, na tentativa de guiarem as decisões dos seus colaboradores na direção que acham mais pertinente (Durand, Rao, & Monin, 2007, *in*. Rebelo, 2019)

Surgem divergências de opinião quando se analisa a questão da ética a nível internacional, pois o que é ético num país, pode não ser considerado noutra. Esta incerteza traz dificuldades acrescidas às empresas quando pretendem iniciar atividades em novos países. Neste âmbito, verifica-se que há várias formas de reagir e encarar as diferenças (Donaldson, 1996, *in* Rebelo, 2019):

- Uma empresa pode acreditar que quando está noutra país tem de respeitar a cultura local, imitando-a e nestes casos abdica das suas opiniões éticas quando estas entram em conflito com as do novo local, o que é denominado de relativismo ético;
- Também é possível que a empresa acredite que as questões éticas devem ser abordadas tal e qual como são abordadas no seu país de origem, ignorando para tal as diferenças que possam surgir e impondo os seus ideais, o que é denominado de imperialismo ético;
- Numa perspetiva menos extremista, é aconselhável que sejam sempre respeitados os direitos básicos e a dignidade Humana, as tradições do país de destino e o contexto institucional predominante.

A ética pode ajudar a combater a corrupção, que é vista como o abuso do poder público para benefícios privados, mas só poderá ser definitivamente eliminada se for condenada por legislação capaz de a sancionar em cada país. As instituições assentam em três pilares, a

regulação, as normas e o cognitivo e os três são necessários, em simultâneo, para que os ideais sejam respeitados e cumpridos por todas as entidades. (Rebelo, 2019)

De acordo com Rebelo (2019), as instituições assentam em três pilares, a regulação, as normas e o cognitivo e os três são necessários, em simultâneo, para que os ideais sejam respeitados e cumpridos por todas as entidades. Relativamente aos três tipos de estratégia acabados de apresentar, pode sugerir-se que quando é desenvolvida na ótica da indústria estão a ser analisadas as oportunidades e ameaças da empresa, enquanto que na ótica dos recursos serão refletidas as forças e fraquezas da firma.

É de realçar a importância de optar por uma das estratégias possíveis e de se manter fiel a essa mesma pois caso contrário, a empresa ficará presa entre as diferentes estratégias ou à deriva sem estratégia definida e terá, provavelmente, uma *performance* inferior à que conseguiria se se focasse nos objetivos identificados na estratégia (Porter, 1985, *in* Rebelo, 2019).

Segundo Carvalho e Filipe (2014), citados por Monteiro (2018), a estratégica é o domínio da gestão que integra os diversos saberes, competências e aptidões que o gestor necessita para assegurar às empresas viver e sobreviver de modo sustentado num ambiente de competição intensa e frequentemente hostil.

Ainda segundo a mesma citação, a estratégia é composta por duas partes fundamentais:

- **Saber o que pretende fazer onde engloba a Visão e a Missão** - É necessário analisar o meio envolvente e os recursos disponíveis;
- **Traçar o caminho para atingir os objetivos** - Deve-se criar um modelo de negócio para ter uma referência que auxilie na tomada de decisão.

As estratégias de internacionalização estão maioritariamente pressionadas pela globalização. Carvalho e Filipe (2014), citados por Monteiro (2018), consideram como tendências relativamente seguras para uma evolução a nível global:

- Globalização que abrange não só o ocidente, mas também o oriente;
- Economia mundial em desenvolvimento;
- Maior divulgação das novas tecnologias sobretudo por parte das grandes empresas;

- Ásia a emergir;
- Propagação das novas tecnologias e consequente formação dos colaboradores, diminuição da pobreza, mais educação e formação, mais saúde;
- Os países mais desenvolvidos a envelhecer;
- Migrações a aumentar;
- Em destaque a ética e também o ambiente;
- E outros.

2.2.5.1. Questões Fundamentais para Entrada nos Mercados Estrangeiros

Segundo Rebelo (2019), quando uma empresa opta pela internacionalização, deve de seguida debruçar-se sobre as questões fundamentais deste processo: onde, como e quando o fazer.

A) Onde?

Dado que a nova localização das atividades da empresa é algo fundamental no processo de internacionalização, esta decisão deve ser estudada e fundamentada, sendo que pode resultar (Rebelo 2019):

- Da disponibilidade de recursos específicos numa determinada zona específica;
- Da existência de um mercado disposto a comprar o bem a comercializar;
- Da possibilidade de melhorar a eficiência, seja por atingir economias de escala seja por ter acesso aos fatores a preços mais atrativos;
- Da existência de conhecimento e inovação no ramo que é fortemente desenvolvida em regiões específicas.

A escolha do mercado para as PMEs, é muitas vezes feita com base nos seguintes critérios (Johanson e Vahlne, 1977; Hollensen, 2004, citados por Marcos 2015):

- **Distância psicológica:** reduzida incerteza sobre os mercados estrangeiros e baixa dificuldade em adquirir informações sobre eles;
- **Distância cultural:** diferença entre a origem e as culturas de destino (a distância cultural é normalmente considerada como parte da distância psicológica);

- **Distância geográfica:** a proximidade geográfica reflete semelhanças e maior conhecimento sobre o mercado a abordar, o que leva as empresas muitas vezes a limitar as suas escolhas para os países próximos;

B) Como?

As empresas podem optar por iniciar atividades nos mercados externos em pequena escala, enfrentando custos baixos, o que lhes permite ir aprendendo com a experiência enfrentando riscos mais reduzidos. A outra opção é entrar em grande escala, passando para o mercado a imagem de comprometimento a longo prazo e possivelmente detendo potenciais rivais de entrarem nesse mesmo mercado. Terão, contudo, um risco maior e limitam a sua estratégia. (Rebelo 2019)

Existem diversas maneiras para se entrar em mercados internacionais, modos esses que já analisamos anteriormente. Os modos *Non-equity* (exportações e os modos contratuais) e os modos *Equity*, (*Joint Ventures* e as Subsidiárias). Para tomar a decisão a este respeito, existem diversos aspetos a considerar, sendo que a literatura distingue sobretudo fatores de natureza externa e interna (Böttner e Hollensen 2011, citados por Tavares 2017).

Assim, de acordo com Hollensen (2001), citado por Tavares (2017), os fatores externos a ponderar na escolha do modo de estabelecimento em mercados externos são os seguintes:

- **Distância Sócio-Cultural:** a diversidade entre valores e normas dos países de origem e os países de destino afeta a seleção do modo de entrada escolhido pelas empresas;
- **Risco do país e incerteza da procura:** as empresas procuram ganhar conhecimento e informação sobre os riscos de um mercado antes de determinarem qual o modo de entrada que se revele mais adequado, em função do nível de investimento e de risco;
- **Tamanho e crescimento do mercado:** este fator influencia de forma determinante a localização de uma subsidiária de uma empresa, constatando-se que quanto maior for o potencial do mercado, mais investimentos aí serão realizados;
- **Barreiras ao comércio (diretas e indiretas):** no caso de abolição ou redução das mesmas, mais empresas considerarão a internacionalização como uma opção;

- **Ambiente competitivo do mercado:** mercados com maior intensidade competitiva são menos atrativos para PMEs, pelo que estas tendem a reduzir o investimento naqueles mercados e a focarem-se noutros;
- **Reduzido número de potenciais parceiros intermediários disponíveis:** a capacidade de angariar boas relações com representantes de vendas ou distribuidores nos países de destino é de extrema importância para as empresas (Whitelock e Jobber, 2004);
- **Distância geográfica:** foi identificada como crucial na seleção de mercados externos, pois quando os custos de transporte são elevados devido às distâncias geográficas entre países, torna-se impossível competir contra produtores locais no mercado alvo;
- **Leis e regulamentos existentes:** as empresas que pretendam entrar num dado mercado devem adaptar-se às leis e regulamentos existentes no país de destino.

Por outro lado, Brassington e Pettitt (2000), citados por Tavares (2017), consideraram que, quando as empresas tomam decisões relativamente à escolha de um mercado, devem ponderar um conjunto de fatores de ordem interna, entre os quais se incluem:

- **Custos:** este fator influencia, decisivamente, a escolha do modo de entrada no início do processo de internacionalização das empresas;
- **Rapidez de execução:** dependendo da escolha do modo de entrada, o tempo que demora uma empresa a atingir um mercado-alvo varia. Alguns modos de entrada podem demorar meses ou anos, enquanto outros podem ser postos em prática num curto espaço de tempo. Este tempo é um fator sempre a terem conta pelas empresas na hora da escolha do modo de entrada;
- **Período de *payback* dos investimentos:** o período que uma empresa demora até recuperar o investimento realizado num mercado exterior deverá ser tido em conta na escolha do modo de entrada;
- **Objetivos de longo prazo:** a organização deve definir o que quer atingir no futuro e como vai aproveitar as oportunidades do mercado para a prossecução desses objetivos. A escolha do modo de entrada representa apenas a primeira fase num plano de internacionalização estratégico de longo prazo.

Em 2001, Hollensen, citado por Tavares (2017), definiu um conjunto de fatores internos adicionais que influenciam a decisão das empresas de entrada em mercados externos, designadamente:

- **Tamanho da empresa:** é ilustrativo da disponibilidade de recursos, pelo que quanto maior for uma empresa melhores recursos terá para o envolvimento no mercado de destino;
- **Experiência internacional:** a experiência internacional das empresas e dos seus gestores influencia, decisivamente, a escolha do modo de entrada num mercado;
- **Capacidade de diferenciação e complexidade de um produto:** as características físicas de um produto ou serviço devem sempre ser tomadas em atenção quando se pretende escolher o seu local de produção;
- **Relacionamentos:** bons contactos e redes de *networking* são necessários para encontrar soluções eficazes de agentes ou distribuidores. Os diferentes tipos de relações que as empresas estabelecem com “*players*” do mercado de destino influenciam a seleção do modo de entrada;
- **Controlo:** o grau de controlo de uma empresa sobre as suas operações internacionais é um fator a ter em conta. Assim, o nível de controlo está intimamente ligado com o nível de recursos despendidos num dado mercado;
- **Flexibilidade:** a capacidade que uma empresa tem em adaptar-se ou não à sua expansão internacional afeta bastante a decisão sobre o modo de entrada mais adequado ao país de destino.

C) Quando

O momento de entrada em mercados estrangeiros pode ser determinado pela necessidade de acompanhar um cliente quando este entra num novo mercado. Nestas situações a decisão é quase que uma consequência da atividade dos parceiros, não requer grandes análises. Alternativamente, pode ser uma decisão baseada na análise das vantagens e desvantagens de ser o primeiro a avançar (*first mover*) ou permitir que os seus concorrentes avancem primeiro (*late mover*). O importante é destacar que não há uma fórmula capaz de decifrar a melhor altura para avançar (Tavares, 2017).

2.2.6. As PME e a Internacionalização

Ao longo da revisão da literatura relativa à internacionalização foram já referidas algumas informações do processo de internacionalização das PME, no entanto, far-se-á agora um resumo do que se considera mais importante.

As PME são a espinha dorsal não só da economia nacional, como da UE, com maior facilidade de se articularem, no sentido de alargarem horizontes para além do mercado nacional e explorarem novos mercados (Monteiro, 2018).

A internacionalização é um imperativo para as PME que querem crescer e aumentar o retorno dos seus investimentos. Se os mercados novos forem muito diferentes do de origem e se houver instalação de subsidiárias, entre as principais dificuldades que encontram neste desafio realçam-se o ser “estrangeiro” (Hymer, 1976 *in* Dias, 2007) e “novo” (Stinchcombe, 1965 *in* Dias, 2007).

Para Vasconcellos e Sá (2001), citados por Fonseca (2011), para as PME há mais oportunidades e maiores dificuldades e a palavra-chave é a adaptação. As PME em Portugal enfrentam fortes pressões para se internacionalizarem considerando o limitado mercado doméstico para a maioria dos produtos e serviços que oferecem (Fonseca, 2011).

O tamanho da empresa foi sempre considerado como tendo um papel importante e decisivo para uma empresa decidir internacionalizar-se: «para te tornares competitivo, precisas de ser grande» (Chandler, 1990, citado por Fonseca, 2011), e consequentemente uma desvantagem para as PME. Se uma iniciativa de uma PME se internacionalizar falhar, o impacto na empresa é devastador o que aumenta o nível de risco (Lu & Beamish, 2001, citado por Fonseca, 2011).

Relativamente aos modos de internacionalização de PME, a sua internacionalização tem-se centrado nas exportações e/ou investimento direto. A exportação propicia às PME uma internacionalização mais rápida, com menor investimento e ganhos em termos de experiência internacional. Em termos de vantagens económicas destacam-se as economias de escala e de gama, o aumento de poder de mercado resultado da atuação em diversos mercados bem como os ganhos associados à diversificação das receitas (Dias, 2007).

Brito e Lorga (1999), citados por Dias (2007), salientam que uma PME, apesar da sua escassez de recursos, consegue tirar maior partido da exportação que uma grande empresa, na medida em que apresenta uma maior flexibilidade e rapidez na resposta a oportunidades e consegue concretizar uma maior personalização nos contactos (aspeto central na construção de relacionamentos duradouros).

De acordo com Lu e Beamish (2001), citados por Dias (2007), desde logo, o investimento direto possibilita às PME melhores *performances* que a exportação. Assim, nas primeiras fases de internacionalização, a *performance* da PME regride dadas as fraquezas inerentes ao desconhecimento do mercado (ser empresa estrangeira); nas fases seguintes, com o desenvolvimento dos conhecimentos/capacidades, melhora substancialmente; em fases mais avançadas, eventualmente decai novamente, dados os custos de gerir muitas subsidiárias e/ou de estarem em causa mercados muito diversos. Segundo estes autores as PME são mais sujeitas ao fator “ser empresa estrangeira” que as grandes empresas, dado o seu parco nível de recursos. Para colmatar isto sugerem alianças com parceiros locais, no sentido de reforçar os conhecimentos do mercado. Estes autores chamam a atenção para a importância da configuração das atividades internacionais, nomeadamente para o facto da associação de atividades de exportação elevadas a investimento direto intenso levar a elevados custos de coordenação, o que reduz os benefícios de cada uma destas formas (Dias, 2007).

A expansão internacional é uma decisão importante para as PME, que tradicionalmente têm uma base financeira pequena, um foco interno e uma visão geográfica limitada (Lu & Beamish, 2002, citados por Moreira, 2014).

As PME interessadas no processo de internacionalização, segundo Czinkota, Ronkainen, & Moffett (1999) (citados por Moreira, 2014), podem adotar por um de dois tipos de postura: uma postura mais pró-ativa ou mais reativa face aos estímulos que as oportunidades e ameaças existentes nos diferentes mercados proporcionam. Czinkota *et al.* (1999), citados por Moreira (2014) sintetizam estes dois tipos de postura de acordo com a Tabela 9.

Tabela 9 - Motivações para a Internacionalização das PME

Pró-Ativas	Reativas
Vantagens em termos de lucros	Pressões da concorrência
Produtos únicos	Excesso de capacidade produtiva
Vantagem tecnológica	Saturação do mercado doméstico
Informação exclusiva	Proximidade dos clientes e dos portos de desembarque
Compromisso da gestão	
Benefícios fiscais	
Economias de escala	

Fonte: Moreira (2014: 7)

A hesitação das PME perante o processo de internacionalização é ainda uma realidade. Ao analisar os diferentes tipos de condutores e motivos que as PME podem ter para a internacionalização, pode ser também útil analisar as razões pelas quais as PME não se procuram internacionalizar. Assim, podem dividir-se estas empresas em dois grandes grupos, por um lado aquelas que acham que as barreiras internas e externas são muito altas, e por outro lado, aquelas que não consideram internacionalizar-se. No caso do último grupo, algumas dessas empresas consideram a internacionalização irrelevante para o seu negócio, e algumas acreditam que o mercado interno é suficiente para o seu negócio, e que o continuará a ser no futuro, excluindo assim a internacionalização como uma hipótese. Assim, algumas empresas não têm ambição para crescer além de um certo tamanho. (Moreira, 2014).

De acordo com Qian (2002) citado por Fonseca (2011), há uma raridade de informação de âmbito internacional porque a maioria das PME não possuem especialistas para monitorar e gerir operações internacionais e têm poucos recursos de gestão. Estes problemas dificultam a tomada de decisão e a recolha de informação das PME que poderão ter consequências devastadoras.

Outros problemas, para além do mencionado são: pouca experiência internacional, dependência da exportação e da adaptação do produto nos mercados estrangeiros, não esquecendo que a Inovação é outro requisito em ambiente internacional (Gadenne, 1998 citado por Fonseca, 2011).

Depois da revisão de literatura elaborada no ponto dois, em que se abordaram os temas: a gestão nas PME e a internacionalização, segue-se a clarificação da metodologia utilizada para a concretização do projeto, tal como a caracterização da amostra utilizada.

3. METODOLOGIA DE ABORDAGEM E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

3.1. Metodologia de Abordagem

No sentido de poder responder à questão principal deste projeto, ou seja, **quais serão as melhores estratégias de internacionalização que deverão as PME portuguesas do setor têxtil e vestuário seguir, de modo a fazer face à crise proporcionada pela pandemia Covid-19?**, a metodologia adotada tem por base uma análise ao setor têxtil e vestuário e à natureza da gestão das PME. É depois efetuada uma pesquisa da crise causada pela pandemia Covid-19 e seu impacto no setor. A perceção dos empresários das PME do setor sobre o futuro da internacionalização das suas empresas é posteriormente apurada. Além disso, ambiciona-se também conseguir perceber o impacto da pandemia Covid-19 nessas empresas e conseqüentemente no setor.

Para esta análise consideraram-se não só estatísticas já existentes, como também artigos publicados *online* sobre o assunto. Foi ainda elaborado um questionário através do *google docs*, e que ficou disponível no endereço:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdXQsMewXM3ojmu7GQIJsa7yf5CmEU0rnWOB9ZMC-BJmvMhya/viewform?usp=pp_url, entre os dias 30 de setembro e 10 de novembro, tendo sido enviado via *email* a diferentes PME das mais variadas áreas de atividade económica do setor, de Norte a Sul do país, como: fabricação de vestuário e acessórios, tecelagem de têxteis, fabricação de bordados, fabricação de acessórios de decoração, acabamentos têxteis, tinturaria e estamparia e colchoaria. A amostra conta também com empresas do setor retalhista e grossista que trabalham diretamente com a indústria têxtil e vestuário.

O questionário que tem por título: “Estudo sobre as estratégias de internacionalização da ITV face ao Covid-19”, e que se encontra disponível no Anexo 1, focou os seguintes aspetos:

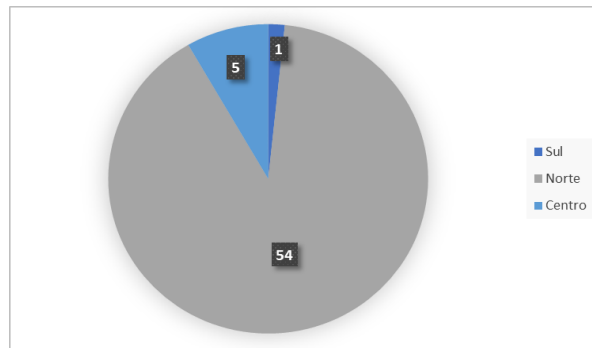
- Peso da internacionalização no VN das empresas;
- Grau de atratividade do setor, tendo em conta as várias forças competitivas;
- Fatores críticos de sucesso no setor;
- Atuais oportunidades e ameaças percebidas na ITV;

- Principais pontos fortes e pontos fracos do setor;
- Impacto da pandemia Covid-19 no VN e laboração das PME do setor, a nível nacional e internacional;
- Prós e contras que a pandemia Covid-19 traz para o Setor;
- Seleção de opções estratégicas;
- Apoios às PME do setor no contexto Covid-19.

3.2. Caracterização da Amostra

Pretende-se com este ponto fazer uma breve caracterização da amostra, com uma dimensão de sessenta PME do setor.

Gráfico 1 - Localização Geográfica das Empresas por Região

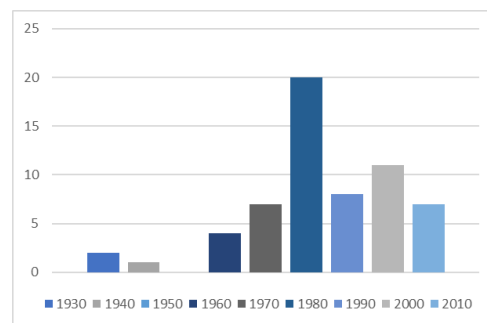


Fonte: Questionário enviado aos empresários do setor.

Através do Gráfico 1, observa-se que a amostra conta na sua grande maioria com empresas situadas na região norte de Portugal. Isto mostra de certa forma a localização geográfica da grande parte da ITV portuguesa.

Em termos da idade das empresas receberam-se respostas muito diferentes, sendo a mais antiga do ano de 1932 e a mais recente de 2016. A maior incidência é de empresas fundadas na década de 80, de acordo com o gráfico 2.

Gráfico 27 - Idade das



Fonte: Questionário enviado aos empresários do setor.

As empresas que responderam ao questionário laboram nos vários subsectores da ITV, tendo-se obtido mais respostas das empresas que fabricam vestuário e acessórios (57%), tal como podemos ver no Gráfico 3. Ainda obtivemos resposta de alguns grossistas que trabalham diretamente com o comércio do setor e que deram também as suas opiniões.

Gráfico 48 - Atividade das Empresas



Fonte: Questionário enviado aos empresários do setor.

Apresentada a metodologia e a amostra estudada, é importante realizar o diagnóstico e fazer uma contextualização setorial e pandémica, que terão impacto no resultado final do projeto. Assim sendo, no próximo ponto, contextualiza-se o setor têxtil e vestuário em Portugal, a caracterização da indústria, a importância da internacionalização do setor e ainda o impacto da pandemia Covid-19 na economia portuguesa e no setor.

4. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO SETORIAL E A PANDEMIA COVID-19

4.1. Setor Têxtil e Vestuário

4.1.1. Setor Têxtil e Vestuário em Portugal

4.1.1.1. Contexto Histórico

A indústria têxtil depende de um mercado consideravelmente instável, dada a sua dependência de vários fatores, externos à empresa: o preço da matéria prima, uma crise económico-financeira, a falência de um setor, entre outros. Uma vez que, todos estes fatores são adversos, é necessário procurar opções de mercado, como a expansão do negócio, para ultrapassar estas situações de crise (Carvalho, 2018).

A Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV) atravessou diversas fases em Portugal, de expansão, declínio e recuperação. A evolução dos principais indicadores do setor, de acordo com os dados da Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP) é a seguinte (DGAE, 2018) e (DGAE, 2018) citado por (Marmelo, 2019):

- A ITV atingiu um máximo histórico do Volume de Negócios (VN), registado em 2001, superior a oito mil milhões de euros, no entanto houve uma redução muito significativa do VN e do emprego nos anos subsequentes;
- Entre 2001 e 2008, fatores externos negativos como a entrada da China na Organização Mundial do Comércio (OMC), a adesão de Portugal ao euro, a entrada dos países de leste na UE e a crise económica e financeira internacional, contribuíram para a diminuição da atividade das empresas da ITV;
- No sentido de criar valor acrescentado na ITV, houve um aumento significativo das exportações em 2008;
- A partir de 2010, houve uma forte recuperação da atividade industrial, a partir da conjugação de fatores como o *know-how* industrial, a inovação tecnológica, o *design*, a qualidade, a rapidez, a fiabilidade, os recursos humanos especializados e serviços de elevado valor acrescentado, que permitiu um crescimento da ITV;
- Desde 2015, o emprego tem vindo a crescer, o que já não acontecia desde 1995, e, atualmente, a ITV emprega cerca de um quinto do total da indústria transformadora.

4.1.1.2. Contexto da Atualidade Anteriormente ao Covid-19

As empresas do setor dispõem de departamentos de I&D e áreas criativas, com *designers* têxteis e de moda para promover a inovação, outras colaboram com o sistema científico e tecnológico nacional (universidades e centros tecnológicos), de forma a possibilitar a transferência de conhecimento e de tecnologia para as empresas. (DGAE, 2018)

A ITV representa um dos setores mais importantes da economia em Portugal, uma vez que o seu volume de negócios é de milhares de milhões de euros e o investimento no setor tem vindo a crescer. (DGAE, 2018, citado por Marmelo, 2019).

A ITV portuguesa é constituída essencialmente por micro, pequenas e médias empresas. Esta indústria é na sua grande parte uma “Indústria do Norte”, uma vez que a localização geográfica das empresas do setor fica situada maioritariamente na Região Norte do país, mais precisamente nos distritos de Braga e Porto. Segundo os empresários do setor, os principais fornecedores e clientes nacionais das suas empresas são também na sua grande maioria da Região Norte.

Nos últimos anos a ITV tem apresentado um crescimento não só ao nível do VN e produção como também no valor das exportações e no número de postos de trabalho. Na Tabela 10, verifica-se que entre 2015 e 2019 registou-se um aumento da produção na ordem dos setecentos e trinta e três milhões de euros. O VN traduziu-se num aumento de setecentos cinquenta e oito milhões de euros alcançando um valor de sete mil e setecentos milhões em 2019. Em relação ao valor das exportações, no ano de 2015, era de apenas quatro mil oitocentos e onze milhões enquanto que em 2019 o seu valor era já de cinco mil duzentos e cinquenta e nove milhões de euros. Seria esperado que o setor apresentasse uma Balança Comercial (BC) positiva no valor de setecentos e oitenta e três milhões de euros, no ano de 2019, o que se alcançou e superou atingindo um valor real da BC de um milhão duzentos e setenta e sete milhões de euros (PORDATA, 2020). Em termos de emprego, o setor apresenta um aumento do número de postos de trabalho, de 2015 para 2019, correspondente a mais sete mil duzentos e trinta e sete indivíduos a trabalhar na ITV.

Tabela 29 - Estimativas ATP

	2015	2016	2017	2018	2019
Produção (milhões €)	6.767	7.147	7.425	7.638	7.500
Volume de Negócios (milhões €)	6.942	7363	7.597	7.800	7.700
Exportações (milhões €)	4.811	5.036	5.224	5.312	5.259
Importações (milhões €)	3.835	3.932	4.139	4.318	4.476
Emprego	131.513	135.521	137.013	138.989	138.750

Fonte: ATP (2020) in <https://atp.pt/pt-pt/>, acessido em 8 de outubro de 2020

Segundo a ATP, atualmente¹, o setor representa:

- 10% do total das Exportações portuguesas;
- 20% do Emprego da Indústria Transformadora;
- 9% do Volume de Negócios da Indústria Transformadora;
- 9% da Produção da Indústria Transformadora.

Em Portugal existem muitas sociedades a laborar em todos os subsectores da ITV, a ATP, (2020), refere que em Portugal são cerca de seis mil, algumas das quais são unidades verticais, isto é, reúnem diferentes fases de produção de um produto, dentro da mesma empresa, embora na sua maioria sejam PME, todas bem conhecidas pela sua flexibilidade e resposta rápida, *know-how* e inovação.

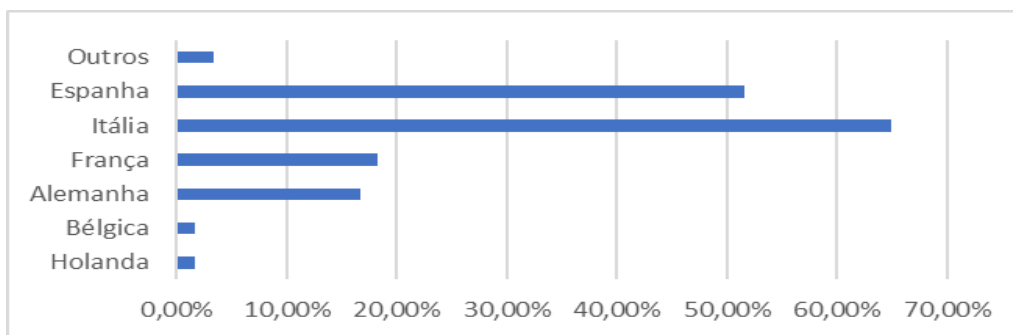
Segundo a ATP (2020), em 2019 os:

- **Artigos mais exportados** – correspondem a artigos de vestuário e acessórios de malha.
- **Artigos mais importados** – correspondem a artigos de vestuário e acessórios exceto malha.

¹ À data de fevereiro de 2020, data de publicação da ATP.

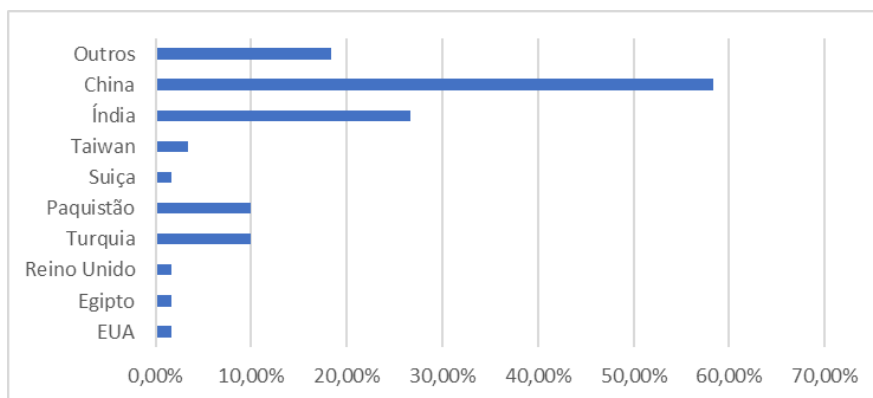
De acordo com os empresários contactados, e como podemos ver nos Gráficos, 4, 5, 6 e 7, os principais fornecedores internacionais do setor são: Itália, Espanha, França, Alemanha, China e Índia; 5% das empresas compra os produtos e matérias apenas no mercado nacional. Os principais clientes são: Espanha, França, Alemanha, Itália, EUA, e o Reino Unido. Apesar de a grande maioria das PME exportarem os seus produtos, dessas, cerca de 39% apenas comercializam para países pertencentes à UE, devido ao maior conhecimento sobre o mercado.

Gráfico 82 - % das Empresas que Importam dos



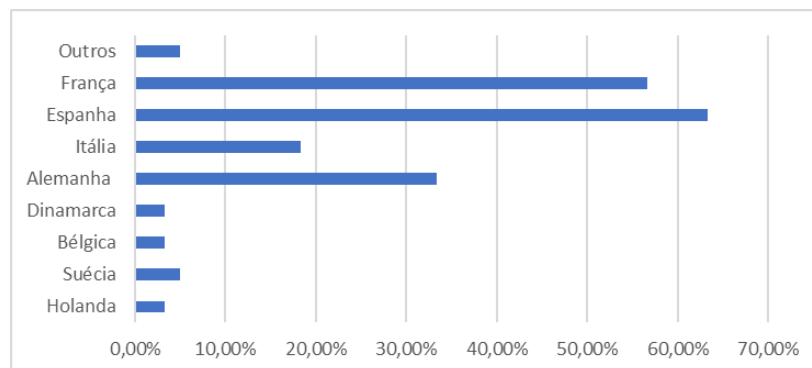
Fonte: Questionário enviado aos empresários do setor.

Gráfico 109 - % das Empresas que Importam dos Países considerados de fora da



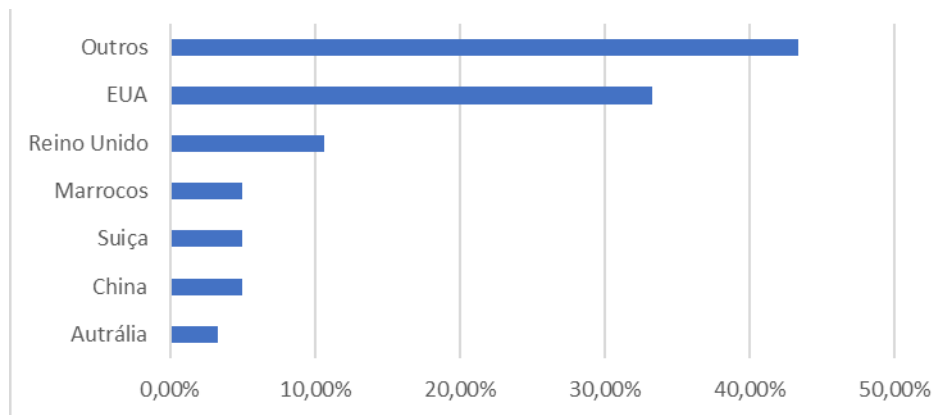
Fonte: Questionário enviado aos empresários do setor.

Gráfico 136 - % das Empresas que Possuem Negócios Internacionais e Exportam para os Países Considerados da UE



Fonte: Questionário enviado aos empresários do setor.

Gráfico 163 - % das Empresas que Possuem Negócios Internacionais e Exportam para os Países Considerados de Fora da UE



Fonte: Questionário enviado aos empresários do setor.

4.1.2. Breve Caracterização da Indústria

A ITV abrange inúmeras atividades, desde a transformação de fibras, em fios e tecidos, até à produção de uma grande variedade de produtos, como fios sintéticos de alta tecnologia, roupas de cama, filtros industriais e vestuário, como se pode ver no Esquema 3.

Esquema 3 - Sintetização da Indústria

2 tipos de Fibras Têxteis	O tratamento de matérias-primas, isto é, a preparação ou produção de várias fibras têxteis e/ou o fabrico de fios (por exemplo, através de fiação):
<ul style="list-style-type: none">• Fibras “naturais”, incluindo algodão, lã, seda, linho, cânhamo e juta;• Fibras “artificiais”, incluindo as provenientes da transformação de polímeros naturais (como viscose, acetato e modal), fibras sintéticas (ou seja, fibras orgânicas à base de produtos petroquímicos como o poliéster, nylon/poliamida, acrílico e polipropileno), e fibras de materiais inorgânicos (por exemplo, vidro, metal, carbono ou cerâmica);	<ul style="list-style-type: none">• Produção de tecidos de malha e outros tecidos;• Atividades de acabamento, para que os tecidos adquiram as características exigidas (inclui branqueamento, impressão, tingimento, impregnação, revestimento e plastificação);• Transformação desses tecidos em produtos,

Fonte: Elaboração Própria, baseada em DGAE (2018)

O setor retalhista é a parte final da cadeia de valor desta indústria, de enorme relevância ao nível do consumidor. Algumas empresas industriais, integradas verticalmente, têm as suas próprias redes de distribuição (DGAE, 2018).

4.1.2.1. Tecido Empresarial

Segundo a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE Rev. 3, Instituto Nacional de Estatística - INE), as indústrias dos têxteis e do vestuário analisadas incluem os setores e subsetores constantes da Tabela 11:

Tabela 37 - Nomenclatura das Atividades Económicas

DIVISÃO	GRUPO	CLASSE	SUBCLASSE	DESIGNAÇÃO
13				Fabricação de Têxteis
	131	1310		Preparação e fiação de fibras têxteis
	132	1320		Tecelagem de têxteis
	133	1330		Acabamento de têxteis
	139			Fabricação de outros têxteis
		1391	13910	Fabricação de tecidos de malha
		1392	13920	Fabricação de artigos têxteis confeccionados, exceto vestuário
		1393	13930	Fabricação de tapetes e carpetes
		1394		Fabricação de cordoaria e redes
		1395	13950	Fabricação de não tecidos e respetivos artigos, exceto vestuário
	1396		Fabricação de têxteis para uso técnico e industrial	
	1399		Fabricação de outros têxteis, n.e.	
14				Indústria do vestuário
	141			Confeção de artigos de vestuário, exceto artigos de peles com pelo
		1411	14110	Confeção de vestuário em couro
		1412	14120	Confeção de vestuário de trabalho
		1413		Confeção de outro vestuário exterior
		1414	14140	Confeção de vestuário interior
		1419	14190	Confeção de outros artigos e acessórios de vestuário
	142	1420	14200	Fabricação de artigos de peles com pelo
	143			Fabricação de artigos de malha
		1431	14310	Fabricação de meias e similares de malha
	1439	14390	Fabricação de outro vestuário de malha	

Fonte: Adaptado de CAE Rev. 3, INE (2007)

- **Fabricação de Têxteis (CAE 13)**, que compreende a preparação de fibras têxteis (descaroçamento, maceração, batedura, torcedura e carbonização), lavagem, penteação, fiação, retorcedura, tecelagem de lãs, algodão, linho, juta, cânhamo, rami, pelos, fibras artificiais e sintéticas. Compreende também o acabamento de têxteis (branqueamento, tingimento, estampagem, texturização, etc.), confeção de têxteis para o lar e outros artigos têxteis (DGAE, 2018);

- **Indústria do Vestuário (CAE 14)**, a qual compreende todo o tipo de vestuário para homem, mulher ou criança, em qualquer material (tecido, malha ou não tecidos, couro, peles com pelo, etc.), qualquer que seja o fim (trabalho, passeio, desporto, etc.). Inclui também a fabricação de artigos de peles com pelo e de acessórios de vestuário em qualquer material (DGAE, 2018).

Com base nos últimos dados disponíveis do INE, de 2016, o setor têxtil e vestuário engloba 12227 empresas (das quais, 3517 relativas ao subsetor do têxtil e 8710 ao subsetor do vestuário) (DGAE, 2018).

4.1.3. Setor Têxtil e Vestuário na UE

Os têxteis e o vestuário são um setor importante na economia europeia, sendo que o setor na UE é constituído principalmente por pequenas empresas (90%), que representam cerca de 60% do valor acrescentado (DGAE, 2018, citado por Marmelo, 2019).

Os cinco maiores produtores do setor na UE são Itália, França, Reino Unido, Alemanha e Espanha e representam, em conjunto, cerca de $\frac{3}{4}$ da produção da UE. Na produção de vestuário, destacam-se a Itália, Grécia, Portugal, Espanha e França. Na produção de têxteis, destacam-se o Reino Unido, a Alemanha, a Bélgica, a Holanda, a Áustria e a Suécia (DGAE, 2018, citado por Marmelo, 2019).

A tecnologia, os custos de produção, a concorrência internacional e a extinção das quotas de importação têm transformado o setor e, para aumentar a competitividade, as empresas apostam em produtos de maior valor acrescentado, reduzindo a produção em massa (DGAE, 2018, citado por Marmelo, 2019).

Segundo a Comissão Europeia (CE), as exportações de têxteis e vestuário da UE representam mais de 30% do mercado mundial, sendo o mercado europeu um dos mais importantes em termos de dimensão, qualidade e *design*, nomeadamente, quanto à especialização de ponta, flexibilidade, contínua adaptação da sua estrutura ao mercado e ao desenvolvimento de novos produtos (como têxteis técnicos). Apesar da balança comercial

ser negativa para a UE, este setor é líder nos mercados mundiais, tendo as exportações e as importações aumentado, nos últimos anos, 13% e 4%, respetivamente. (DGAE, 2018)

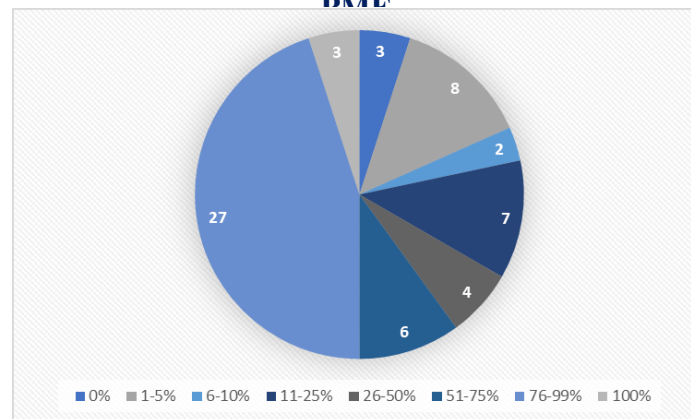
A indústria têxtil e vestuário tem uma importância global, em especial no acesso aos mercados externos. A CE tem procurado defender a igualdade de tratamento e condições equitativas no comércio internacional (DGAE, 2018, citado por Marmelo, 2019).

4.1.4. Importância da Internacionalização do Setor

Portugal apresenta um mercado reduzido e por isso a indústria têxtil não teria muito por onde se expandir, não havendo mercado suficiente para que os empresários pudessem escoar o produto. Daí a importância de ir além-fronteiras.

Hoje em dia, grande parte das PME do setor já têm negócios internacionais, sobretudo através da exportação. No universo dos empresários do setor contactados, constata-se que somente 5% das empresas do setor sobrevivem apenas do mercado nacional. A mesma percentagem verifica-se também quando falamos de empresas que apenas vivem do mercado internacional. No entanto, para a grande maioria das PME do setor, o VN da internacionalização comporta cerca de 76 a 99% do seu VN total, como podemos analisar no Gráfico 8.

Gráfico 190 - Percentagem da Internacionalização no VN das PME



Fonte: Questionário enviado aos empresários do setor.

Com o sentido patriótico a afirmar o “*Made in Portugal*”, a indústria tende a reerguer-se. Também o facto de a maior parte dos países europeus terem abandonado a indústria (alguns pela deslocalização das suas fábricas para países emergentes, onde o custo de mão de obra é substancialmente mais baixo), criou uma oportunidade para Portugal, aquando da crise económica, de exportar os seus produtos para esses países. Embora o custo de mão de obra seja mais elevado, há possibilidade de satisfazer encomendas mais pequenas e a distância entre países é mais reduzida, originando igualmente menores custos de transporte, sendo também as entregas mais rápidas. O parque de máquinas foi renovado, dispondo de mais tecnologia, logo a capacidade produtiva aumentou, mesmo com menos equipamento (Monteiro, 2018).

Os incentivos do “Compete 2020”² e do “Portugal 2020” apresentam um papel muito importante atuando como fios condutores para a concretização de negócios. Sem estes estímulos muitos projetos dificilmente se realizariam. Por outro lado, a visão dos empresários do setor também se alargou, o que os impulsiona para a entrada em mercados internacionais. Além disso, as oportunidades de negócio e a facilidade nas deslocações, permitem ainda abranger outros mercados, nunca antes explorados.

Diversas marcas estrangeiras e de renome começaram a contactar as empresas portuguesas para o fabrico dos seus produtos por diversos motivos (Monteiro, 2018):

- Apresentam qualidade;
- Os preços são competitivos;
- Rapidez de entrega;
- Recursos humanos qualificados;
- Maior flexibilidade.

A maioria das empresas portuguesas exportam, maioritariamente, para os países da UE e, só depois, é que se aventuram para países terceiros. As barreiras encontradas inicialmente nos países terceiros são facilmente ultrapassadas após as primeiras exportações (Monteiro 2018).

² Proporciona incentivos à promoção da competitividade e da internacionalização, promovendo a consolidação das vantagens competitivas.

O “Compete 2020”, tem como principal objetivo aumentar a competitividade nacional para mobilizar e potenciar tanto os recursos como as competências, no intuito de aumentar a empregabilidade e a retoma das economias da UE, o que está a proporcionar e a encorajar os empresários à internacionalização e, conseqüentemente, ao desenvolvimento de estratégias para alavancarem os seus negócios num mundo global (Monteiro, 2018).

As flutuações sucessivas e cíclicas no setor têxtil, bem como a crise financeira internacional de 2008 despoletaram uma instabilidade mais generalizada, levando à falência de muitas empresas e a longos processos de recuperação. Nestas duas últimas situações entraram no desemprego muitos recursos humanos que, em alguns casos, aproveitaram para eles próprios fundarem as suas empresas, procurando o que poderia ser mais viável. Algumas conseguiram revitalizar, outras ainda foram compradas, sobretudo, por grupos estrangeiros, na generalidade, para fabrico de artigos específicos. Sendo empresários nacionais, a maior parte trabalha como *outsourcing* para empresas ou grupos estrangeiros, motivo pelo que exportam consideravelmente (Monteiro, 2018).

4.2. Impacto da Pandemia Covid-19

Numa economia aberta como a portuguesa, os efeitos negativos da pandemia Covid-19, que obrigou ao confinamento da população em casa e ao encerramento da atividade económica quase na totalidade, fazem-se sentir nos principais setores da economia e na vida das empresas portuguesas e dos seus colaboradores, que, numa crise sem precedentes, necessitam de medidas de apoio que permitam a sua recuperação e o regresso à atividade. Num país em que o tecido empresarial é maioritariamente constituído por PME, e onde a atividade exportadora representa 44% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, a abertura do exterior aos bens e serviços portugueses será um dos fatores importantes para a retoma da atividade económica. (PortugalGlobal nº130, maio 2020)

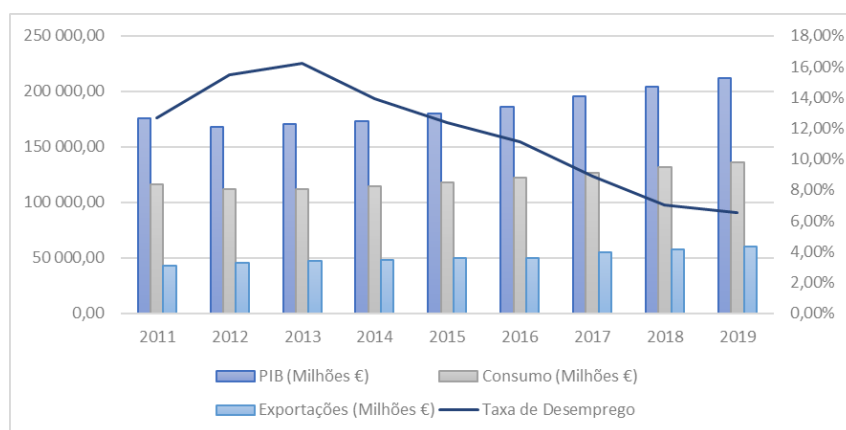
As empresas portuguesas estão, por outro lado, a saber adaptar-se à nova realidade e muitas converteram a sua atividade para a produção de Equipamentos de Proteção Individual (EPI). Mas, as Confederações patronais e as associações empresariais reclamam mais apoios do Estado e apelam à solidariedade dos Estados-membros da UE para enfrentar a crise, onde o espectro do desemprego preocupa governantes e empresários. Os empresários

portugueses afirmam-se, porém, disponíveis para apoiar a retoma económica, num esforço coletivo que envolve todos os setores da sociedade portuguesa. (PortugalGlobal nº130, maio 2020)

4.2.1. Impacto da Covid-19 na Economia Portuguesa

Antes do aparecimento da pandemia, o cenário macroeconómico de Portugal estava bem encaminhado, e com uma boa progressão a vários níveis ao longo dos últimos anos, como podemos observar no Gráfico 9.

Gráfico 217 - Evolução dos Indicadores Macroeconómicos antes da Pandemia



Fonte: Elaboração própria, baseado em PORDATA (2020).

O Conselho das Finanças Públicas (CFP) perspetiva o cenário que se pode ter no final do ano, devido ao impacto da pandemia e como deverá ser a sua recuperação. No entanto, é de salientar que estes baseiam-se apenas em projeções que poderão ou não ocorrer.

Segue-se o cenário macroeconómico para 2020 e anos seguintes elaborado pelo CFP:

- O Produto Interno Bruto deverá cair 9,3% em 2020 e depois deverá começar a recuperar 4,8% em 2021, 2,8% em 2022, 1,8% em 2023 e 1,6% em 2024;
- Na frente externa, as exportações deverão cair 22,5% em 2020 prevendo-se que voltem a crescer 7,5% em 2021, 7% em 2022, 4,6% em 2023 e 4,4% em 2024;
- Na frente interna, o consumo privado descera 8,9% em 2020 e subirá 6,9% em 2021, 3,6% em 2022, 1,8% em 2023 e 1,2% em 2024.

- Já o investimento, medido pela formação bruta de capital fixo, cairá 6,8% em 2020 para recuperar 5,9% em 2021, 4,5% em 2022, 3,7% em 2023 e 3,5% em 2024.
- A taxa de desemprego deverá subir para 10% já em 2020, descendo progressivamente até aos 6,8% em 2024.

A projeção encerra riscos macroeconómicos e orçamentais, nomeadamente (CFP, 2020):

- Os impactos adversos que a proliferação da Covid-19 e possíveis medidas de contenção terão no nível da produção industrial, nas cadeias logísticas internacionais, no sector do turismo e no nível da confiança dos consumidores e empresários;
- O agravamento das condições de financiamento e a instabilidade financeira que poderão advir do aumento substancial do endividamento a nível global;
- O elevado nível de endividamento das famílias e das empresas portuguesas, que pode levar ao aumento do crédito malparado e à deterioração do balanço dos bancos;
- Eventual ativação das garantias do Estado concedidas no âmbito das algumas medidas de resposta à pandemia;
- Impacto de adicionais apoios ao sector financeiro e a entidades do sector público (TAP e SATA ou outras);
- Insucesso no cumprimento das medidas de flexibilização das obrigações fiscais e contributivas;
- A concretização de pressões orçamentais adicionais sobre as componentes mais rígidas da despesa pública (despesa com prestações sociais e despesa com pessoal);
- Aumento dos atuais custos de financiamento no mercado de capitais;
- Responsabilidades contingentes assumidas (garantias).

A análise sobre o impacto real da pandemia sobre a economia só poderá ser elaborada após o término da mesma. Para se obter a certeza do impacto em 2020, este só poderá ser medido com o término do ano, onde não se farão novas alterações.

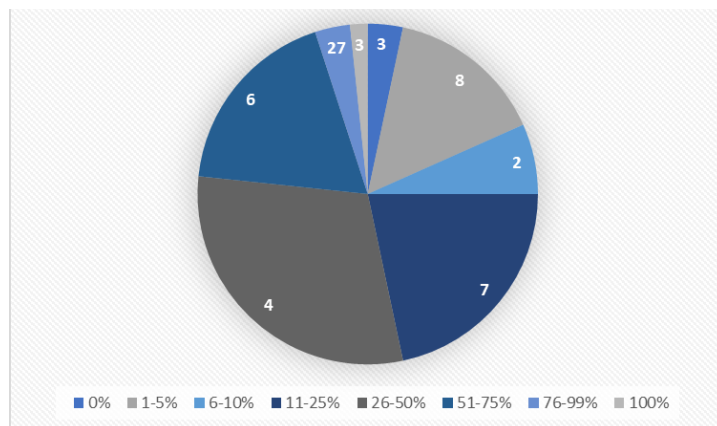
4.2.2. Impacto da Covid-19 no Setor Têxtil e Vestuário

A indústria têxtil e de vestuário portuguesa tem uma vocação essencialmente exportadora (cerca 85 a 90% da sua produção), e à semelhança de quase todos os setores da economia, sofreu um duro abalo devido à pandemia da Covid-19. Para além do impacto na economia portuguesa, que naturalmente afetou este setor, é importante recordar que os maiores clientes das empresas têxteis nacionais se encontram nos mercados europeus que mais sofreram com a Covid-19, como é o caso da Itália e Espanha. (RANGEL *logistics Solutions*, 2020)

Para a indústria têxtil, a pandemia Covid-19 eclodiu no início de uma estação, que é quando se regista o maior volume de vendas, neste caso com as coleções Primavera/Verão. Perante isto, o impacto da pandemia no setor têxtil e vestuário nacional tem vindo a refletir-se a vários níveis, sendo o mais generalizado e preocupante a quebra na procura, com a anulação, redução ou adiamento de encomendas, e o adiamento de entrega e pagamento de encomendas já entregues, o que obviamente tem consequências nefastas na tesouraria das empresas (RANGEL *logistics Solutions*, 2020).

Com os empresários das PME do setor, apurou-se o pico da quebra do VN das suas empresas, que para a maioria delas foi de 26-50% do seu VN, observável no Gráfico 10.

Gráfico 242 - Quebra Máxima do VN das PME do Setor durante a Pandemia



Fonte: Questionário enviado aos empresários do setor.

“Mais de 85% de toda a roupa consumida na Europa provém da Ásia, o que quer dizer que a Europa está refém da Ásia. Isto significa que a Europa tem que repensar a forma como se vai posicionar no futuro, porque qualquer coisa que acontece, neste caso na China, tem um efeito devastador na Europa e no mundo”, afirmou o presidente da Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confeção (ANIVÉC) em declarações à agência Lusa (Confina, 2020)

Durante esta pandemia era muito difícil aceder aos materiais, vindos, sobretudo de países como a Itália, Espanha, Índia ou China. “Fornecedores encerrados, mercados fechados, dificuldades aduaneiras, dificuldades de crédito e aumento do custo das matérias-primas” são os fatores apontados, a que se acrescenta menos opções na logística do transporte, com “preços a disparar” e atrasos nas entregas (Visão, 2020).

"Já se começam a ouvir alguns comentários de que está a ser mais difícil encontrar este ou aquele material, mas felizmente existem ainda outras zonas produtoras de matérias-primas concorrentes da China", disse Mário Jorge Machado (Confina 2020).

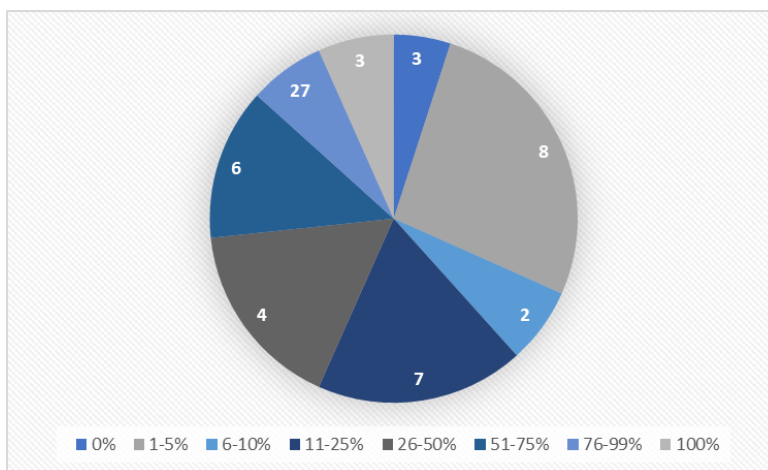
As empresas do setor têxtil e de vestuário – responsáveis por uma faturação superior a 7,5 mil milhões de euros – consideram as medidas criadas pelo governo “pouco ambiciosas”, potenciadores do “endividamento futuro”, o que “comprometerá a capacidade de crescimento e investimento nos próximos anos” (Visão, 2020).

As exportações portuguesas de têxteis e vestuário caíram 14%, para 355 milhões de euros, em junho face ao mesmo mês de 2019, acumulando uma quebra de 17% no primeiro semestre devido à pandemia (OBSERVADOR, 2020).

Segundo dados do INE, tratados pela ATP, nos primeiros seis meses deste ano o valor exportado pelo setor foi de 2.208 milhões de euros, menos 17% face ao mesmo período de 2019. No entanto, de acordo com a ATP, alguns subsectores tiveram um desempenho ainda mais negativo em junho, sendo que, se não fossem considerados os resultados das exportações de máscaras e vestuário de proteção (acréscimo de 33 milhões de euros face a junho de 2019), as exportações deste mês tinham sofrido uma quebra de 22%”. (OBSERVADOR, 2020).

É avaliado ainda o maior impacto no VN internacional das empresas contactadas, que se pode analisar no Gráfico 11, constatando-se que a quebra máxima, em qualquer momento desta pandemia, está em 76-99% do VN internacional

Gráfico 257 - Quebra Máxima do VN Internacional das PME do Setor durante a Pandemia



Fonte: Questionário enviado aos empresários do setor.

A recuperação do setor têxtil e vestuário está a ser lenta, com impactos diversos em termos de subsectores. Todas as exportações dos produtos da ITV caíram, com exceção das exportações de produtos de proteção, no entanto, em termos absolutos, nota a ATP, foram as exportações de roupas de cama, mesa, toucador e cozinha que registaram maior quebra: menos 45 milhões de euros, equivalente a -20%. Em sentido inverso, as exportações de máscaras, vestuário de proteção para uso médico, de feltro ou falsos tecidos e outros artigos semelhantes de proteção na luta contra a Covid-19 aumentaram cerca de 103 milhões de euros, tendo permitido que as exportações do setor não tenham tido uma quebra, no semestre, superior a 22% (OBSERVADOR, 2020).

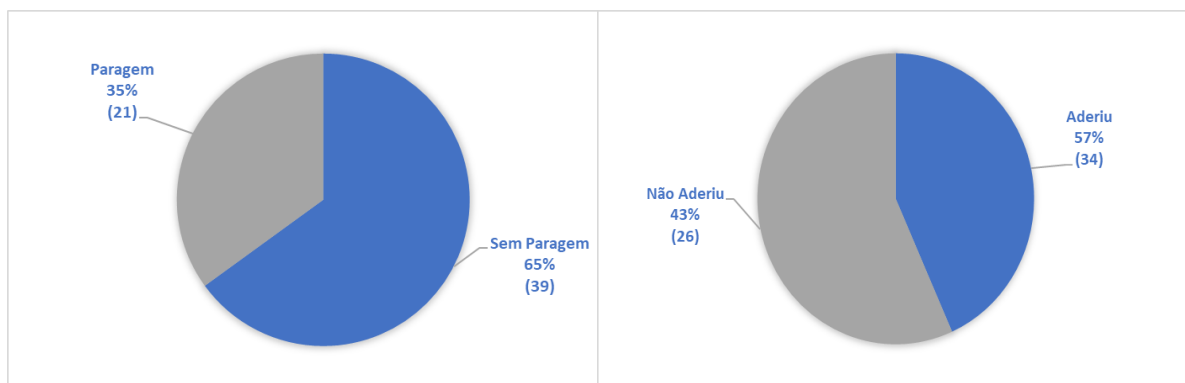
Em termos de destinos dos produtos da ITV portuguesa, os comunitários caíram 25%, com Espanha a apresentar as maiores quebras, registando menos 228 milhões de euros, ou seja -33%. O Reino Unido apresentou o segundo maior recuo, com menos 26 milhões de euros, equivalente a -15%, e a Itália o terceiro: menos 17 milhões de euros, ou seja, -12%. Pelo contrário, a França destacou-se como o destino com o maior acréscimo absoluto (um aumento de quase oito milhões de euros, ou seja, +2%), seguida do Chipre, com um

aumento de cerca de cinco milhões de euros (+452%). No primeiro semestre do ano, o saldo da balança comercial do setor foi positivo em 399 milhões de euros, com uma taxa de cobertura de 122%. (OBSERVADOR, 2020)

Das PME contactadas cerca de 57% aderiu ao *lay off* total ou parcial, ou tiveram trabalhadores indisponíveis pela necessidade de prestarem assistência à família, sobretudo com o encerramento das escolas. Já sobre a paragem de atividade foram mais as que não cessaram atividade em momento algum durante a pandemia, cerca de 65%. As percentagens das empresas que aderiram ao *lay off* e cessamento de atividades podem ser observadas no Gráficos 12 e 13, respetivamente.

Gráfico 12 - Adesão ao Regime de Lay off

Gráfico 13 - Paragem de Atividade



Fonte: Questionário enviado aos empresários do setor

Atualmente, no 4º Trimestre do ano, constata-se que a grande maioria das empresas do setor retomaram já a sua atividade, no entanto ainda em regime de *lay off* parcial. Para o seu retorno à atividade as empresas tiveram de se adaptar para a produção não só da sua carteira de produtos regular, mas também à fabricação de outros produtos que fazem parte do quotidiano dos clientes, tendo como exemplo máscaras certificadas, e batas para os profissionais de saúde.

No próximo ponto surge a parte mais prática do projeto, de onde sairão as conclusões mais importantes que permitirão a resposta à problemática inicial que é a base de toda a investigação.

5. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA AS PME PORTUGUESAS DA ITV FACE À CRISE COVID-19

5.1. Introdução

O plano estratégico da ATP, o “Têxtil 2020”, tinha como intenção ajudar os seus associados a projetar o desenvolvimento da fileira têxtil e vestuário até 2020, sendo esta uma estratégia coletiva de especialização inteligente, assente em sete pilares estruturantes (Vaz, 2014 in Monteiro, 2018):

- Capitalização das empresas;
- Gestão das organizações;
- Competitividade;
- Inovação e criatividade;
- Valorização dos recursos humanos;
- Visibilidade e imagem;
- Empreendedorismo.

Ao estarmos no final de 2020, e sem outro plano ainda publicado, espera-se que para a próxima década seja elaborado um plano idêntico, que permita às empresas do setor terem ajuda na elaboração das suas estratégias.

Atualmente e em vigor, a ATP apresenta dois projetos a que as empresas podem recorrer:

- **Regenerar o setor: ganhar o futuro** – Um projeto que pretende capacitar o tecido empresarial para dar resposta às tendências atuais que definirão a ITV nos próximos anos, nomeadamente ao nível da inovação, por via da tecnologia e criatividade, da digitalização, impondo novos canais de comunicação e de realização de trocas, e da sustentabilidade, tocando as vertentes económica e estratégica, bem como projetar a imagem de uma indústria moderna e sofisticada interna e externamente.

O impacto esperado com a execução do projeto é que as empresas sejam detentoras de novas competências e ferramentas tecnológicas e digitais que lhes permitam concretizar a transformação dos seus próprios modelos de negócios, criando estruturas mais qualificadas, inovadoras e competitivas à escala global (ATP, 2020).

- **FROM PORTUGAL 2020** – Este projeto surge com o principal objetivo de reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas e enquadra-se nitidamente na tipologia de internacionalização. Todas as atividades e ações foram planeadas, tendo como objetivo o fortalecimento das capacidades empresariais das PME portuguesas da ITV e área da Moda para a internacionalização, a intensificação dos seus processos de internacionalização (particularmente o Têxtil e a área da Casa), bem como a sua inserção na Indústria 4.0 (aqui, valoriza-se a utilização crescente de ferramentas digitais, mediante o recurso a tecnologias e processos associados à Indústria 4.0) (ATP, 2020)

Além destes projetos a Agência para a Competitividade e Inovação (IAPMEI), 2020, disponibiliza inúmeros incentivos apoios e projetos a que as PME do setor poderão aceder, como fonte de ajuda e financiamento:

- **Incentivos Portugal 2020**
 - Inovação & Empreendedorismo - Incentivar o investimento em inovação produtiva, promover o empreendedorismo qualificado e apoiar a expansão de atividades com forte caráter tecnológico.
 - Qualificação e Internacionalização de PME - Promover a competitividade e aumentar a produtividade das PME desenvolvendo a sua presença efetiva no mercado global.
 - I&D tecnológico - Intensificar o esforço de I&D e de criação de conhecimento e promover as relações entre empresas e instituições científicas.
 - Vales - Destinam-se a projetos simplificados que visam apoiar a aquisição de serviços de consultoria nas áreas de Inovação, Qualificação e I&D tecnológico a entidades previamente acreditadas.
- **Medidas de Flexibilização COVID-19**
- **Medidas ADAPTAR** – O sistema de incentivos apoiou as micro, pequenas e médias empresas na adaptação dos seus estabelecimentos, métodos de organização do trabalho e de relacionamento com clientes e fornecedores às novas condições de distanciamento

físico no contexto de pandemia, garantindo o cumprimento das normas estabelecidas pelas autoridades competentes, por forma a assegurar o mínimo impacto na saúde pública.

- **Sistema de incentivos COVID-19** – Ao abrigo do Quadro Temporário relativo a medidas de apoio público à economia no atual contexto de pandemia, foram criados os sistemas de incentivos COVID-19 que têm como objetivos apoiar atividades destinadas ao desenvolvimento de produtos e serviços destinados ao combate à propagação do novo coronavírus.

Além destes incentivos prevê-se ainda que o Orçamento de Estado (OE) para 2021, contemple algumas medidas de apoio.

O setor têxtil e vestuário é um setor instável, sujeito à pressão de múltiplos fatores distintos e diversos na sua essência, desde o ambiente político, económico e social, ao clima, ao comportamento das matérias primas no mercado global, ao estado de saúde da população, uma situação que atualmente preocupa, e sem esquecer, obviamente, o contexto cultural extraordinariamente dinâmico, como as tendências de moda e de consumo, tal como os estilos de vida, que se encontram em constante mudança.

As empresas contactadas através do questionário têm já um histórico, no entanto quando se pensa traçar o plano das estratégias para a internacionalização, mesmo que já se encontrem a exportar, é importante ter em consideração onde se encontram de momento e para onde pretender ir. Assim sendo, torna-se indispensável proceder:

- À análise do meio envolvente:
 - Contextual (Análise Político-Legal, Económica, Sociocultural e Tecnológica - PEST);
 - Transacional (Atratividade da Indústria – Modelo das 5 forças de Porter);
- À identificação dos fatores críticos de sucesso;
- Reconhecimento dos prós e contras da pandemia e a resposta do setor;
- A uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos do setor;

São portanto, estas as fases que se irão analisar nos pontos seguintes.

5.2. Análise do Meio Envolverte

A chave para o sucesso de uma empresa é a sua capacidade de interagir com o meio que a envolve. Os gestores das empresas devem estar preparados para definir estratégias que permitam criar vantagens competitivas e consequentemente melhorar o seu desempenho ao mesmo tempo que transmitem aos clientes a percepção da criação de valor (Thompson Jr., Strickland III e Gamble, 2008, citados por Santos 2013).

Para isso é necessário caracterizar com rigor tanto o ambiente externo em que uma organização se insere, como o seu ambiente interno, porque a organização enquanto sistema encontra-se integrada e interage com outros sistemas. A permanente evolução dos mercados e das indústrias gera múltiplas oportunidades e potenciais ameaças a que as empresas têm de saber dar resposta. Uma reação menos rápida, eficaz e adequada às mutações do meio envolvente, acarreta riscos elevados de perdas de clientes e, em último caso, sair do negócio (Santos, 2013).

5.2.1. Meio Envolverte Contextual – Análise PEST

Para Grant (1998), citado por Santos (2013), a envolvente externa de uma organização consiste num conjunto de influências externas com impacto nas decisões e performances da organização.

Portanto, a observação do meio envolvente contextual pode ser realizada por uma análise PEST, que abrange uma análise detalhada de alguns indicadores, político-legais, económicos, socioculturais e tecnológicos. Esta pode servir de guia aos empresários do Setor Têxtil e de Vestuário, como ajuda à delineação das suas estratégias de internacionalização.

Na Tabela 12 apresenta-se um resumo da análise PEST do meio envolvente efetuada pela estagiária.

Tabela 38 - Análise PEST

Fatores	Impacto	
	Positivo	Negativo
Político-Legais	<ul style="list-style-type: none"> • Governo tem apoio de vários partidos para a viabilidade das medidas gerais de apoio económico; • Medidas excepcionais de apoio às empresas e à economia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pós-Brexit; • Instabilidade internacional; • Burocracia em excesso; • Casos Jurídicos longos e incertos; • Falta de apoio da maioria dos partidos políticos para a aprovação do OE; • Fecho das fronteiras (apesar de já não estarem totalmente encerradas, há ainda muitas restrições); • Estados de Calamidade e Emergência.
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas excepcionais de apoio às empresas e à economia 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento salário mínimo; • Exportações em baixa (menor procura externa); • Aumento da taxa de desemprego; • Quebra no rendimento das famílias; • Quebra de consumo; • Aumento da poupança das famílias; • Grande diminuição do PIB; • Clientes sem fundo de pagamento (têm dívidas para com as empresas).
Socioculturais	<ul style="list-style-type: none"> • Portugal tem um bom nível de segurança; • Boa aceitação da diferença; • Aumento da consideração pelos produtos nacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Envelhecimento da população (menos população ativa); • Confinamento/ isolamento social; • Medo de contrair o vírus; • Risco de contágio condiciona a circulação de pessoas; • Emigração de população qualificada.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação tecnológica nas áreas das tecnologias de informação e automação – Indústria 4.0; • Excelente rede de infraestruturas de comunicação e internet; • Melhoria das plataformas de teletrabalho e formações online; • Maior utilização dos bancos digitais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em acompanhar a inovação tecnológica.

Fonte: Elaboração Própria

Político-Legais – Esta componente condiciona a alocação do poder e providencia o enquadramento legal na sociedade (Santos, 2013). Dá a conhecer o tipo de Governo, a sua estabilidade, as suas atitudes e de outros órgãos políticos em relação à indústria, nomeadamente quanto ao grau de intervenção/regulação, as propostas e posições dos diversos partidos políticos e o equilíbrio de forças entre eles. É importante ainda conhecer a legislação comercial, fiscal e laboral e a forma como influenciam a atividade económica,

em especial na indústria em que nos situamos ou admitimos vir a situar (Teixeira, 2011, citado por Monteiro 2018).

- Com impacto positivo:

- O Governo tem apoio de vários partidos para a viabilidade das medidas gerais de apoio económico às empresas e às famílias, devido à Covid-19;

- A aplicação de medidas excecionais de apoio às empresas – estas medidas irão dar apoio não só às empresas como também incentivar a economia. Algumas dessas medidas são as seguintes: linhas de crédito; sistemas de incentivos às empresas (aceleração de pagamento de subsídios; diferimento de amortização de subsídios reembolsáveis; elegibilidade de despesas suportadas com eventos internacionais anulados; avaliação do impacto da epidemia sobre os objetivos contratualizados...); moratória no cumprimento de obrigações fiscais; plano extraordinário de formação e qualificação; suspensão do pagamento de contribuições para a segurança social, a cargo da entidade empregadora; simplificação do regime de *lay-off*; incentivo financeiro extraordinário para assegurar a normalização da atividade; aceleração do cumprimento de pagamentos pela administração; balcão de aconselhamento às empresas;

- Com impacto Negativo:

- Pós *Brexit* – Apesar da saída oficial do Reino Unido da UE a 1 de janeiro de 2020, iniciou-se a essa data um período de transição em que ambas as partes estão a negociar como será a sua relação após 31 de dezembro de 2020. Neste momento, continua a ser uma incógnita, e só mesmo no final desse período de transição poderemos vir a sentir as alterações;

- Instabilidade a nível internacional no que se relaciona com a Coreia do Norte, Síria, Turquia, o fluxo dos migrantes para a Europa e a falta de coordenação e concordância entre os diversos países europeus; (Monteiro, 2018);

- Burocracia em excesso – Dificuldade de interpretação; falta de clareza; regulamentação tardia das medidas; falta de flexibilidade; diferenças entre comunicação governamental e

execução pelos organismos responsáveis; morosidade e custo para as empresas. A par da Burocracia, também os casos jurídicos são muito longos, demorados e incertos;

- Falta de apoio da maioria dos partidos políticos para a aprovação do OE gera suspeitas de inviabilidade do mesmo;

- Fecho das fronteiras. Apesar de já não estarem totalmente encerradas, há ainda muitas restrições, e com a pandemia a progredir tão drasticamente, poderão voltar a ser totalmente encerradas;

- Estados de Calamidade e Emergência – O estado de calamidade pode estabelecer limites ou condicionamentos à circulação ou permanência de pessoas e veículos, a fixação de cercas sanitárias e de segurança ou a racionalização da utilização dos serviços públicos bem como do consumo de bens de primeira necessidade. Já o estado de emergência pode determinar a suspensão parcial do exercício de direitos, liberdades e garantias, prevendo-se, se necessário, o reforço dos poderes das autoridades administrativas civis e o apoio às mesmas por parte das Forças Armadas. (Eco *News*, 2020)

Económicos – Esta componente determina a troca de bens e serviços, fluxos de capital e informação na sociedade (Santos, 2013). A sua importância resulta de entre outros aspetos, do facto de os padrões de consumo de um país ou região serem amplamente influenciados pelas tendências económicas – balança de pagamentos, nível de emprego, taxas de câmbio, de juros e de inflação, possibilidade de crédito, políticas fiscais e monetárias, padrões de consumo, níveis de rendimento disponível (Teixeira, 2011, citado por Monteiro, 2018).

- Com impacto positivo:

- Com a Covid-19, a economia sofreu um grande abalo, sendo difícil encontrar algum ponto positivo, no entanto desde o início da pandemia até agora houve já algumas melhorias, ao nível das exportações e do consumo. Apesar disso, poderão voltar a baixar com a segunda vaga que estamos a sentir. As medidas excepcionais de apoio às empresas e à economia implementadas pelo Governo, continuam operacionais.

- Com impacto negativo:

- Aumento do salário mínimo - Nos últimos anos o salário mínimo tem vindo a aumentar, este ano passou de 600€ para 635€, perspetivando-se uma nova subida para o próximo ano. Este facto sendo bom para os trabalhadores, prejudica as entidades empregadoras.

- Exportações em baixa (menor procura externa) – Até ao aparecimento da Covid-19 as exportações eram altas e estavam em crescimento, no entanto a crise fez parar muitas empresas, muitas pessoas ficaram confinadas, uma vez que o produto não é escoado não há encomendas.

- Aumento da taxa de desemprego – Ao sofrer o impacto da crise muitas empresas viram-se obrigadas a fechar portas, deixando os seus colaboradores no desemprego. Uma pena, pois Portugal estava no bom caminho, com a sua taxa de desemprego a diminuir.

- Quebra no rendimento das famílias - Aumento da poupança das famílias – Quebra no consumo – Muitos trabalhadores estão em regime de *lay off* ou até mesmo em casa devido à paragem temporária das empresas em que trabalham, tendencialmente, ao ganharem menos, e ao estarem em casa, entram num ciclo de poupança, e o seu consumo baseia-se no essencial para viverem em casa.

- Grande diminuição do PIB – Deu-se uma grande quebra ao nível do dinheiro movimentado em Portugal.

- Muitos clientes não têm fundo de pagamento apresentando dívidas para com as empresas.

Socioculturais – Esta componente reflete valores, costumes e tradições da sociedade (Santos, 2013). Estes fatores relacionam-se com a distribuição de rendimento, taxa de crescimento da população, distribuição etária da população, estilo de vida (e atuação), tipo de consumo e mobilidade social (Teixeira, 2011, citado por Monteiro, 2018).

- Com impacto positivo:

- Portugal tem um bom nível de segurança, além disso convive e aceita facilmente a diferença, de modo geral.

- Com a Covid-19 e o fecho das fronteiras deu-se um aumento da consideração pelos produtos nacionais, pois, foi percecionada a dependência do país, de países como a China, havendo a rotura de materiais necessários e urgentes em Portugal.

- Com impacto negativo:

- Emigração de população qualificada à procura de melhores condições de vida, mas que fazem falta ao país. No que respeita ao envelhecimento da população, não havendo renovação, a população ativa diminui, o que põe em risco a parte social, não só pela falta de contribuição, como pelo aumento de maiores gastos (Monteiro, 2018).

- O risco de contágio condiciona a circulação de pessoas e leva ao confinamento e isolamento social, trazendo desvantagens para alguns setores. Exemplo: setor têxtil e vestuário - as pessoas estão em casa, logo não precisam de seguir as tendências de moda e não compram novas peças de roupa.

Tecnológicos – Esta componente traduz o progresso técnico da sociedade (Santos, 2013). Pretendeu-se conhecer o desenvolvimento das tecnologias e seus efeitos nas empresas, nos consumidores e produtores nas diversas áreas de negócio e na sociedade em geral e as suas implicações nas escolhas estratégicas que as empresas têm de fazer (Teixeira, 2011, citado por Monteiro, 2018).

- Com impacto positivo:

- A Indústria 4.0, ou quarta revolução industrial, é uma realidade. Neste tipo de indústria, que abrange a maior parte dos setores, sobretudo onde a produção está presente e que se tornará mais eficiente, com uma redução significativa de recursos, custos e desperdícios. As tecnologias de informação e automação fazem parte destas inovações tecnológicas (Monteiro, 2018). Além disso, existe ainda uma excelente rede de infraestruturas de comunicação e internet por todo o país.

- Durante a pandemia foi necessário melhorar as plataformas de teletrabalho e formações *online*, que possuíam alguns problemas de funcionamento, e fraca adesão, encontrando-se agora mais disponíveis e eficientes.

- Maior utilização dos bancos digitais.

- Com impacto negativo:

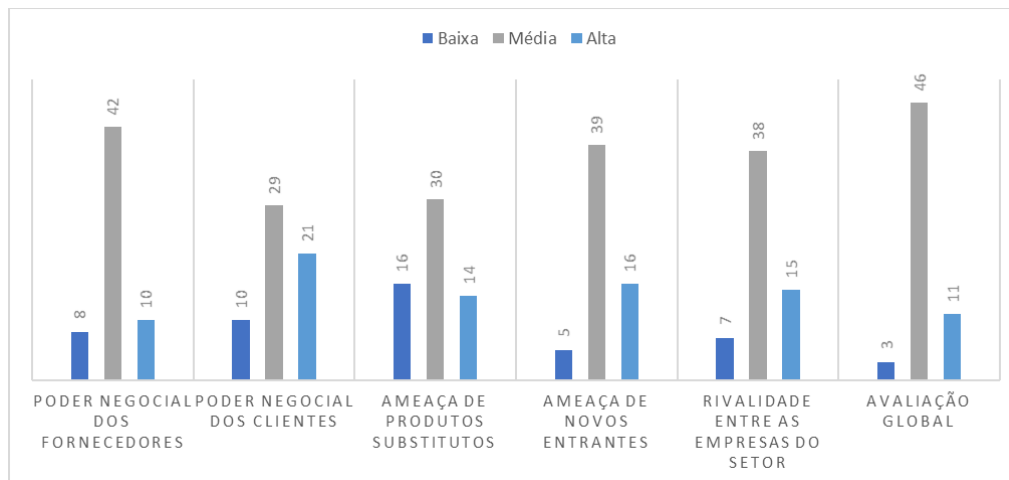
- Dificuldade em acompanhar a inovação tecnológica, apesar da I&D tecnológico poder ser bom, muitas empresas têm dificuldade em acompanhar toda essa evolução e não conseguem competir.

5.2.2. Meio Envolverte Transacional – Atratividade da Indústria

Neste momento pode aplicar-se à ITV o seguinte provérbio “a necessidade aguça o engenho”. Pois, com a crise, os empresários tiveram de reformular a sua gestão e aproveitar os incentivos disponibilizados. Segundo Bamberger (1994), citado por Monteiro (2018), o ambiente competitivo nas PME é formado pela interação da indústria com a estrutura do mercado, as características do pedido, a sua dinâmica e relação com outros setores do ambiente da empresa.

Através dos questionários usados, conseguiram-se elementos para a aplicação do modelo das cinco forças de Porter, um instrumento que influencia o ambiente interno das empresas, mas que poderá ser aplicado ao setor, apresentando como variáveis os clientes, os fornecedores, os novos entrantes, os produtos substitutos, e o grau de rivalidade da indústria, que se poderá observar no Gráfico 14:

Gráfico 14 - Atratividade da Indústria



Fonte: Elaboração Própria, baseada no modelo das 5 forças de Porter e no questionário enviado aos empresários do setor.

Poder Negocial dos Fornecedores: As determinantes do poder negocial dos fornecedores têm a ver com os seguintes aspetos: concentração; inexistência de produtos substitutos; importância (para o fornecedor) do volume de compras de empresa; ameaça de integração a jusante; produtos diferenciáveis ou com elevados custos de mudança. (Teixeira, 2011, citado por Monteiro, 2018)

Na indústria têxtil, os países emergentes como a China, Índia, Paquistão, Turquia têm um grande historial têxtil (Monteiro 2018). Estes países aproveitam-se da mão-de-obra demasiado barata e de excesso de matéria prima. Assim, ao terem a possibilidade de exportar produtos com custos de produção tão baixos, prejudicam o setor têxtil em Portugal, pelo que os empresários tiveram de alterar a sua forma de atuar.

- Poder Negocial dos Fornecedores – **MÉDIO**

Poder Negocial dos Clientes: Relaciona-se com um conjunto de aspetos, tais como: concentração, volume das suas compras, inexistência de diferenciação de produto, custos de mudança, ameaça de integração a montante, informações disponíveis, e produtos substitutos (Teixeira, 2011, citado por Monteiro, 2018).

Mesmo havendo ameaça de integração a montante e produtos substitutos, a estratégia passa pela diferenciação do produto, na procura constante de nichos de mercado e na aposta na qualidade do produto.

- Poder Negocial dos Clientes – **MÉDIO/ALTO**

Ameaça de Produtos Substitutos: Num ambiente caracterizado pela mudança e pela inovação, a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços que substituam os que uma dada empresa produz é uma hipótese que tem sempre de ser encarada (Teixeira, 2011, citado por Monteiro, 2018).

Os inquiridos consideram que esta ameaça é grande, e a qualidade é um dos mais importantes fatores para se distinguirem da concorrência dos países emergentes.

No entanto, ao falar na ameaça de produtos substitutos, é importante avaliar que o setor é vasto e apresenta diversos tipos de produtos, sendo que nem para todos existem produtos substitutos com muita facilidade.

- Ameaça de Produtos Substitutos – **MÉDIA**

A Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes: Depende das barreiras à entrada, isto é, do nível de dificuldade que uma empresa enfrenta para poder entrar e competir na indústria, e depende de vários fatores, tais como: economias de escala; diferenciação do produto/imagem de marca; elevados custos fixos, custos de mudança (fornecedores); acesso aos canais de distribuição; *Know how* /patentes; acesso favorável a matérias primas; curva da experiência; política do governo; retaliação esperada (Teixeira, 2011, citado por Monteiro, 2018).

Com frequência, os grandes concorrentes são dos países emergentes, porque têm mão de obra mais barata e matéria prima a baixo custo, uma vez que a maior parte deles também a cultivam. Não necessitam de tantas certificações e não existem barreiras na importação. Além disso a ITV portuguesa tem também muitas empresas a nível nacional e localizadas maioritariamente na região norte do país, havendo uma pequena área com muita concorrência.

- Ameaça da Entrada de Novos Concorrentes – **MÉDIA**

Rivalidade na Indústria: Traduzindo o grau de agressividade no comportamento dos diversos concorrentes que a integram. O comportamento desta variável é influenciado pelas outras quatro (Teixeira, 2011, citado por Monteiro, 2018).

A rivalidade é medida essencialmente pela tecnologia, qualidade e inovação no produto diferenciado.

- Rivalidade na Indústria – **MÉDIA**

Da análise de todas as forças apresentadas por Porter, concluímos que a ITV, de forma geral, é uma indústria com uma avaliação global de atratividade média.

5.3. Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso são os que contribuem para o sucesso do negócio, numa perspetiva competitiva em relação aos seus concorrentes, satisfazendo os seus clientes, pelo que a análise está relacionada com três intervenientes, empresa, cliente e concorrência (Monteiro,2018).

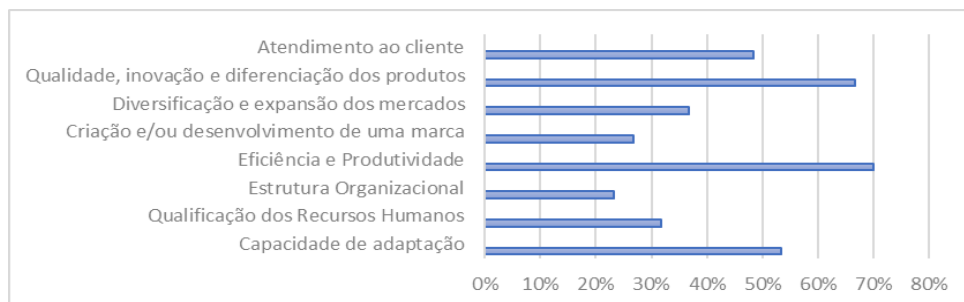
Essa vantagem competitiva em relação à concorrência poderá ser gerada através do custo, qualidade, marca e outros, como tecnologia, simbiose entre indústria e estrutura de mercado e procura de produto (Monteiro, 2018). Segundo Carvalho e Filipe (2014), citado por Monteiro (2018), alinhar a organização com a estratégia e gerir a mudança são dois fatores críticos de sucesso no processo de implementação.

No caso do têxtil e vestuário e de acordo com os questionários recolhidos, os fatores críticos de sucesso mencionados com mais predominância, são:

- A eficiência e produtividade;
- A qualidade, inovação e diferenciação dos produtos;
- A capacidade de adaptação;
- Atendimento ao cliente.

No entanto não devemos descurar outros fatores como, a diversificação e expansão dos mercados a qualificação dos recursos humanos, a estrutura organizacional e o desenvolvimento de uma marca (Gráfico 15).

Gráfico 15 - Fatores Críticos de Sucesso para o Setor Têxtil e Vestuário



Fonte: Questionário enviado aos empresários do setor.

Para além dos fatores críticos sugeridos, alguns empresários consideram também como primordial o serviço e uma resposta rápida e adequada, a prática de preços competitivos e a negociação de preços.

5.4. Prós e Contras da Covid-19 para o Setor

De forma geral as crises trazem grandes entraves à atividade e faturação das empresas, de forma especial neste caso, dado que é uma crise provocada por um vírus contagioso que fez parar o mundo.

No entanto, é injusto pensar que as crises acarretam apenas coisas negativas, como se costuma dizer, o que pode ser um problema para uma empresa poderá vir a ser uma oportunidade para outra.

Assim, seguem-se alguns prós e contras que conseguimos aferir do contacto com os empresários das PME do setor Têxtil e Vestuário:

Aspetos positivos:

- A Covid-19 veio mostrar a capacidade de adaptação de muitas empresas do setor, com o desenvolvimento e criação de novos produtos de forma especial EPI, aproveitando os novos mercados que foram surgindo;
- Haverá seleção natural das empresas. As que não tiverem capacidade de adaptação eficiente no desenvolvimento de novos produtos com qualidade, entram em falência o que permitirá às empresas que conseguiram resistir, sobreviverem e crescerem com os clientes das empresas que fecham;
- Maior consciência sobre a sustentabilidade do setor;
- Fuga do Extremo Oriente e apreciação do produto português e europeu.

Aspetos Negativos:

- Haverá seleção natural das empresas. As que não tiverem capacidade de adaptação eficiente no desenvolvimento de novos produtos com qualidade, entram em falência.
- Encerramento forçado das instalações que provocou o aumento de situações de falência;
- Encerramento temporário de fornecedores e clientes:

- Diminuição da oferta e da procura de bens;
- Quebra de sinergias;
- Decréscimo de atividade, encomendas, produção, vendas e faturação.
- Suporte de custos sem produção (custos fixos);
- Fecho de mercados;
- Falta de matérias primas;
- Tensões na estrutura financeira e liquidez;
- Despesa extra em material de segurança;
- Agravamento dos custos de produção;
- Incerteza e instabilidade financeira e social.

5.5. Análise SWOT

Depois da identificação dos prós e contras que a pandemia Covid-19 acarretou para o setor, será correto proceder a uma análise SWOT, de modo a observar o ambiente interno setorial através dos atuais pontos fortes e pontos fracos, e o ambiente externo, através das oportunidades e ameaças a que o setor está sujeito.

Esta análise foi elaborada de acordo com as respostas obtidas dos empresários das PME do setor (Tabela 13).

Tabela 39 - Análise SWOT do Setor

<p>Pontos Fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de adaptação; - Capacidade e rapidez de resposta com soluções viáveis; - Capacidade de produção em grande escala; - Diversidade, Inovação e Qualidade; - Recursos Humanos. 	<p>Pontos Fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade financeira e estruturas organizacionais; - Custos fixos elevados; - Custo de produção; - Preços de comercialização muito baixos; - Ajudas ao desenvolvimento; - Recursos Humanos; - Importação das matérias primas.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes de proximidade; - Encerramento de algumas empresas; - Fuga do mercado asiático e centralização no mercado europeu; - Instabilidade político-económica em países concorrentes; - Têxteis sustentáveis; - Procura de produtos mais sustentáveis e ecológicos; - Séries produtivas de menor dimensão; - Serviços de valor acrescentado; - Diminuição do consumo; - A necessidade de EPI e diversificação da oferta; - Tempo e necessidade de inovação, renovação e adaptação; - Aproveitar os RH qualificados das empresas que faliram; - Mercado <i>Online</i>. 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quebra de clientes e fornecedores; - Quebra de Sinergias; - Concorrência internacional; - Custos laborais mais baixos no exterior; - Tensões na estrutura financeira e liquidez; - Poder económico dos grandes grupos; - Estado da economia nacional e internacional; - Fecho de mercados, falta de matéria prima; - Desnívelamento da produção (picos vs. quebras); - Redução do poder de compra; - Política de contratação pouco flexível; - Subida repentina no salário mínimo; - Exigências ao nível da segurança e saúde no trabalho; - Procura por parte dos clientes por preços cada vez mais baixos; - Crescente adoção de política de preços baixos; - Elevada gama de produtos substitutos.

Fonte: Elaboração Própria com base no questionário enviado aos empresários do setor.

Analisando a Tabela 13, conclui-se o seguinte:

No ambiente interno:

PONTOS FORTES:

Capacidade de Adaptação /Flexibilidade – A Indústria têxtil, consegue facilmente adaptar-se às necessidades dos clientes, com resposta rápida e soluções viáveis. As PME, em relação às grandes empresas, são mais articuláveis para conseguirem executar uma encomenda no menor curto espaço de tempo e em pequenas quantidades ou para a mudança rápida de produto (Monteiro, 2018).

Capacidade de Produção em Grande Escala - Tecnologia – investindo no parque de máquinas e outros equipamentos de apoio às mesmas, bem como *softwares* para criação de desenhos que serão concebidos nos teares e para controlo dos mesmos, a partir de um computador (Monteiro, 2018). Muitas das empresas do setor têm muita automação,

conseguindo produzir em grande escala, logo poderão satisfazer grandes encomendas rapidamente.

Inovação, Diversidade – A Indústria têxtil adapta-se facilmente através da inovação e diversidade, fabricando produtos novos ou melhorando produtos já existentes.

Qualidade – Os produtos da ITV portuguesa são de boa qualidade e de baixo preço em relação aos países da UE, o que faz com que clientes de outros países optem pelos nossos produtos.

Recursos Humanos – Muito embora, o custo de mão-de-obra seja mais elevado do que nos países emergentes, é mais baixo do que a maioria dos países europeus, e dos Estados Unidos da América, e tal situação facilita a exportação para estes países, onde a indústria têxtil quase deixou de existir (Monteiro, 2018). Além disso, os recursos humanos são qualificados e têm um *know how* suficientemente especializado para serem uma mais valia nas empresas do setor.

PONTOS FRACOS:

Estruturas Organizacionais – São demasiado pesadas para as poucas encomendas (decorrentes da pandemia) que existem.

Custos Fixos Elevados – Havendo custos fixos que não se podem evitar caso a empresa seja pequena, os mesmos não podem ser diluídos como numa empresa de maiores dimensões.

As empresas, com menor atividade, ou mesmo paradas, acarretam de igual forma esses custos fixos, que por sua vez, não havendo vendas, para os suportar, torna-se difícil para as pequenas empresas resistir à falência.

Custo de Produção Nacional vs. Preços de Comercialização Muito Baixos – Os custos de produção nacional dos artigos encontram-se muito elevados, mas os preços de comercialização são demasiado baixos. Assim sendo, os produtos vendidos não deixam grande margem para as empresas que os comercializam.

Para fazer face à concorrência, é necessário que os custos de produção sejam relativamente baixos. Para isso há que ter em conta o custo da mão-de-obra, desgaste do parque de

máquinas, bem como os custos de energia, fornecimento de água e certificações (Monteiro, 2018).

Ajudas ao Desenvolvimento – Apesar da sua existência, estas são de fraca eficiência, e de acesso mais difícil nas empresas de pequenas dimensões, ao nível das condições para a sua obtenção e burocracias, difíceis e demoradas.

Mão de Obra – Insuficiência de recursos humanos qualificados e caros em relação aos países emergentes.

Importação das matérias primas – Portugal ao não ser grande produtor de matéria prima, vê-se obrigado a comprá-la ficando dependente dos países produtores.

No ambiente externo:

OPORTUNIDADES:

Clientes – Aproveitar os clientes de proximidade, pois a impossibilidade de deslocação para outras cidades e países, faz com que os clientes tenham de satisfazer as suas necessidades nas empresas locais. Outra oportunidade decorrente da situação pandémica é o aproveitamento de clientes de empresas que fecharam portas, ou de clientes que querem sair do mercado asiático gerando uma maior centralização de encomendas no mercado nacional e europeu.

Mercado *Online* – Numa fase em que existe a impossibilidade de deslocação em longas viagens, o mercado *online* permite a compra de artigos dos locais mais remotos. As vendas *online* são parte da comercialização que prospera na situação pandémica em que nos encontramos.

Instabilidade político-económica em países concorrentes – A instabilidade nos países concorrentes leva à instabilidade também dos produtos desses países, levando à opção mais segura, que será optar pelos produtos portugueses.

Procura de Produtos mais Sustentáveis e Ecológicos – A mudança de paradigma no mercado é uma das principais oportunidades, pois a empresa que apresentar uma melhor solução nesta área, poderá ter uma vantagem significativa.

Series Produtivas de Menor Dimensão – A produção de pequenas séries, num curto período de tempo, permite competir com o produto mais barato proveniente do mercado asiático. Além disso, menor consumo por parte das empresas, significa menores gastos variáveis.

A Necessidade de EPI – Com a pandemia, veio a necessidade de adquirir equipamentos de proteção individual, como máscaras, luvas, fatos descartáveis, uniformes para o sector da saúde etc..., esta é uma indústria com particular sorte, porque se vê capacitada e com fácil adaptação para a produção destes produtos. É importante então que as empresas direcionem uma parte da sua produção para o fabrico de bens necessários ao combate do vírus. Assim há uma diversificação da oferta, o que permite às empresas alguma margem de manobra.

Necessidade de Inovação, Renovação e Adaptação – Uma grande oportunidade que proveio da pandemia é o tempo necessário que permite às empresas de forma obrigatória e necessária, uma reestruturação das organizações para que se apercebam dos gastos que podem ser minimizados, o que poderá fazer diferença, agora e em novas situações de crise. As empresas deverão repensar o seu modelo de negócios, e adaptar-se a novas perspetivas. É relevante a adesão à indústria 4.0, que vai permitir às empresas efetuarem uma gestão de pessoas e recursos de uma forma muito mais eficiente.

Recursos Humanos Qualificados das Empresas que Faliram – Sabe-se que a ITV portuguesa tem falta de profissionais qualificados, assim, torna-se importante procurar os profissionais que saíram das empresas que entraram em falência e que detêm as qualificações necessárias.

AMEAÇAS:

Clientes – Com a Covid-19 os clientes da indústria diminuíram o que levou a uma redução drástica das encomendas no setor. Alguns dos melhores clientes encontram-se com graves problemas de tesouraria e até já procederam ao encerramento de algumas das suas lojas, pelo que, será um desafio arranjar novos clientes numa altura em que praticamente não se pode viajar. Esta redução de encomendas deriva então da falta de escoamento dos produtos ou da falência de empresas clientes.

Fornecedores – Com o encerramento temporário de muitos fornecedores, mesmo que as empresas queiram continuar a sua atividade poderão estar condicionadas pela dificuldade em obterem os materiais necessários à produção.

Quebra de Sinergias – O abandono da produção por parte de muitas empresas pode levar à quebra de sinergias existentes há algumas décadas.

Concorrência Internacional - Custos laborais mais baixos no exterior - A concorrência com países como a China, é sem dúvida uma ameaça, pois estes possuem muita mão de obra e com custos muito baixos e ainda são grandes produtores de matéria prima.

Estado da Economia Nacional e Internacional – A economia global está muito debilitada e apresenta uma recuperação lenta e incerta. Existe uma grande instabilidade financeira nos mercados alvo.

Tensões na Estrutura Financeira e Liquidez – Torna-se uma grande ameaça a capacidade financeira que a empresa terá de dispor para manter a sua estrutura organizacional face à redução do volume de encomendas e simultaneamente inovar através da introdução da indústria 4.0, que se crê ser o futuro;

Poder Económico dos Grandes Grupos – As empresas de menores dimensões têm um poder económico muito limitado quando comparado aos grandes grupos, o que leva a uma maior dificuldade na sua sobrevivência.

Fecho de Mercados - Falta de matérias primas e encarecimento das mesmas – a dependência da importação das matérias primas torna-se uma ameaça quando os mercados externos estão instáveis e nem sempre chegam os produtos encomendados, levando ao atraso ou até mesmo cancelamento das encomendas dos clientes. Além disso, também as matérias primas estão cada vez mais caras e aparecem com menor qualidade.

Procura Incerta - Desnivelamento da Produção – No momento de incerteza em que nos encontramos a produção é muito incerta, mostrando picos e quebras, sem qualquer controlo possível por parte das entidades produtoras.

Redução do Poder de Compra – Ao haver uma redução nas vendas as empresas não geram dinheiro, ficando sem capacidade de adquirir novos materiais por falta de liquidez.

Exigências ao Nível da Segurança e Saúde no Trabalho – Da pandemia vem a obrigação de muitas empresas reorganizarem e zelarem por mais e melhores condições de higiene e bem-estar dos seus funcionários, representando uma despesa extra em material de segurança, que irá agravar os custos de produção.

Procura por Parte dos Clientes de Preços Cada vez Mais Baixos – Em tempo de crise é normal que os clientes procurem os produtos mais baratos, no entanto os custos de produção que as empresas acarretam estão cada vez mais elevados.

Crescente Adoção de Política de Preços Baixos por parte da concorrência pode gerar a descredibilização do setor. A especulação de preços nos artigos Covid e a sua comercialização por entidades com pouco conhecimento, que colocam à venda artigos não adequados e com problemas de qualidade, prejudica a imagem do setor.

Elevada Gama de Produtos Substitutos – Apesar dos produtos inovadores e de qualidade, há sempre empresas que conseguem produzir produtos idênticos. Aqui a vantagem competitiva será o fator qualidade-preço.

5.6. Proposta de estratégias para a internacionalização das PME do setor

Das opções apresentadas aos empresários as mais selecionadas em cada área foram as destacadas na Tabela 14.

Tabela 40 - Estratégias e Opções Estratégicas mais Selecionadas pelos Empresários

<u>Posicionamento do mercado:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Líder • Desafiador do líder • Seguidor do Líder • Foco (segmento ou nicho de mercado) 	<u>Inovação e Desenvolvimento Tecnológico:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento interno • Colaboração em I&D • Intercambio de tecnologia • Aquisição Tecnológica • Seguidor
<u>Vantagem Competitiva:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Liderança pelos custos • Diferenciação • Foco com baixo custo • Foco com diferenciação 	<u>Direção de Desenvolvimento:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidação • Crescimento • Retirada/Abandono • Não fazer nada
<u>Crescimento:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Penetração no mercado 	<u>Âmbito de atuação:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Regional

<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento do produto • Desenvolvimento do mercado • Diversificação 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional • Internacional • Global
<p><u>Internacionalização:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Exportação • Licenciamento, Franquias ou subcontratação • <i>Joint Ventures</i> e Alianças • Investimento Direto no Estrangeiro 	<p><u>Diversificação:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Integração Horizontal (mesma fase na cadeia de valor) • Integração Vertical a Montante • Integração Vertical a Jusante • Neutral
<p><u>Carteira de produtos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Neutral • Concentração • Diversificação 	<p><u>Exploração de Sinergias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Operações • I&D e Tecnologia • Comercial/Marketing • Gestão
<p><u>Método de Desenvolvimento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Interno • Externo (Aquisições e Fusões) • Cooperação com outras PME • Cooperação com grandes empresas 	<p><u>Modalidades de Cooperação:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Financeira • Comercial • Tecnológica • Produção

Fonte: Elaboração Própria com base no questionário enviado aos empresários do setor.

Estas estratégias fundamentam-se nas seguintes razões:

Posicionamento no Mercado: as estratégias de posicionamento de mercado fazem parte da missão do marketing para alcançar o sucesso do negócio. Esta irá permitir e desencadear a fidelização dos clientes, o controle da imagem, o aumento da competitividade, a conexão com o público e a clareza nas decisões. Assim, o resultante de um bom posicionamento é o desenvolvimento de uma proposta de valor adequada, com foco no mercado específico, o qual propõe uma razão convincente e vendável ao consumidor potencial. Portanto, a definição correta da proposta de valor, assim como a definição do nicho de mercado são fundamentais para a eficácia do plano estratégico. No entanto também é importante procurar desempenhar o papel de líder do mercado.

Investigação e Desenvolvimento Tecnológico: as empresas apresentam como opção o desenvolvimento interno de modo a aumentar a sua eficiência e produtividade. No entanto não se deve descorar de outros pontos como a colaboração de I&D tecnológico pois para grande parte das pequenas empresas é difícil ter um departamento de investigação e desenvolvimento próprio. Contudo as PME portuguesas da ITV podem contar com a

colaboração do Citeve³, ATP e algumas universidades, existindo também contributos e parcerias com grandes empresas que possuem este departamento.

Vantagem Competitiva: deverá basear-se na focalização e diferenciação e especialização, criando nichos de mercado, evitando a concorrência, apresentando produtos únicos, inovadores, e com qualidade, onde os preços não necessitam de ser muito baixos, nem negociados e protegendo o próprio produto.

Direção de Desenvolvimento: os empresários apresentaram as opções: consolidação onde se deve olhar para a equipa (contratar e formar uma equipa mais preparada), cuidar da base de vendas (melhorar a plataforma tecnológica, desenhar o processo, a estratégia de marketing etc.) e estruturar a empresa; e/ou o crescimento que deverá ser potenciado pela aposta na formação de todos os recursos humanos, otimização da linha produtiva, implementação de uma gestão controlada a nível de custos e resultados, e um marketing bastante ativo. É importante que, antes da empresa optar por estratégias de crescimento, se encontrem já bem consolidadas e com alguma robustez financeira, que lhes permitirá aguentar caso algo não corra como esperado.

Crescimento: o crescimento da marca no mercado deverá seguir a estratégia da diversificação, ou seja, deverá mostrar um leque de produtos diversos e diferenciados dos de outras marcas, com qualidade e que incentivem os consumidores a optarem por aquela gama de produtos em detrimento dos de outras empresas com gamas mais limitadas.

Âmbito de Atuação: a opção pelos mercados internacionais deve ser considerada para o crescimento de uma empresa. Deve aproveitar-se, de forma especial, a centralização de encomendas no mercado europeu, em detrimento do mercado chinês. No entanto, o mercado nacional não deve ser esquecido.

Internacionalização: a internacionalização das empresas de pequenas dimensões do setor deverá enveredar pela exportação, venda dos produtos no mercado externo, uma vez que é a modalidade que acarreta menos riscos, e menores custos, e que são fatores chave na situação atual. Mas como deverá ser elaborado esse plano de exportação? Deverá ter em

³ Citeve – Centro Tecnológico com a missão de apoiar o desenvolvimento das capacidades técnicas e tecnológicas das indústrias têxtil e do vestuário, através do fomento e da difusão da inovação, da promoção da melhoria da qualidade e do suporte instrumental à definição de políticas industriais para o sector.

conta a diversificação geográfica e ainda a inovação do produto, de forma a ter a capacidade de comercializar produtos inovadores que ainda não existam ou estejam pouco desenvolvidos no mercado alvo.

Diversificação: a opção estratégica poderá ser, na maior parte das vezes, neutral.

Carteira de Produtos: a maioria das empresas deverá optar pela diversificação do seu leque de produtos.

Sinergias: o aproveitamento de sinergias deverá ser explorado maioritariamente ao nível do Marketing, não esquecendo de gerar sinergias também ao nível das Operações, I&D e Tecnologia e Gestão, uma vez que mesmo que, em menor número, todas são importantes.

Método de Desenvolvimento: o desenvolvimento deverá basear-se principalmente na melhoria organizacional e estrutural, e em colaboração com outras PME.

Modalidade de Cooperação: a opção estratégica será maioritariamente na cooperação comercial, sem esquecer também a produção. Estas empresas necessitam de trabalhar em parcerias ou atuando como *outsourcing* das grandes empresas. As PME portuguesas, têm habitualmente uma carga muito grande de custos fixos que dificultam o *cash flow* das mesmas. As PME portuguesas têm um longo caminho a percorrer, apesar dos incentivos e dos financiamentos e/ou empréstimos, que por si só não são suficientes (Monteiro 2018).

6. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

6.1. Conclusão

Por esta altura, quer o mercado português, quer os mercados europeus para onde o setor têxtil e do vestuário exporta grande parte da sua produção, ainda se encontram a “meio gás”, não havendo uma perspetiva exata de quando a atividade voltará ao normal. Este é outro dos desafios que a indústria têxtil enfrenta, a incerteza face à retoma da atividade, não só em Portugal, mas também a nível europeu, onde se encontram os mercados mais relevantes para as empresas têxteis portuguesas. (RANGEL *logistics Solutions*, 2020).

Com a elaboração do projeto deu-se conta que a ITV é uma das indústrias menos afetadas, e com maior capacidade de adaptação, pois é a indústria responsável pela produção e comercialização dos produtos mais procurados nos novos mercados, como máscaras, batas, luvas, entre outros.

Para finalizar o projeto concluímos com a resposta tanto ao objetivo geral, como aos objetivos específicos que suportam a resposta à problemática inicial.

Da análise dos prós e contras da pandemia para o setor percebe-se que muitos problemas caíram sobre as PME, como a falta de solidez financeira que as fez entrar em falência, a falta de capacidade para enveredar por novos caminhos, a falta de encomendas e a redução do poder de compra, entre muitos outros. Com a pandemia, Portugal viu-se refém de países como a China e com falta de muitas matérias e produtos devido à instabilidade que ocorria nesse país. Contudo, nem tudo pode ser considerado negativo. Para as empresas que vão conseguindo sobreviver à pandemia, esta proporciona o desenvolvimento e adaptação da Indústria e o crescimento das empresas com clientes de outras que fecharam. Sem sombra de dúvida que um ponto fulcral das empresas será valorizar, de forma especial, o produto nacional, evitando o mercado asiático e caso seja possível, procurando as matérias e produtos que não há em Portugal no resto da Europa.

Analisando a atratividade da Indústria conclui-se que de forma global a ITV tem atratividade média, considerando, de forma especial, que existe rivalidade entre as empresas principalmente a nível tecnológico, da qualidade e inovação dos produtos. Atualmente, não existem muitas empresas a tentar entrar na indústria dado que esta se

encontra muito concentrada e por isso de difícil acesso. Ao nível dos produtos substitutos, verifica-se uma grande ameaça, principalmente agora com os EPI, no entanto o setor é vasto e nem todos os produtos são substituídos com tanta facilidade, principalmente se forem de qualidade.

Para os negócios terem sucesso sintetizam-se os seguintes fatores críticos: eficiência e produtividade; qualidade, inovação e diferenciação dos produtos; capacidade de adaptação; e atendimento ao cliente. Ao ter em conta estes fatores as empresas atuam de forma competitiva em relação aos concorrentes e tornam-se capazes de satisfazer os seus clientes.

Da análise SWOT realizada no ponto 5.5. conseguimos aferir os principais pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades do setor. Como principais pontos fortes surgem a capacidade de adaptação que permitiu ao setor adaptar-se aos novos mercados e a qualidade dos recursos humanos que possuem um *know how* especializado, proporcionando a melhoria dos processos. Já a estrutura financeira debilitada de muitas PME, os custos fixos demasiado elevados e a importação da grande maioria das matérias primas surgem como principais pontos fracos do setor.

As ameaças ao setor sentidas com maior pressão são a procura incerta, devido às restrições que vão e vêm, a existência de muitos produtos substitutos e a crescente adoção de políticas de preços baixos, que gera a descredibilização do setor. No entanto, também é possível perceber algumas oportunidades. Para as empresas que vão conseguindo sobreviver à pandemia, esta proporciona tempo para a sua reestruturação e readaptação das suas estratégias, reinvenção de negócios e adaptação a novas realidades. A necessidade de EPI surge também como oportunidade, e escape, permitindo que as empresas continuem a laborar, uma vez que são bens necessários e essenciais. Além das oportunidades já mencionadas crê-se que a maior será o aproveitamento dos clientes que sentem a necessidade de sair do mercado asiático centrando as encomendas no seio da UE.

Assim sendo, também os empresários de forma consensual, pensam que o produto da ITV portuguesa após a pandemia poderá vir a ser valorizado, especialmente no resto da Europa, mostrando-se diferenciado, diverso e com qualidade.

Apesar da importância do crescimento das PME, é imperativo que estas tenham em atenção a sua robustez financeira antes de enveredarem por caminhos internacionais, verificando se têm margem de manobra, pois, caso contrário, poderá até mesmo levar à falência da empresa.

De forma a dar uma resposta ao problema principal apresentado, sugere-se que se aproveite o facto de a Europa estar com necessidade de muitos EPI e a querer largar o mercado asiático apostando na internacionalização e comercializando os produtos portugueses, que devido aos custos mais baixos, de mão de obra e dos materiais, irá possibilitar um custo de comercialização mais baixo e por isso o tornará apelativo aos restantes países europeus.

Para a comercialização no estrangeiro propõe-se a exportação, que para além de ser a modalidade que acarreta menores riscos é também a que consegue alcançar maior número de mercados.

Para além dos EPI, as PME do setor deverão ainda alargar a sua gama de produtos tornando-a diversa, apostando na qualidade, inovação e diferenciação. As empresas devem tentar ser únicas nos atributos que os seus clientes valorizam, sendo capazes de cobrar por isso um preço unitário superior.

Por fim e concluindo, é muito importante que as PME do setor têxtil e vestuário se internacionalizem, pois Portugal apresenta um mercado reduzido e por isso a indústria têxtil não teria muito por onde se expandir. Não havendo mercado suficiente para que os empresários possam escoar o produto, é importante ir além-fronteiras., permitindo o seu crescimento e nova consolidação.

6.2. Limitações

Um ponto preocupante que pode colocar em causa as sugestões propostas neste projeto é a instabilidade e incerteza do que poderá vir a acontecer, tanto a nível económico como social, não só no país, mas em todo o mundo. Não estando ainda finalizada esta crise, é incerta a sua evolução e por isso é incerta também a sua recuperação, sendo que o projeto é baseado em previsões com grande margem de erro sujeitas às características de evolução da crise.

Por vezes a interpretação de alguns dados, estatísticas e projeções relativas ao impacto do Covid-19, tanto na economia como no setor, foi difícil de fazer, talvez por serem conteúdos muito específicos.

Como método principal de investigação foi definido o contacto com várias PME do setor, no entanto, poucas foram as respostas aos *emails* enviados. Com alguma insistência, reenviando novamente *emails* e contactando as empresas através de redes sociais como o *Facebook* e o *Instagram*, conseguiram-se obter mais respostas. O fator tempo foi também limitativo. Pensamos que se tivéssemos tido a oportunidade de dispor de mais tempo na obtenção e tratamento de dados, se conseguiriam mais respostas e o estudo tornar-se-ia mais robusto.

Nota-se que as empresas não se encontram cativadas por este tipo de investigação, o que dificulta muitas vezes a sua realização, e em particular os trabalhos de estudantes. As empresas, além de pouco sensibilizadas na ajuda em estudos e projetos, têm dificuldade na interpretação de algumas questões, pelo que se procedeu ao devido enquadramento.

Os resultados obtidos não são generalizáveis para todas as PME do setor têxtil e de vestuário, mostrando-se necessário o desenvolvimento de outros estudos que repliquem a investigação realizada.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ **ATP, (2020)**, in <https://atp.pt/pt-pt/>, acedido em 8 de outubro de 2020
- ✓ **Botelho, J (2015)**, “Internacionalização de Empresas - Contributos Para a Construção De um Modelo De Suporte à Análise e à Implementação De Estratégias De Internacionalização”, Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, Évora, Portugal.
- ✓ **Carvalho, M (2018)**, “Potencial de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas da Região Norte de Portugal”, Relatório de Estágio de Mestrado, Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- ✓ **CFP, (2020)**, in <https://www.cfp.pt/pt/publicacoes/perspetivas-economicas-e-orcamentais/cfp-atualiza-cenarios-macroeconomico-e-orcamental-ate-2024-em-politicas-invariantes>, acedido em 8 de outubro de 2020.
- ✓ **Comissão Europeia (2006)**, “A nova definição de PME - Guia do utilizador e modelo de declaração”, PUBLICAÇÕES «EMPRESAS E INDÚSTRIA» in, <file:///C:/Users/mmart/Desktop/Empresas%20e%20Ind%C3%BAstria%202006.pdf>, acedido em 15 setembro 2020.
- ✓ **Compete (2013)**, “Saiba que critérios definem uma PME” in <http://www.pofc.qren.pt/media/noticias/entity/saiba-que-criterios-definem-uma-pme>, acedido em 15 Setembro 2020.
- ✓ **Confina (2020)**, “Covid-19: Setores têxtil, vestuário e calçado "preocupados" com prolongamento da crise”, in <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/covid-19-setores-textil-vestuario-e-calcado-preocupados-com-prolongamento-da-crise>, acedido em 8 de outubro de 2020
- ✓ **Decreto-lei nº 98/2015**, Capítulo II, Artigo 9º, Categorias das entidades.
- ✓ **DGAE, (2018)**, Indústria Têxtil e Vestuário, Sinopse 2018.
- ✓ **Dias, M (2007)**, “A Internacionalização e os Fatores de Competitividade: O Caso ADIRA”, Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- ✓ **Eco News, (2020)**, “Estado de alerta, calamidade ou emergência. O que prevê cada um?”, in <https://eco.sapo.pt/2020/03/18/estado-de-alerta-calamidade-ou-emergencia-o-que-preve-cada-um/>, acedido em 23 de outubro de 2020.

- ✓ **Fernandes, N (2012)**, “A Gestão Estratégica Nas PME – O CASO DA EMPRESA LAMBDA”, Projeto de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- ✓ **Fonseca, A (2011)**, “AS PME em Portugal: Reflexões e Desafios”, Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- ✓ **IAPMEI (2020)**, in <https://www.iapmei.pt/>, acedido em 20 de outubro de 2020
- ✓ **INE, (2007)**, Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, Rev.3.
- ✓ **Jacquinet, M (2019)**, “Introdução à globalização e internacionalização das empresas comerciais”, in <file:///C:/Users/mmart/Desktop/Jacquinet%202019.pdf>, acedido em 15 Setembro 2020.
- ✓ **Macedo, P (2012)**, “A Internacionalização das Empresas do Sector do Mobiliário em Portugal: Análise Empírica ao Processo de Vendas Internacionais”, Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
- ✓ **Marcos, R (2015)**, “Estratégia e Internacionalização De Uma PME Familiar Do Sector Têxtil E Vestuário: O CASO UNIVEST”, Relatório de Projeto de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- ✓ **Marmelo, M (2019)**, A economia circular na indústria têxtil e vestuário em Portugal”, Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal
- ✓ **Monteiro, M (2018)**, “Estratégias para a Internacionalização das PME de Tecelagem em Portugal”. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Administração e Gestão, Porto, Portugal.
- ✓ **Monteiro, V (2016)**, “Internacionalização - Estudo multi-caso: PME do Setor das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica: Portugal 2020”, Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.
- ✓ **Moreira, T (2014)**, “Dificuldades encontradas no processo de internacionalização: Estudo nas PME de mobiliário nos concelhos de Paços de Ferreira e Paredes”, Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal.
- ✓ **OBSERVADOR, (2020)**, “Exportações do têxtil e vestuário caem 17% no 1.º semestre – ATP”, in <https://observador.pt/2020/08/14/exportacoes-do-textil-e-vestuario-caem-17-no-1-o-semester-atp/>, acedido em 20 de outubro de 2020
- ✓ **Paulo, T (2015)**, “Estratégias de entrada num mercado estrangeiro - O caso específico da ISA”, Relatório de Estágio de Mestrado, Universidade do Porto, Porto, Portugal.

- ✓ **PORDATA (2020)**, in <https://www.pordata.pt/Portugal>, acedido em 15 setembro 2020.
- ✓ **Portugal Global nº130 (maio, 2020)**, “COVID-19, o impacto na economia e nas empresas, a AICEP no apoio às empresas”.
- ✓ **RANGEL (2020)**, “Indústria Têxtil: Impactos e Oportunidades em tempo de Covid-19”, in <https://www.rangel.com/pt/blog/industria-textil-impactos-oportunidades-covid-19/>, acedido em 8 de outubro de 2020.
- ✓ **Rebelo, A (2019)**, “Plano de negócio e Estratégia de Internacionalização – um caso no Ramo da Joalharia”, Relatório de Projeto de Mestrado, Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- ✓ **Santos, A (2013)**, “Gestão estratégica das organizações: sua aplicabilidade numa instituição financeira”, Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- ✓ **Tavares, J (2017)**, “Internacionalização de uma PME Portuguesa: Análise dos modos de entrada no mercado alemão”, Relatório de Estágio de Mestrado, Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- ✓ **Teixeira, A (2014)**, “Modos de entrada em mercados internacionais: a internacionalização de empresas portuguesas para o Brasil”, Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- ✓ **Vasconcellos, I (2013)**, “Internacionalização de Empresas Portuguesas: O CASO DO GRUPO BRISA”, Dissertação de Mestrado, Instituto Técnico de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- ✓ **Visão (2020)**, “Indústria Têxtil com quebras de encomendas superiores a 50%”, in <https://visao.sapo.pt/atualidade/2020-04-26-industria-textil-com-quebra-de-encomendas-superiores-a-50/>, acedido em 8 de outubro de 2020

Anexo 1 - Questionário

Estudo sobre as estratégias de internacionalização no Setor Têxtil e Vestuário no contexto da Pandemia Covid-19

Sou aluna da licenciatura de gestão no Instituto Politécnico da Guarda e o presente estudo destina-se à realização do projeto final de curso. Os dados solicitados destinam-se unicamente à realização de análises estatísticas, garantindo-se, a total confidencialidade dos mesmos.

Desde já agradeço a sua disponibilidade!

***Obrigatório**

Apresentação da Empresa

1. Em que ano iniciou a empresa a sua atividade? *

2. Em que região do País fica situada a empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Norte
- Centro
- Sul

23/10/2020

Estudo sobre as estratégias de Internacionalização no Setor Têxtil e Vestuário no contexto da Pandemia Covid-19

3. Quais são os principais produtos e serviços comercializados pela empresa? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Preparação e fiação de fibras têxteis (algodão, lã, seda, linho)
- Tecelagem de Têxteis (algodão, lã, seda, linho)
- Fabricação de Tecidos de malha
- Fabricação de artigos têxteis confeccionados, exceto vestuário
- Fabricação de tapetes e carpetes
- Fabricação de cordoaria e redes
- Fabricação de não tecidos e respetivos artigos, exceto vestuário
- Fabricação de Têxteis para uso técnico e industrial
- Fabricação de bordados
- Fabricação de rendas
- Fabricação de Vestuário e acessórios

Outra: _____

4. Quais são os principais fornecedores nacionais da empresa? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Região Norte
- Região Centro
- Região Sul
- Açores
- Madeira

5. Quais são os principais fornecedores Internacionais pertencentes à União Europeia? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Espanha
- França
- Itália
- Alemanha

Outra: _____

23/10/2020

Estudo sobre as estratégias de Internacionalização no Setor Têxtil e Vestuário no contexto da Pandemia Covid-19

6. Quais são os principais fornecedores Internacionais que não fazem parte da União Europeia? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- China
- Índia
- USA
- Paquistão

Outra: _____

7. Quais são os principais clientes nacionais da empresa? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Região Norte
- Região Centro
- Região Sul
- Açores
- Madeira

8. Quais são os principais clientes Internacionais pertencentes à União Europeia? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Espanha
- França
- Alemanha
- Itália

Outra: _____

23/10/2020

Estudo sobre as estratégias de internacionalização no Setor Têxtil e Vestuário no contexto da Pandemia Covid-19

9. Quais são os principais clientes Internacionais que não fazem parte da União Europeia? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- EUA
 China
 Paquistão
 Índia

Outra: _____

10. Qual a/as modalidade/s de entrada nos mercados externos? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Exportação (Direta, Indireta, Partilhada)
 Forma Contratual (Licenciamento, Franchising, Subcontratação, Joint Ventures, Alianças..)
 Investimento Direto (Aquisições e Fusões, Investimento de Raiz)

11. Qual o volume da faturação total da empresa que é comportada pelos negócios internacionais? *

Marcar apenas uma oval.

- < 5%
 5% - 10%
 10% - 25%
 25% - 50%
 50% - 75%
 75% - 99%
 100%

Contexto Setorial

26/10/2020

Estudo sobre as estratégias de internacionalização no Setor Têxtil e Vestuário no contexto da Pandemia Covid-19

12. Atualmente qual é o grau de atratividade do setor, tendo em conta as seguintes forças competitivas: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Baixa	Média	Alta
Ameaça de entrada de novos concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rivalidade entre as empresas do setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ameaça de produtos substitutos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder negocial dos fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder negocial dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação global (Atratividade da Indústria)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. No seu entender, quais são os principais fatores críticos de sucesso neste setor? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Atendimento ao cliente
- Qualidade, inovação e diferenciação dos produtos
- Diversificação e expansão dos mercados
- Criação e/ou desenvolvimento de uma marca.
- Eficiência e produtividade
- Estrutura organizacional
- Qualificação dos Recursos Humanos
- Capacidade de adaptação

Outra: _____

14. Atualmente qual a sua perceção sobre as 2 principais oportunidades a que o setor está sujeito? *

23/10/2020

Estudo sobre as estratégias de internacionalização no Setor Têxtil e Vestuário no contexto da Pandemia Covid-19

15. Atualmente qual a sua perceção sobre as 2 principais ameaças a que o setor está sujeito? *

16. Atualmente, qual é o principal ponto forte do setor? *

17. Atualmente, qual é o principal ponto fraco do setor? *

Melhor Estratégia para o Setor

Considerando os diferentes tipos de estratégia abaixo indicados, selecione as principais opções estratégicas que as PME do setor deverão considerar para que o seu processo de internacionalização seja bem-sucedido nos próximos 5 anos:

18. Posicionamento no mercado *

Marcar apenas uma oval.

- Líder
- Desafiador do líder
- Seguidor do Líder
- Foco (segmento ou nicho de mercado)

23/10/2020

Estudo sobre as estratégias de internacionalização no Setor Têxtil e Vestuário no contexto da Pandemia Covid-19

19. Inovação e Desenvolvimento Tecnológico *

Marcar apenas uma oval.

- Desenvolvimento interno
- Colaboração em I&D
- Intercâmbio de tecnologia
- Seguidor
- Aquisição Tecnológica

20. Vantagem Competitiva *

Marcar apenas uma oval.

- Liderança pelos Custos
- Diferenciação
- Foco com baixo custo
- Foco com diferenciação

21. Direção de Desenvolvimento *

Marcar apenas uma oval.

- Não fazer nada
- Consolidação
- Crescimento
- Retirada/Abandono

22. Crescimento (Produto/Marca) *

Marcar apenas uma oval.

- Penetração no mercado
- Desenvolvimento do produto
- Desenvolvimento do mercado
- Diversificação

23/10/2020

Estudo sobre as estratégias de internacionalização no Setor Têxtil e Vestuário no contexto da Pandemia Covid-19

23. Âmbito de atuação *

Marcar apenas uma oval.

- Regional
- Nacional
- Internacional
- Global

24. Internacionalização *

Marcar apenas uma oval.

- Exportação
- Licenciamento, Franquias ou Subcontratação
- Joint Ventures e Alianças
- Investimento Direto no Estrangeiro

25. Diversificação *

Marcar apenas uma oval.

- Integração Horizontal (mesma fase na cadeia de valor)
- Integração Vertical a Montante (Controlo sobre fornecedores)
- Integração Vertical a Jusante (Controlo sobre clientes)
- Neutral

26. Carteira de Produtos *

Marcar apenas uma oval.

- Neutral
- Concentração
- Diversificação

23/10/2020

Estudo sobre as estratégias de internacionalização no Setor Têxtil e Vestuário no contexto da Pandemia Covid-19

27. Exploração de Sinergias *

Marcar apenas uma oval.

- Operações
- I&D e Tecnologia
- Comercial/Marketing
- Gestão

28. Método de Desenvolvimento *

Marcar apenas uma oval.

- Interno (Organizacional)
- Externo (Aquisições e Fusões)
- Cooperação com outras PME
- Colaboração com grandes empresas

29. Modalidades de Cooperação *

Marcar apenas uma oval.

- Financeira
- Comercial
- Tecnológica
- Produção

Impacto do Covid-19 na laboração da empresa e do setor

30. A empresa cessou atividade por algum momento durante a pandemia? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

23/10/2020

Estudo sobre as estratégias de internacionalização no Setor Têxtil e Vestuário no contexto da Pandemia Covid-19

31. A empresa aderiu ao lay off? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

32. Qual foi a quebra máxima no volume de Faturação da empresa causada pelo Covid-19? (Relativamente ao VN do mesmo mês no ano passado) *

Marcar apenas uma oval.

< 5%

5% - 10%

10% - 25%

25% - 50%

50% - 75%

75% - 99%

100%

33. Se a empresa tem negócios internacionais, qual foi a quebra máxima no volume de Faturação dos negócios internacionais, causada pelo Covid-19? (Relativamente ao VN do mesmo mês no ano passado) *

Marcar apenas uma oval.

< 5%

5% - 10%

10% - 25%

25% - 50%

50% - 75%

75% - 99%

100%

23/10/2020

Estudo sobre as estratégias de internacionalização no Setor Têxtil e Vestuário no contexto da Pandemia Covid-19

34. Quais os pontos positivos e negativos que o Covid-19 acarretou para o setor? *

35. Na sua opinião haverá abertura dos mercados externos aos produtos têxteis e de vestuário portugueses, após o enfraquecimento da situação pandémica? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Talvez

36. Tem conhecimento de algum apoio à internacionalização das PME da Indústria Têxtil e Vestuário para fazer face ao impacto do Covid-19? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

37. Se sim, Quais?

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários