U.PORTO

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO INTERNACIONAL

Os processos de internacionalização no cluster do vestuário

Regina Maria Martins Teixeira

M

2018



U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

Os processos de internacionalização no *cluster* do vestuário em Portugal

Regina Maria Martins Teixeira

Dissertação
Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por
Doutora Ana Paula Africano de Sousa e Silva

2018

Agradecimentos

Primeiramente quero agradecer à minha mãe e irmão, Enaltina e João Martins, por toda a força e amor que me transmitiram e que me tornaram a pessoa que sou hoje. Obrigada por caminharem a meu lado.

Ao meu avô Belmiro, líder da família Martins, obrigada pela inspiração. Quando for grande quero ser como tu.

Ao João Polery, por toda a paciência, compreensão e apoio ao longo da elaboração desta investigação. Por compreenderes como sou e me deixares voar.

Às minhas amigas Camila, Diana e Sandra pela amizade, pela compreensão e pelo companheirismo. Que estes 5 anos se prolonguem no tempo

À Tânia, pelos momentos de descontração e por todas as conversas que me fizeram refletir sobre os meus objetivos de vida.

Aos inquiridos, agradeço a paciência, tolerância e palavra de apoio que me foi oferecida.

Aos entrevistados, agradeço a oportunidade de me permitirem analisar e questionar a dinâmica do setor.

A todos os outros que influenciaram a minha perspetiva de ver as pessoas, o mundo e as coisas. Por todos os ensinamentos, lições e reflexões.

À minha orientadora, Professora Ana Paula Africano, obrigada pela disponibilidade, sugestões e apoio que me transmitiu ao longo desta jornada.

Por último, à Professora Rosa, diretora do Mestrado em Economia e Gestão Internacional, pela exigência e empenho ao longo de todo o Mestrado.

Resumo

O setor do vestuário sofreu fortes choques nas últimas duas décadas, como consequência do aumento da liberalização do comércio internacional, do aumento do custo da mão de obra e do posicionamento de novos agentes (Miguel, 2006). Em Portugal, o setor é maioritariamente constituído por pequenas e médias empresas e o nível percentual de empresas exportadoras é baixo (Amador & Opromolla, 2009). Pretende-se com esta investigação obter um entendimento quanto à influência do *cluster* no processo de internacionalização das empresas de vestuário em Portugal. Como questão de segunda linha pretende-se perceber se as empresas estão em sintonia com os movimentos associativos do setor.

Este trabalho apresenta uma revisão de literatura ao nível dos *cluster*s, dos processos de internacionalização e da problemática subcontratação, marca própria e *private label*, sendo, também, abordada a relação entre as atividades no *cluster* e os processos de internacionalização.

Relativamente ao procedimento de investigação será utilizada metodologia qualitativa e quantitativa, privilegiando os questionários e entrevistas como métodos de recolha de dados. Com uma amostra de 44 empresas e 3 entrevistas semi-estruturadas, será possível obter conclusões relativamente às experiências internacionais e às influências do *cluster* nestes processos.

Os resultados vão de encontro à revisão de literatura apresentada bem como às hipóteses a testar. Das doze hipóteses a testar apenas duas não foram validadas. Relativamente aos resultados das entrevistas, estas demonstram estar maioritariamente em sintonia com as empresas. Contudo o estudo alerta para dois temas fraturantes: o fenómeno da subcontratação e o apoio estatal.

Abstract

The apparel sector has suffered strong shocks in the last two decades, as a result of increased liberalization of international trade, increased labor costs and the positioning of new agents (Miguel, 2006). In Portugal, the sector is mostly composed by small and medium-sized enterprises and the percentage level of exporting companies is low (Amador & Opromolla, 2009). This research intends to obtain an understanding of the influence of the cluster in the process of internationalization of apparel companies in Portugal. As a second-line question, we intend to understand if companies are in tune with the associative movements of the sector.

This paper presents a review of the literature on clusters, internationalization processes and the question of subcontracting, own label and private label. The relationship between cluster activities and internationalization processes was also discussed.

Regarding the research procedure it will be used qualitative and quantitative methodology, privileging the questionnaires and interviews as methods of data collection. With a sample of 44 companies and 3 semi-structured interviews, it will be possible to obtain conclusions regarding the international experiences and the influences of the cluster in these processes.

The results are in agreement with the literature review presented as well as the hypotheses to be tested. Out of the twelve hypotheses to be tested, only two were not validated. Regarding the results of the interviews, these show to be mostly in tune with the companies. However, the study alerts to two divisive issues: the phenomenon of subcontracting and state support.

Índice

1 Introdução 1

2 Revisão de literatura 2

2.1 Internacionalização 2

2.1.1 Conceito 2

2.1.2 Teorias e Modelos 3

2.1.3 Modos de entrada dos mercados externos 6

2.2 *Cluster*s 9

2.2.1 Fatores propensos à aglomeração 9

2.2.2 Definição de *cluster* 10

2.2.3 Interação nos *cluster*s 11

2.2.4 Adaptação e renovação do *cluster* 13

2.2.5 A importância do local de origem 14

2.2.6 O papel do Estado e das associações 15

2.3 Relação *Cluster*-Internacionalização 17

2.4 Subcontratação, Marca Própria e *Private label* 19

2.4.1 Casos práticos em Portugal – Marca Própria 22

2.5 Hipóteses a testar 22

3 Estudo empírico 24

3.1 Metodologia 24

3.2 Metodologia Qualitativa vs Quantitativa 24

3.2.1 Metodologia Qualitativa 24

3.2.2 Metodologia Quantitativa 26

3.3 Caraterização da amostra 27

3.4 Resultados dos inquéritos 34

3.5 Análise das entrevistas 51

4 Conclusão 54

4.1 Considerações finais 54

4.2 Contributos para a gestão 57

4.3 Limitações 58

5 Referências 59

6 Anexos 64

6.1 Anexo A: Inquérito 64

6.2 Anexo B: Tabelas 71

6.3 Anexo C: Figuras 75

6.4 Anexo D: Entrevistas 80

Índice de tabelas

Tabela 1 - Quadro-resumo "Internacionalização" (Elaboração Própria) 3
Tabela 2 - Quadro -resumo "modelos de internacionalização" (Elaboração Própria) 6
Tabela 3 - Quadro-resumo "modos de internacionalização" (Elaboração Própria) 9
Tabela 4 - Quadro-resumo "fatores propensos à aglomeração" (Elaboração Própria) ... 10
Tabela 5 - Quadro-resumo "interação nos *cluster*s" (Elaboração Própria) 13
Tabela 6 - Quadro-resumo "adaptação e renovação do *cluster*" (Elaboração Própria) .. 14
Tabela 7 - Quadro-resumo "importância do local de origem" (Elaboração Própria) 15
Tabela 8 - Quadro-resumo "o papel do Estado" (Elaboração Própria) 16
Tabela 9 - Quadro-resumo "relação *cluster*-internacionalização" (Elaboração Própria) 18
Tabela 10 - Quadro-resumo "Subcontratação vs Marca Própria vs Private Label" (Elaboração Própria) 21
Tabela 11 - Número de colaboradores 28
Tabela 12 - Ano de fundação das empresas 29
Tabela 13 - Percentagem de exportação nas vendas 29
Tabela 14 - Primeiro mercado de exportação e principal mercado de exportação em 2017 30
Tabela 15 - Número de mercados para os quais as empresas exportaram em 2017 31
Tabela 16 - Média de funcionários com ensino superior de acordo com o número de funcionários da empresa 32
Tabela 17 - Frequência de respostas Hipótese 1 35
Tabela 18 - Caracterização respostas Hipótese 1 35
Tabela 19 - Frequência de respostas Hipótese 2 36
Tabela 20 - Caracterização respostas Hipótese 2 36
Tabela 21 - Frequência de respostas Hipótese 3 37
Tabela 22 – Caracterização respostas Hipótese 3 37
Tabela 23 - Frequência de respostas Hipótese 5 40
Tabela 24 - Caracterização respostas Hipótese 5 41
Tabela 25 - Frequência de respostas Hipótese 6 42
Tabela 26 - Caracterização respostas Hipótese 6 42
Tabela 27 - Número de mercados para os quais as empresas exportaram em 2017 44

Tabela 28 - Número de colaboradores 45
Tabela 29 - Percentagem de exportação nas vendas 45
Tabela 30 - Frequência de respostas Hipótese 12 49
Tabela 31 - Caracterização respostas Hipótese 12 49
Tabela 32 - Fatores críticos para a sustentabilidade e desenvolvimento da competitividade do cluster no futuro 50
Tabela 33 - Fontes de vantagem competitiva das empresas nos mercados externos 71
Tabela 34 - Percentagem de exportação de acordo com o número de funcionários da empresa 72
Tabela 35 - Número de funcionários com ensino superior de acordo com o número que mercados de exportação em 2017 73
Tabela 36 – Frequência de respostas "Entidades geograficamente próximas com as quais interage regularmente" 74

Índice de figuras

Figura 1 - Stan Shih Curve (Arto & Monroy, 2009) 20
Figura 2 - Análise do tempo médio até início de internacionalização de acordo com os anos de existência 75
Figura 3 – Volume de vendas médio de acordo com a percentagem de vendas em exportação 76
Figura 4 – Número médio de funcionários com ensino superior de acordo com a percentagem de exportação nas vendas 77
Figura 5 – Número médio de funcionários com ensino superior de cordo com o número de mercados para os quais exportou em 2017 78
Figura 6 – Número médio de anos que demorou a internacionalizar de acordo com o número de entidades com as quais se relaciona 79

1 Introdução

O setor do vestuário concentra-se na região Norte de Portugal, sendo maioritariamente constituído por pequenas e médias empresas. As 8594 empresas existentes em 2015 dedicadas ao setor do vestuário totalizaram cerca de 3,5 mil milhões de euros de volume de negócios, sendo que a proporção de empresas em nome individual em Portugal é de cerca de 68%. Relativamente ao comércio internacional de bens de vestuário em 2016 foi exportada mercadoria no valor de cerca de 3 mil milhões euros e as importações ficaram em 1,9 mil milhões de euros, resultando um saldo positivo. (Fonte: INE e PORDATA)

Historicamente, o setor do vestuário desde cedo desenvolveu atividade internacional. Contudo, nos últimos 30 anos o setor sofreu fortes impactos fruto de alterações nas regras do comércio internacional e na emergência de novos produtores. Primeiro, com o fim do acordo multifibras (1974-1994) e consequente acordo de transição (1994-2004). Depois, com a ascensão da China como país produtor e respetiva adesão à Organização Mundial do Comércio (OMC), em 2001, e a crise económica europeia com início em 2004. Tendo em conta o contexto global, o desafio de internacionalização e a competitividade das empresas de vestuário portuguesas terão que ser desenvolvidos com base em fatores diferentes dos tradicionais (Ramos, 2004).

Este trabalho visa compreender de que forma o *cluster* influencia o processo de internacionalização levado a cabo por empresas do setor do vestuário em Portugal. Pretende-se também perceber se as empresas estão em sintonia com os movimentos associativos do setor.

A presente dissertação está estruturada em quatro capítulos, sendo o primeiro referente à introdução. O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura de forma a fazer um enquadramento teórico, enunciando os principais conceitos relevantes para esta investigação. Termina com a apresentação das hipóteses a testar de acordo com a revisão de literatura apresentada. O terceiro capítulo contém o estudo empírico, começando por contextualizar a metodologia de investigação escolhida, seguindo-se a apresentação dos resultados dos inquéritos e das entrevistas. Por fim, o quarto capítulo apresenta as conclusões da investigação, limitações e os contributos para a gestão.

2 Revisão de literatura

2.1 Internacionalização

2.1.1 Conceito

Wind, Douglas & Perlmutter (1973) mencionam a internacionalização como um processo. No decorrer desse processo ocorrem estágios sucessivos que correspondem ao progresso/desenvolvimento das organizações nos mercados externos.

Outras aceções foram surgindo, como é o caso do trabalho desenvolvido por Johanson & Vahlne (1977) e Johanson & Weidersheim-Paul (1975). Estes autores, à semelhança do anterior, referem-se à internacionalização como um processo, sendo que estes referem também a existência de múltiplas decisões, entre elas qual o modo e local por onde se inicia/fortalece o trajeto internacional. Estas são decisões com grande peso estratégico para as organizações e visam amplificar a atuação da empresa noutros mercados que não o de origem (Welch & Luostarinen, 1988).

Para Beamish & Calof (1995) a internacionalização surge com um conceito distinto, ou seja, como sendo "o processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos, etc.) ao ambiente internacional" (Beamish & Calof, 1995, pag 115)

Relativamente aos efeitos da internacionalização, Meyer (1996) considera que a internacionalização poderá aumentar o valor acrescentado do produto num país que não o seu país de origem. Na generalidade, os autores aqui apresentados atentam ao trajeto internacional como uma adaptação, incluindo a aprendizagem que é inerente a todo o processo. Sendo que existem organizações nos diferentes estágios do processo de internacionalização, alguns autores dedicaram-se ao estudo das características e dos momentos de internacionalização. Gonzalez-Perez, Manotas & Ciravegna (2016) concluíram que, no caso das PME's colombianas de têxteis e vestuário, as empresas mais velhas tendem a agir com um modelo de internacionalização gradual enquanto que as empresas jovens não o fazem. As barreiras tarifárias e o menor grau de abertura ao exterior poderão ser justificações para o comportamento das organizações mais antigas assim como o menor grau de informação a que os gestores tinham acesso.

Relativamente à propensão para exportar no setor têxtil e vestuário em Portugal, Serra, Pointon & Abdou (2012) consideram o tamanho da empresa (PME's com maior dimensão tem maior propensão para exportar), a vantagem competitiva, tecnologia e o

número de línguas faladas como fatores chave. Contudo, o estudo sugere que o tamanho da empresa perderá importância, face à relevância dos aspetos intangíveis tais como a marca e o design. Por último, os autores apontam o grau educacional dos gestores portugueses como fator crítico para a propensão à exportação – gestores com maior grau de educação são mais motivados para o processo internacional das suas empresas.

Autor	Internacionalização
Wind, Douglas & Perlmutter (1973)	Processo com estágios sucessivos
Johanson & Vahlne (1977)	Múltiplas decisões estratégicas
Johanson & Weidersheim-Paul (1975)	
Beamish & Calof (1995)	Processo de adaptação ao ambiente internacional
Meyer (1996)	Internacionalização incrementa o valor acrescentado do produto no exterior
Gonzalez-Perez, Manotas & Ciravegna (2016)	Empresas mais antigas adotam modelos graduais de internacionalização
Serra, Pointon & Abdou (2012)	Tamanho da empresa, vantagem competitiva, tecnologia e número de línguas faladas influenciam propensão à exportação

Tabela 1 - Quadro-resumo "Internacionalização" (Elaboração Própria)

2.1.2 Teorias e Modelos

Uppsala: evolução

Johanson & Vahlne (1977;1990;2009) desenvolveram o designado modelo de *Uppsala*, relevando a aquisição gradual e implementação de conhecimento ao longo do processo de internacionalização. O acesso progressivo, a informação e a experiência acumulada tendem a aumentar o grau de envolvimento e de compromisso com os mercados estrangeiros. Foi definido um processo gradual composto por quatro fases pelas quais as empresas passam ao internacionalizarem-se: numa primeira fase as empresas não têm exportações regulares; num segundo momento exportam também com recurso a intermediários independentes; de seguida ponderam a criação de uma subsidiária no país externo; e por fim culmina com a produção nesse país.

Mais tarde, em 2009, os mesmos autores reviram o modelo e introduzem a ideia de que o ambiente empresarial funciona como uma rede de relacionamentos em que todos os intervenientes agem entre si. Estas relações, sendo funcionais e recíprocas, contribuem para uma internacionalização bem-sucedida. As conexões entre os diferentes agentes poderão

ser fonte de aprendizagem bem como de relações de confiança e compromisso essenciais para o desenvolvimento internacional das organizações.

Desta forma, constatada a relevância que os autores atribuem às redes, a entrada no mercado externo deverá ser vista como um modo de posicionamento numa rede estrangeira e não apenas sob a ótica dos modos de entrada.

Network Theory

Em 1999, Holm, Eriksson & Johanson, chegaram à conclusão que, apesar de grande parte das pesquisas se centrar na seleção do modo de entrada com vista à internacionalização, o desenvolvimento de relações com *stakeholders* e outros parceiros poderá ser critico para o sucesso deste processo.

Johanson & Mattson (1988) referem-se ao *Network Theory* como um modelo em que diferentes mercados são redes de relações entre empresas que permitem a influência de fatores externos. Neste modelo, a confiança é condição necessária à concretização de acordos comerciais e tal é alcançado através de relacionamentos duradouros no qual se criam e desenvolvem canais de informação complexos bem como vínculos sociais e técnicos. Estas redes são consideradas recursos estratégicos e fonte de encorajamento e de suporte para a internacionalização das empresas. À semelhança da última revisão do modelo de *Uppsala*, o processo de internacionalização é classificado como uma forma de estabelecer e desenvolver posições na rede do mercado externo. Assim, a empresa atravessa três estágios: (1) Extensão internacional - estabelecimento de posição numa nova rede; (2) Penetração - desenvolvimento de posição numa rede já estabelecida; (3) Integração Internacional - aumentar a conexão das diferentes posições nas diversas redes. De acordo com a sua posição na rede e o seu grau de internacionalização as empresas poderão ser classificadas como de quatro tipos: o iniciante, o iniciador tardio, o internacional solitário e o internacional entre outros.

Numa perspetiva de recursos, Karlsen & Nordhus (2011), defendem que as organizações dependem de recursos detidos por outros agentes e que a obtenção destes poderá ser influenciada pela sua posição na rede. Para estes autores, o estabelecimento de relações entre os diferentes atores tem como objetivo a aquisição de recursos, a venda de produtos/serviços e a acumulação de informação sobre os mercados externos.

Born Global

Rennie (1993) defende que existem 2 tipos de empresas de alto valor agregado: as tradicionais com sede doméstica e as que nascem globais. O primeiro tipo de empresas são as que iniciam no mercado internacional quando já estão estabelecidas no mercado doméstico. O segundo tipo de empresas são as que começam a exportar muito cedo, normalmente até 2 anos desde a sua fundação.

As *Born Global* têm uma visão ampla e global desde a sua fundação, motivo pelo qual o seu processo de internacionalização é acelerado, não se acomodando por um longo período no mercado doméstico. Este tipo de organizações carece, muitas vezes, de recursos preciosos à sua internacionalização e sucesso. Essa limitação conduz à necessidade de aprimorar os relacionamentos e posições nas redes em que estão inseridos. As redes funcionam como parcerias para as *Born Global* e a Internet torna-se uma ferramenta preciosa para alargar contactos e aplicar estratégias de Marketing. Desta forma, estas empresas minimizam a exposição aos riscos associados à sua condição e superam a limitação de recursos (Gabrielsson & Kirpalani, 2004).

International New Ventures

As *International New Ventures (INV*) são "organizações que, desde o início, tentam obter vantagens competitivas significativas através do uso dos seus recursos e da venda de produtos em vários países" (Oviatt & McDougall, 1994, pag49). O fator que caracteriza estas empresas é a idade com que internacionalizam e não o seu tamanho. Tal como no caso das *Born Global*, estas organizações têm recursos limitados. As TIC e as inovações tecnológicas e de transportes ajudam as INV a concorrer com empresas maduras nos vários mercados. O que distingue as INV das *Born Global* é o espaço de mercado externo, ou seja, as *Born Global* devem atingir a tríade global (europa, ásia e américa) enquanto que para as INV o mercado é regional (e não global) (Crick, 2009).

Teoria	Modelos de Internacionalização
Uppsala	Aquisição gradual de conhecimento
	Processo composto por quatro fases
	Importância da rede de relacionamentos
Network Theory	Relacionamentos como elemento crítico ao sucesso internacional
	A confiança como condição necessária
	Relações duradouras para criar vínculos sociais e técnicos
	Três estágios de desenvolvimento de posições na rede
Born Global	Empresas internacionalizadas até 2 anos desde a sua fundação

	Visão ampla e global
	Necessidade de desenvolver relações para colmatar necessidades
	Internet como ferramenta fundamental
International New Ventures	Empresas internacionalizam muito cedo
	Importância das TIC e inovações tecnológicas
	Mercado regional

Tabela 2 - Quadro -resumo "modelos de internacionalização" (Elaboração Própria)

2.1.3 Modos de entrada dos mercados externos

As alternativas para internacionalizar são variadas e a sua escolha é complexa. Esta opção estratégica deverá ser ponderada de acordo com o tipo de produto/serviço, mercado onde atua, tipo de cliente, os seus recursos e capacidades, entre outros. Quando as empresas pretendem expandir a sua área de atuação para o mercado externo passam por um processo de seleção do modo de entrada. Questões como o controlo desejado, os recursos necessários, a flexibilidade e o risco de disseminação do conhecimento são essenciais para o sucesso da escolha estratégica.

Este sub capítulo tem como fonte os seguintes livros: "Pensamento Estratégico" (Cardeal) e "Gestão Estratégica – Conceitos e práticas" (Serra, Ferreira, Torres et al).

Exportações

A exportação é o modo mais simples e utilizado pelas empresas que pretendem internacionalizar. No caso dos custos de transporte e das barreiras tarifárias serem baixas, sendo o produto *standard*, não existem vantagens em estar fisicamente próximo do mercado externo. Do desenvolvimento deste estágio poderá advir a necessidade de internalizar alguma parte da cadeia de valor como é o caso do departamento comercial ou pós-venda.

As exportações poderão ser diretas ou indiretas. Classificam-se de exportações diretas quando o produto/serviço é vendido diretamente ao importador estrangeiro. Quando a troca comercial é realizada a um agente local e esse intermediário é que vende ao importador estrangeiro é designada de exportação indireta.

Este modo de entrada é barato e de baixo risco permitindo assim estar simultaneamente em vários mercados.

Modos contratuais

Nos modos contratuais estão incluídos o licenciamento, o *franchising*, os contratos de gestão, a partilha de produção, os contratos chave na mão, subcontratação internacional (outsourcing) e as alianças estratégicas.

O **licenciamento** traduz-se pela venda do direito de produzir ou comercializar os bens da empresa ou de utilizar a sua tecnologia, por um período específico, em troca do pagamento de um *royaltie* ou outra forma de remuneração. Apesar de ter como vantagem o pouco envolvimento, quer financeiro quer de recursos humanos, este tipo de contrato deverá ser bem analisado uma vez que poderá estar em causa o acesso à fonte de vantagem competitiva da empresa. Poderá ser utilizado como teste de um possível IDE (investimento direto estrangeiro) e o licenciado poderá inclusive desenvolver a tecnologia em causa.

O ***franchising*** é uma forma particular de licenciamento. O objeto de licenciamento é um produto intangível (por norma uma marca) e segue normas rígidas de atuação. A principal desvantagem é a perda do controle da qualidade. Este modo de entrada é vulgar entre as empresas de serviços.

Um modo de entrada muito utilizado pelos hotéis são os **contratos de gestão**. Estes contratos são utilizados quando existe uma falta de competência para executar certo projeto. O que sucede é uma relação contratual em que, em troca de uma taxa, uma empresa detém o controlo operacional de um ativo. Este método envolve riscos moderados para a empresa e poderá obter rendimentos elevados.

A **partilha de produção** é vulgarmente utilizada na indústria petrolífera. Este contrato é realizado entre o Estado e a(s) empresa(s) interessada(s) e neste que é definido a quantidade de produção que cada um poderá obter. A partilha de produção poderá ser muito rentável para as empresas e para o Estado.

Quando uma empresa é contratada para construir uma unidade produtiva completa num país externo é designado de **projeto chave-na-mão**. Normalmente o contratado assegura todo o processo até à fase de início das operações. As negociações deste tipo de contrato são complexas.

O ***outsourcing*** é uma prática global e envolve os mais variados tipos de atividades. Poderá resumir-se a uma situação em que uma empresa doméstica solicita a uma empresa externa (somente) a produção de um produto ou serviço, ou, poderão ser externalizadas outras funções como as tecnologias de informação ou funções de conhecimento, marketing, entre outras. O outsouricng traduz um formato de redução de custos fixos,

exigindo pouco compromisso a nível financeiro e de gestão. Por outro lado, representa também um risco político reduzido, fator importante em alguns países. As desvantagens deste modo centram-se na perda de controlo operacional e na possível falta de qualidade, competência e seriedade do fornecedor selecionado.

Por último, as **alianças estratégicas** tratam-se de acordos cooperativos em que duas empresas colaboram num determinado projeto. O equilíbrio do empenho das partes é fundamental para o sucesso da aliança. Este método poderá facilitar a entrada num mercado externo e permite às empresas partilhar custos, competências e riscos.

IDE (Investimento direto estrangeiro)

O IDE carateriza-se por ser um investimento de longo prazo e de interesse duradouro numa empresa residente numa economia diferente do investidor de origem (World Investment Report, 2007). O IDE inclui as joint-ventures e as subsidiárias - diferem na percentagem de investimento da empresa no mercado externo. No caso das joint-ventures trata-se de uma parceria entre empresas que requer a partilha de esforços e recursos. As dificuldades desta forma de investimento passam pelo gap de interesses estratégicos e linhas orientadoras que dificultam a gestão diária. Estas dificuldades não existem no caso das subsidiária a 100% pois ao não existirem decisões partilhadas fornecem um controlo total à empresa e uma presença firme no exterior. Contudo, o risco e compromisso associados a este modo de entrada exige que a decisão de investimento seja muito ponderada.

Modos de internacionalização	Descrição
Exportação	Método mais utilizado
	Custos e riscos minimizados
	Exportações diretas e indiretas
Modos contratuais	
Licenciamento	Venda do direito de produzir ou comercializar os bens
	Carece de pouco envolvimento
	Perigo de aceder à fonte de vantagem competitiva
Franchising	O objeto de licenciamento é intangível
	Segue normas rígidas de atuação
	Perda de controle de qualidade
Contratos de gestão	Colmara a falta de competência para executar o projeto
	Riscos moderados
	Rendimentos elevados
Partilha de produção	Contrato entre empresas e Estado Rentável para ambas as partes
Projeto chave-na-mão	Construção de unidade produtiva completa

	Negociações complexas
Outsourcing	Custos e necessidade de gestão reduzidos
	Perda de controle operacional e de qualidade
	Prática global
Alianças estratégicas	Acordos cooperativos
	Equilíbrio das partes envolvidas
	Facilitador de entrada num mercado externo
	Partilha de custos e competências
IDE	Investimento de longo prazo
	Joint-Ventures
	Partilha de esforços e recursos
	Possível gap de interesses estratégicos
	Subsidiárias
	Controlo total
	Presença firme no exterior
	Risco e compromisso elevados

Tabela 3 - Quadro-resumo "modos de internacionalização" (Elaboração Própria)

2.2 *Cluster*s

Esta secção apresenta algumas conceções teóricas acerca do tema. Desde o trabalho de Marshall (1920), passando por Pyke, Becattini & Sengenberger (1990) e culminando em Porter (1998). Esta sub-secção apresenta uma clarificação do conceito de "*cluster*", analisa as relações intra-*cluster*, a sua adaptação às exigências do mercado global e examina a interação do Estado no desenvolvimento do *cluster* a nível nacional e internacional.

2.2.1 Fatores propensos à aglomeração

O fenómeno da aglomeração de indústrias em certas localizações tem merecido a atenção por parte da comunidade científica. Marshall (1920) identifica alguns dos fatores que levam certas empresas a concentrarem-se em determinada região geográfica. Assim, critérios como as condições climatéricas e a concentração de mão-de-obra qualificada foram considerados importantes para a concentração das organizações. Também o fenómeno de seguir outras empresas, quer sejam clientes ou fornecedores, e os proveitos de conhecimento que advêm dessa proximidade eram já classificados como critérios-chave. O autor menciona ainda os ganhos financeiros que decorrem das taxas e custos de transporte reduzidos pelo facto de se situarem na mesma região.

Para Pyke, Becattini & Sengerberger (1990) o modo como as empresas se relacionam, os seus vínculos e redes de contactos são colocados em evidência e classificados como causa para o surgimento de distritos industriais.

Na sequência dos trabalhos anteriores surge, então, a denominada "Vantagem competitiva das Nações" de Porter (1990). Esta teoria relaciona a vantagem competitiva com a localização e acrescenta que esta pode ser maximizada com atividades inovadoras. O autor identifica os fatores que impulsionam a criação e constante desenvolvimento das empresas. Estes constituem o "Diamante da Vantagem Nacional" e contêm quatro fatores-chave: condições dos fatores (de produção); condições da procura (de consumo); indústrias relacionadas e de suporte; estratégia, estrutura e rivalidade de empresas (Porter, 1990).

Mais tarde, Porter (1998) mantém o foco na importância da localização, mas defende, também, que os critérios que influenciam a escolha do local alteraram, realçando o papel do ambiente externo propício ao desenvolvimento empresarial. Considera que o foco não se centra apenas na empresa e na importância da localização dos recursos de produção, como os recursos humanos disponíveis e baratos (fatores de produção), mas contabiliza também o potencial do ambiente externo em que a empresa opera.

Autor	Fatores propensos à aglomeração
Marshall (1920)	Condições climatéricas
	Concentração de mão de obra qualificada
	Seguir empresas
	Proveitos intelectuais
	Poupança de taxas e custos de transporte
Pyke, Bacattini & Sengerberger (1990)	Relacionamentos e vínculos entre empresas
Porter (1990; 1998)	Condições dos fatores
	Condições de procura
	Indústrias relacionadas e de suporte
	Estratégia, estrutura e rivalidade de empresas
	Ambiente externo

Tabela 4 - Quadro-resumo "fatores propensos à aglomeração" (Elaboração Própria)

2.2.2 Definição de *cluster*

Relativamente ao conceito de *cluster*, Porter e Ketels (2009) consideram que este engloba três dimensões: dimensão geográfica – porque estão concentrados numa região limitada-, dimensão de atividade – porque estão relacionadas com empresas que fornecem produtos/serviços diferentes - e dimensão do ambiente de negócios – uma vez que são influenciados pelas ações de instituições públicas e privadas. Porter (1998) considera que o

cluster inclui fornecedores, clientes, empresas relacionadas, até mesmo as instituições governamentais, as universidades e associações. Englobando num só termo podemos considerar que do *cluster* fazem parte os *Stakeholders,* ou seja, todos os intervenientes/interessados das organizações, como clientes, fornecedores, colaboradores.

Mais recentemente, Martins (2016) enfatiza a importância dos recursos tecnológicos, culturais e humanos e a sua interação. Realça as relações com clientes e fornecedores como ponto crítico para a criação de valor.

2.2.3 Interação nos *cluster*s

Ao longo do amadurecimento das empresas, estas pretendem melhorar os seus desempenhos de modo a aumentarem a visibilidade aos olhos de possíveis compradores e da comunidade em geral. Em alguns mercados, as empresas (a título individual) ou os *cluster*s (como grupo) adotam estratégias com forte vertente internacional de modo a ganharem espaço noutros mercados e redesenharem as suas posições.

Ao longo do tempo vários foram os autores que estudaram o comportamento das empresas nos mais diversos países. Por exemplo, como retratado no trabalho de Zhao, Watanabe & Griffy-Brown (2009), a China tentou alterar a sua força competitiva dos processos de fabricação de mão-de-obra intensiva para a produção de produtos inovadores e de alta-tecnologia, porque se aperceberam que o desenvolvimento a partir de uma política de baixo custo não seria sustentável. Fomentaram políticas de aglomeração das indústrias em diferentes regiões para impulsionar o desenvolvimento económico, sendo que o autor chegou à conclusão que o agrupamento de empresas estimula a concorrência e a colaboração para um resultado *win-win*. No estudo de M.Lin, Huang, C.Lin & Hsu (2012), também com foco na China, os autores realçam que as empresas inseridas em *cluster*s estão a inclinar-se para as alianças estratégicas e que o relacionamento entre as empresas é íntimo e pessoal. Contudo, tendo em conta que a vertente cultural especifica da região influencia as relações entre as empresas, estas relacionam-se tendo como base a posição hierárquica da rede e o histórico de relacionamentos das outras empresas. Assim, esta influência cultural traduz a presença de confiança nas relações existentes.

No caso do setor do calçado na Etiópia, apesar de as empresas do *cluster* terem comportamentos diferentes entre si, é notável que de forma geral as interações (de negócio e conhecimento) ocorrem dentro destes mesmos *cluster*s. Porém, a dinâmica e a

transferência de conhecimento em pequenos grupos de empresas são diferentes no caso de se tratar de países desenvolvidos ou em desenvolvimento (Gebreeyesus & Mohnen, 2013).

Analisando o caso do Brasil, Hoffman, Lopes & Medeiros (2014) estudaram a transferência de conhecimento nas pequenas empresas que estão presentes em *cluster*s industriais. As conclusões determinaram que, entre outros, a transferência de conhecimento nos *cluster*s pode ocorrer mesmo na ausência de cooperação entre as empresas e que os produtores, ao invés dos fornecedores, estão mais propensos a extrair o conhecimento que existe disponível no *cluster*. O estudo concluiu ainda que as empresas têm diferentes capacidades de obter e utilizar a informação disponível e que a sua presença nesta aglomeração não basta para ter acesso ao conhecimento.

Por fim, Dayasindhu (2002) ao analisar a indústria de software na India percebeu que variáveis como a cultura e o grau de envolvimento das empresas são determinantes para a transferência de conhecimento, o que por sua vez afeta a competitividade global.

O tipo de relacionamento intra-*cluster* e a forma como o conhecimento circula difere entre os países. Em Itália, de acordo com o trabalho de Boschma & Wal (2006) acerca do *cluster* do calçado, a rede de conhecimento existente é desigual e débil. A capacidade de absorção de conhecimento e de relacionamento das empresas no *cluster* é heterogénea, pelo que não existe um alinhamento de atuação. O estudo relatou que o facto de uma empresa ter uma forte posição na rede local influenciava positivamente a sua capacidade de inovação e fortalecia laços com empresas externas ao *cluster*, contudo tal não afetava a rede de conhecimento já existente. Aliás, as empresas com relações externas ao *cluster* tinham mais capacidade de inovação do aquelas que apenas se socorriam da rede local. Os autores concluíram que a proximidade geográfica e cognitiva das empresas não é suficiente para criar uma rede de transferência de conhecimento.

Analisando a participação nos *cluster*s a um nível individual e particular, claramente se entende que os gestores das empresas têm um papel fundamental na participação nas redes e na sua interação. Watts, Wood & Wardle (2006) assumem essa importância no seu estudo às pequenas empresas metalúrgicas no Reino Unido. Para os autores, as caraterísticas dos gestores estão relacionadas com a sua participação nas redes em que estão inseridos, ou seja, aqueles com maior experiência e que tenham trabalhado com grandes empresas estão mais propensos a participar ativamente na rede do *cluster*.

Autor	Interação nos *cluster*s
Zhao, Watanabe & Griffy-Brown (2009)	Desenvolvimento económico
	Alteração da força competitiva
	Estimulação da concorrência e colaboração
M.Lin, Huang, C.Lin & Hsu (2012)	Criação de alianças estratégicas
	Desenvolvimento dos relacionamentos
Gebreeyesus & Mohnen (2013)	Interações que ocorrem dentro do *cluster*
	A transferência de conhecimento diferente em PD e PVD
Hoffman, Lopes & Medeiros (2014)	Transferência de conhecimento sem cooperação
	Diferentes capacidades de obtenção de conhecimento
Dayasindhu (2002)	Cultura e grau de envolvimento influenciam a transferência de conhecimento
Boschma & Wal (2005)	A inovação nas empresas com relacionamentos externos ao *clusters*
Watts, Wood & Wardle (2006)	Papel dos gestores na rede

Tabela 5 - Quadro-resumo "interação nos *cluster*s" (Elaboração Própria)

2.2.4 Adaptação e renovação do *cluster*

Ao longo do tempo a dinâmica do *cluster* deverá manter-se atual e apta a enfrentar os desafios das diferentes épocas de modo a conseguir competir no mercado global. Com a crescente globalização, fruto das rápidas mudanças e da exigência dos consumidores cada vez mais apurada e diferenciada, os mercados fazem pressão para que *cluster*s locais cedam. Contudo, esta poderá ser uma oportunidade para o *cluster* reunir uma estratégia de reposicionamento no mercado e assim assegurar a sua manutenção.

Na opinião de Zucchella (2006) o tempo dos *cluster*s autossuficientes terminou – não conseguirão resistir isolados - pelo que deverão procurar formas de cooperação, partilha e transferência de conhecimento entre os diferentes agentes à escala global de forma a evitarem, no limite, o declínio do *cluster*. Apesar de existir espaço para a convivência de todas as formas de atuação, a autora alerta para a necessidade de os *cluster*s se renovarem e diferenciarem para que todos alcancem uma posição confortável no mercado global. "*Cluster*s verdadeiramente competitivos são capazes de alavancar a sua posição e crescer" (Porter & Ketels, 2009, p16). Wei & Xiang (2010) realçam que a fonte de vantagem competitiva se altera consoante o estágio de desenvolvimento do *cluster*. Os fatores que eram vantagem competitiva (para o *cluster* têxtil numa certa região na China) parecem ser os mesmos que agora causam o declínio deste. O impacto da procura externa, a homogeneidade dos produtos produzidos e o apelo a produtos de alta qualidade pressionaram as empresas a investirem na cooperação externa, investigação e desenvolvimento, e se aventurassem nos mercados externos. Com isto, as empresas que

seguem políticas de baixo preço terão dificuldades em sobreviver, pelo que deverão apostar em tecnologia e produtos de valor acrescentado de modo a aumentarem a cadeia de valor. Contudo, o fator cultural pode levar a que as empresas excluam quem não partilha as mesmas caraterísticas culturais e assim autolimitarem a expansão de conhecimentos e relacionamentos.

Numa era global, a integração mundial das cadeias de valor favorece a ligação entre fontes locais e globais. Surgem assim *cluster*s diferentes com combinações entre multinacionais e pequenas e médias empresas locais (Porter & Ketels, 2009).

Os *cluster*s são sistemas dinâmicos em constante mudança e interação. Porém, as alterações que se verificam poderão não ocorrer no mesmo sentido e velocidade do que este necessita, pelo que se impõe às organizações pertencentes a estas redes a atenção essencial para perceberem se estão a traçar o caminho correto e quais as correções a fazer.

Autor	Adaptação e renovação do *cluster*
Zucchella (2016)	Fim dos *cluster*s autossuficientes
	Criação de *cluster*s renovados e diferenciados
Wei & Xiang (2010)	Modificação da fonte de vantagem competitiva do *cluster*
Porter & Ketels (2009)	Heterogeneidade de empresas nos *cluster*s
	Competitividade dos *cluster*s

Tabela 6 - Quadro-resumo "adaptação e renovação do *cluster*" (Elaboração Própria)

2.2.5 A importância do local de origem

Vários são os produtos que têm uma conotação direta com um mercado específico. Relativamente ao setor do vestuário em Portugal, Bandyopadhyay, Yelkur, DaCosta & Coelho (2001) atentam para a dificuldade de obtenção de notoriedade da marca "Portugal", assim como a baixa perceção do produto com origem "*made* in Portugal".

Considerando que a origem do produto afeta a resposta do público à publicidade, Azevedo & Farhangmehr (2012) analisaram a viabilidade de marcas portuguesas, com nome em inglês, bem como, marcas com nome inglês incluindo o detalhe "*made* in Portugal". Os resultados relevam a importância da personalidade e sofisticação da marca em detrimento do país de produção. A sofisticação associada a marcas estrangeiras fez desta opção a mais viável para adotar numa marca. Contudo, o autor atribui também importância ao fenómeno da empatia e dos relacionamentos duradouros que são criados entre marca e cliente. A solução apontada para o desenvolvimento da competitividade das

empresas portuguesas passa pela "construção de uma marca forte" (Azevedo & Farhangmehr, 2012, p.38).

A internacionalização das PME's é afetada pelos fatores acima descritos. A reputação do *cluster* é fundamental para alavancar a internacionalização das PME's, dado que "a reputação do *cluster* tem uma influência direta e positiva" (Zen, Fensterseifer & Prévot, 2011, p134) nas operações internacionais, os gestores deverão ter em consideração essa variável chave na estratégia de internacionalização da empresa (Zyglidopoulos, DeMartino & Reid, 2006; Zen, Fensterseifer & Prévot 2011).

Autor	A importância do local de origem
Bandyopadhyay, Yelkur, DaCosta & Coelho (2001)	Baixa notoriedade do produto "*made* in Portugal"
Azevedo & Farhangmehr (2012)	Sofisticação das marcas estrangeiras
	Importância do relacionamento marca-cliente
Zyglidopoulos, DeMartino & Reid (2006)	A reputação do *cluster* para a internacionalização
Zen, Fensterseifer & Prévot (2011)	

Tabela 7 - Quadro-resumo "importância do local de origem" (Elaboração Própria)

2.2.6 O papel do Estado e das associações

São vários os autores que analisam e sugerem atuações por parte dos governos relativamente à competitividade dos *cluster*s regionais.

Hoffmann, Lopes & Medeiros (2014) sugerem a promoção das relações de cooperação entre as empresas nos *cluster*s de forma a desenvolver as redes. Como exemplo real deste tipo de práticas realça-se o caso da China, caso em que o governo local impulsiona as empresas do *cluster* a ir para o exterior, criar relações com parceiros e participar em feiras internacionais como forma de abertura ao exterior. Estas práticas contrariam a tendência fechada da China até então (Wei & Xiang, 2010).

Um estudo de Lakshmanan, Swamynathan & Mansural (2016) analisa a importância das políticas internacionais (ISSO9000, ISSO14000, SA8000 e WRAP) na competitividade das organizações de exportação de vestuário de malha na Índia. As questões sociais e éticas estão a ganhar peso quer por parte dos empresários (através de uma produção consciente) quer por parte dos clientes (que exigem o cumprimento das normas). Este trabalho realça a importância das questões sociais em detrimento de outros fatores competitivos como o preço e a qualidade. Esta mudança é visível nos países em desenvolvimento e locais onde até então as questões sociais, éticas e morais eram subvalorizadas.

No caso de Itália, um país desenvolvido, Zucchella (2006) relata o apoio prestado pelo governo e algumas instituições locais através de formas de cooperação, relacionamento e transferência de conhecimento entre *cluster*s locais e estrangeiros.

Em Portugal aplicam-se medidas de incentivo ao desenvolvimento económico, social e territorial do país através do programa "Portugal 2020". O "Compete 2020" é um dos 16 planos operacionais constantes no "Portugal 2020" e tem como foco a competitividade e internacionalização da economia portuguesa. O Sistema de Incentivo para a Qualificação e Internacionalização das PME (previsto no eixo II do programa Compete 2020) é, como o seu nome indica, uma medida de apoio às pequenas e médias empresas para alavancar a internacionalização dos seus serviços e/ou produtos, dividindo-se em duas grandes áreas – a Internacionalização e a Qualificação. No que concerne à Internacionalização estes incentivos têm por objetivo possibilitar/aumentar a exportação das empresas através do desenvolvimento da sua participação no comércio internacional. Em relação à Qualificação, esta centra-se na inovação e outros domínios imateriais potenciando assim as capacidades competitivas das PME's. Para além das pequenas e médias empresas, também as entidades públicas e instituições privadas sem fins lucrativos podem receber apoios provenientes do programa.

O investimento público para a fomentação da competitividade dos *cluster*s é transversal aos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Dado que os governos têm acesso a informação e têm recursos para auxiliar, considera-se acertado que o Estado pretenda impulsionar o desenvolvimento da competitividade das empresas.

Autor	O papel do Estado
Wei & Xiang (2010)	Apoio do governo local à internacionalização das empresas
Lakshmanan (2014)	Apoio na modificação de questões éticas e sociais
Zucchella (2016)	Criação de pontes entre *cluster*s locais e estrangeiros

Tabela 8 - Quadro-resumo "o papel do Estado" (Elaboração Própria)

De acordo com Foltran (2008) o associativismo empresarial é um grande aliado no surgimento e desenvolvimento de micro e pequenas empresas e funciona como uma forma de desenvolvimento regional, seja este económico, social ou cultural. O autor defende que o associativismo não deve ser encarado como uma forma de enriquecimento ou como uma oportunidade de investigar as empresas concorrentes mas sim com uma oportunidade de crescimento no sentido empresarial bem como social e cultural, ou seja, como fonte de

informação através das experiências e partilhas das outras empresas para potenciar o seu próprio crescimento.

Para Dallabrida (2016) num estudo comparativo entre as experiências portuguesas e brasileiras relativamente a ativos territoriais, estratégias de desenvolvimento e governança territorial concluiu que a experiência portuguesa é diferente da brasileira. Assim, em Portugal, as associações "articulam a produção quanto ao apoio técnico, normatizações legais, regulação do volume da produção, inserção dos produtos no mercado e marketing geral, principalmente no setor industrial" (Dallabrida, 2016, pag 204).

Dito isto, as associações deverão estar alinhadas com os interesses e atuações das empresas de forma a potenciar o seu crescimento e desenvolvimento. Desta forma o trabalho desenvolvido pelas associações poderá ser adequado, eficiente e eficaz.

2.3 **Relação *Cluster*-Internacionalização**

Ao longo do tempo foram vários os autores que se debruçaram sobre o processo de internacionalização das empresas e a sua relação com o *cluster*.

De acordo com DeMartino, Reid & Zygliodopoulos (2006) à medida que as empresas se internacionalizam a relação com o *cluster* tende a desvanecer. Tal acontece porque a empresa desenvolve novas capacidades no exterior e reorienta o grau de interação com o *cluster* local. Contudo, o facto de as empresas amadurecerem não implica que as relações do *cluster* enfraqueçam. Enquanto umas empresas atingem a maturidade, outras estão a surgir e necessitam de estabelecer e desenvolver laços e relações com o *cluster*. Em consonância com o ciclo de vida, existirão sempre empresas nos diferentes estágios de desenvolvimento e maturação – enquanto algumas organizações se tornarão menos interativas, outras aparecerão com intenção de fortalecer a sua posição na rede. Enquanto decorre o processo de internacionalização sucede uma alteração da posição da empresa: inicialmente estava dedicada à acumulação de capacidade e agora tem suporte de conhecimento, o que a torna gradualmente independente. Jankowska & Götz (2017) defendem que a propensão à internacionalização aumenta à medida que o *cluster* amadurece – relacionado com a antiguidade do *cluster*.

Relativamente à intensidade da internacionalização, esta é maior em casos de *cluster*s mais densos e inovadores (Jankowska & Götz, 2017; Mariotti, Mutinelli & Piscitello, 2008). Para Belso-Martinez (2006) factos como as PME's localizarem-se em *cluster*s regionais,

alimentarem relações fortes e duradouras com clientes e produzirem alto valor acrescentado são propícios a aumentar a intensidade exportadora. O autor acrescenta ainda que empresas focadas em setores globais tendem a ter desempenho e intensidade exportadora acima da média.

Por outro lado, Zen, Fensterseifer & Prévot (2011), através de um caso de estudo do *cluster* do vinho no Brasil e em França, concluíram que "as relações de cooperação entre vinícolas na região são um recurso importante para a internacionalização" (Zen, Fensterseifer & Prévot ,2011, p137). No mesmo domínio encontram-se Zhou, Wu & Lou (2007) que defendem que as PME's conseguem internacionalizar de forma mais rápida e lucrativa através dos relacionamentos.

Segundo Torres (2002), os *cluster*s criam um ambiente propício à internacionalização. Por exemplo, a relação com elementos do *cluster* já internacionalizados poderá facilitar a ida para mercados externos assim como amortizar o risco inerente à operação (Jankowska & Götz, 2017).

De forma geral, os vários estudos apontam para uma influência favorável dos *cluster*s nos processos de internacionalização. A relação entre os *cluster*s e os processos de internacionalização é evidente na economia global atual sendo que existem efeitos em ambos os sentidos, ou seja, os *cluster*s afetam os processos internacionais e os processos internacionais afetam a interação do *cluster*.

Autor	**Relação *Cluster*-Internacionalização**
DeMartino, Reid & Zygliodopoulos (2006)	Internacionalização desvanece relação com a rede local
	Reformulação do grau de interação com o *cluster* local
	Ciclo de vida do *cluster*
	Alteração da posição da empresa
Jankowska & Gotz (2017)	Relação entre amadurecimento do *cluster* e propensão à internacionalização
	Relação com elementos do *cluster* já internacionalizados potencia novos processos internacionais
Jankowska & Gotz (2017)	Relação entre a densidade e inovação do *cluster* e a intensidade de exportação
Mariotti, Mutinelli & Piscitello (2008)	
Belso-Martinez (2006)	Fatores que aumentam a intensidade exportadora das PME's
Zen, Fensterseifer & Prévot (2011)	Relações de cooperação como recurso para a internacionalização

Tabela 9 - Quadro-resumo "relação *cluster*-internacionalização" (Elaboração Própria)

2.4 Subcontratação, Marca Própria e *Private label*

O conceito de subcontratação, segundo Troaca & Bodislav (2012), surgiu através da terminologia americana em que "*outsourcing*" deriva de "*outsider resourcing*", ou seja, recorrer a recursos exteriores. Mais tarde, esta denominação foi introduzida no mundo empresarial, como estratégia para o desenvolvimento das empresas e seus respetivos negócios. A subcontratação produtiva centra-se no processo produtivo (por exemplo, o processo de costura) das peças de vestuário.

Apesar de o regime de subcontratação impulsionar a eficiência dos recursos e a otimização do processo, a alta pressão a que estas empresas estão sujeitas traz um revés por vezes perigoso. "A subcontratação no mercado interno permite a manutenção de um universo de pequenas e médias empresas, a maioria delas com cariz familiar (daí os baixos custos operacionais), que sobrevivem enquanto as empresas de maior dimensão tiverem serviço para lhes dar, a um preço suportável" (Miguel, 2006, página 9).

Por outro lado, existe o conceito de marca própria – modelo em que a empresa detém uma marca, produzindo e comercializando sob a sua própria marca. De acordo com Lin (2004) a empresa subcontratada pode ser eficiente sendo um subcontratado produtivo ou possuindo marca própria. Contudo, as características associadas a cada tipo de estratégia são diferentes. Em relação aos subcontratados produtivos requer-se flexibilidade enquanto que a produção sob marca-própria exige um sistema integrado de processos e orientação para o mercado. Segundo o autor, os subcontratados produtivos vivem num ambiente altamente incerto. Contudo, a estratégia de evoluir de subcontratado produtivo para produtor sob marca-própria é também muito arriscada. Apesar da experiência acumulada ajudar na transição, o tipo de relacionamentos e contactos com quem a empresa interage são diferentes.

As empresas que se dedicam à produção sob marca própria têm que se debruçar sobre o desenvolvimento do produto, produção e marketing para responderem às necessidades do mercado. Por outro lado, as subcontratadas produtivas pretendem dedicar-se o menos possível a atividades não-produtivas e esperam ter apoio externo (Lin, 2004).

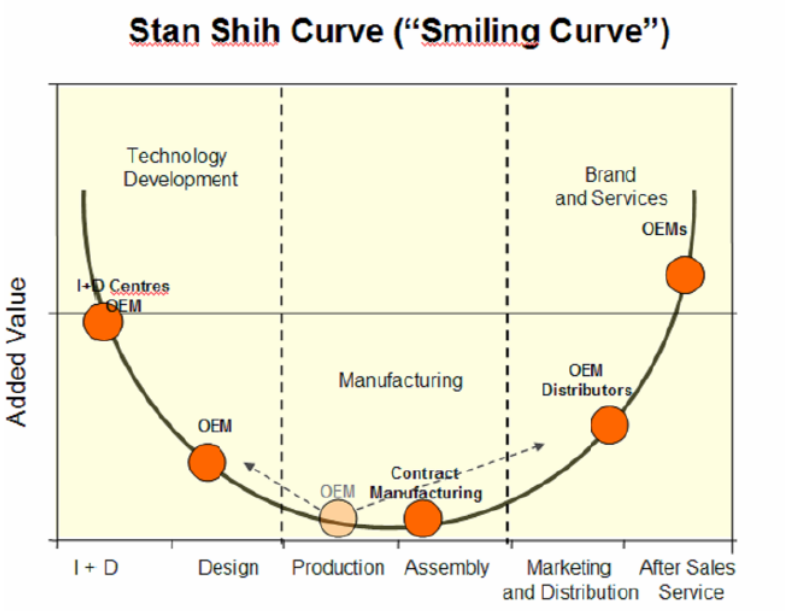


Figura 1 - Stan Shih Curve (Arto & Monroy, 2009)

De acordo com Arto & Monroy (2009), apoiados na "Smile Curve" de Stan Shih, os extremos da cadeia de valor - Pesquisa e Desenvolvimento, Marketing e Serviço pós-venda – são os que agregam mais valor. À medida que o subcontratado produtivo evolui na cadeia de valor e agrega *know-how* suficiente para desenvolver os seus próprios produtos transforma-se num competidor do subcontratador original.

No caso das empresas que laboram com marca própria, apesar de acumularem mais responsabilidade e trabalho noutros setores da cadeia de valor que exigem mais técnica e know-how, possuem vantagens que poderão ser favoráveis à criação de valor e desenvolvimento da empresa.

Para além da subcontratação produtiva e da marca própria, existem ainda empresas a trabalhar sob *private label* – modelo em que a empresa normalmente fica responsável por todos os processos produtivos, desde a encomenda da matéria prima, moldes, acessórios, costura, até à embalagem do produto. A diferença entre este modelo e a marca própria é

que a etiqueta do produto e a responsabilidade de comercialização é do cliente. Relativamente à aplicação do modelo a Portugal, segundo Paulo Nunes de Almeida, Presidente da Associação Têxtil e Vestuário em Portugal (ATP) no ano de 2008, o *private label* representava em 2007 entre cerca de 60% e 70% da produção nacional. ("Private Label é aposta forte", Diário de Noticias online, 15 de Março de 2008).

Mais recentemente, relativamente ao caso Ricon, Paulo Vaz, secretário geral da Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP), refere que "não há nada de errado com este tipo de parcerias," mas "há regras básicas a respeitar, como não estar demasiado dependente de um só cliente, investir na diferenciação e evoluir na cadeia de valor". Paulo Vaz acrescenta ainda que "a competição nunca poderá ser feita pelo preço" ("Ricon. Como faliu um dos principais empregadores da indústria têxtil", Expresso online, dia 1 de Fevereiro de 2018).

Tipo	**Subcontratação vs Private Label vs Marca Própria**
Marca Própria	Traduz mais responsabilidade, técnica e know-how
	Empresas pretendem aumentar % de vendas sob marca própria
	Empresas com dimensão deverão apostar na marca própria
	São uma mais-valia para as empresas
Private Label	Grande predominância na produção nacional
	Regras para sobreviver no sistema
	A competição não pode ser feita pelo preço
Subcontratação	Eficiência de recursos e otimização de processos
	Pressão sobre os preços
	Regras para sobreviver no sistema
	A competição não pode ser feita pelo preço

Tabela 10 - Quadro-resumo "Subcontratação vs Marca Própria vs Private Label" (Elaboração Própria)

2.4.1 Casos práticos em Portugal – Marca Própria

Apresentam-se de seguida alguns casos de empresas portuguesas, cujos depoimentos recolhidos através dos meios de comunicação sociais portugueses possibilitaram a análise dos seus testemunhos relativos à criação de marcas próprias.

Assim, o grupo Abilex, que tinha como atividade a confeção de vestuário infantil possuía, em 2003, duas marcas próprias – a "dr.bombazine" destinada ao mercado externo e a "*Next Babies*" focada exclusivamente no mercado interno. A estratégia comercial passava na altura pela consolidação das marcas próprias de modo a que, no futuro, toda a produção interna se destinasse apenas às duas marcas do grupo. ("Abilex aposta no crescimento da marca própria", Portugal Têxtil, 31 de Março de 2003)

Atualmente, outras empresas do setor tentam maximizar o potencial das suas marcas próprias de modo a aumentarem as suas margens comerciais. O programa designado "100% Portugal" da autoria da Sic Noticias revela através do programa televisivo algumas das empresas portuguesas do setor do vestuário, contando com os testemunhos diretos dos seus responsáveis. A A.Ferreira&Filhos fundada em 1980, criou em 2003 a marca própria "Wedoble". Esta representa atualmente 1/3 da produção e o objetivo é atingir 50% nos próximos 2 anos. Para Noel Ferreira, diretor comercial, "criar a própria marca é um remédio universal e todas as empresas com alguma dimensão deveriam fazê-lo visto que os produtores sabem como melhor fazer o produto" (100% Moda Portugal, Sic Noticias online, 3 de Março de 2018).

Também a Fermi, após uma recessão nos anos 2010 e 2011, decidiu apostar num segmento e mercado diferentes apoiando a estratégia na criação de uma marca própria. "As marcas próprias são uma mais-valia para qualquer empresa", sendo necessário depois demonstrar a qualidade dos seus produtos e alavancar a reputação da marca. (José Rocha,100% Moda Portugal, Sic Noticias online, 27 de Janeiro de 2018).

2.5 Hipóteses a testar

As hipóteses presentes neste capítulo resultam da revisão de literatura apresentada neste trabalho. Espera-se assim que a validação, ou não, das hipóteses permita contribuir para o aumento do conhecimento acerca do funcionamento do *cluster* português de vestuário.

	Hipótese a ser testada	**Fonte**
H1	A concentração de empresas na mesma região promove a concorrência, a inovação e a concretização de alianças estratégicas.	Zhao, Watanabe & griffy-Brown, 2009 ; H.Lin, Huang, C.Lin & Hsu (2012); Boschma & Wal (2006)
H2	A partilha de conhecimento no *cluster* incentiva a internacionalização das empresas.	Gebreeyesus & Mohnen (2013)
H3	O *cluster* do vestuário tem-se renovado tanto quanto o necessário, favorecendo a internacionalização das empresas.	Zucchela (2006)
H4	Os fatores de vantagem competitiva foram alterados ao longo do tempo.	Wei & Xiang (2010)
H5	A boa reputação do local de origem tem um impacto positivo na competitividade e internacionalização do *cluster* do vestuário.	Zyglidopoulos, DeMartino & Reid (2006); Zen, Fensterseifer & Prévot (2011)
H6	O Estado tem um papel relevante na competitividade e internacionalização do *cluster*.	Wei & Xiang, 2010
H7	A internacionalização de empresas mais antigas ocorre de forma mais gradual do que as empresas mais recentes.	Gonzalez-Perez, Manotas & Ciravegna (2016)
H8	Empresas maiores tendem a ter uma percentagem maior de exportação nas suas vendas.	Serra, Pointon & Abdou (2012)
H9	O nível de educação influencia positivamente a propensão à internacionalização.	Serra, Pointon & Abdou (2012)
H10	À medida que as empresas aumentam o grau de internacionalização, as relações com o *cluster* tendem a desvanecer.	DeMartino, Reid & Zygliodopoulos (2006)
H11	As PME's conseguem internacionalizar mais rápido através dos relacionamentos.	Zhou, Wu & Lou (2007)
H12	A relação com elementos do *cluster* já internacionalizados promove a internacionalização de outras empresas.	Jankowska & Götz (2017)

3 Estudo empírico

3.1 Metodologia

Neste capítulo está apresentado e detalhado o método de investigação deste trabalho bem como os seus procedimentos. O objetivo do trabalho é obter um entendimento quanto à influência do *cluster* no processo de internacionalização das empresas de vestuário em Portugal. Como questão de segunda linha deseja-se perceber se as empresas estão em sintonia com os movimentos associativos do setor.

3.2 Metodologia Qualitativa vs Quantitativa

A pesquisa científica poderá seguir três vias: a abordagem qualitativa, a abordagem quantitativa e mista. Neste trabalho será utilizada uma metodologia mista, aplicando metodologia quantitativa e qualitativa. Para Serapioni (2000), apesar de terem naturezas diferentes, as metodologias não são contraditórias. Minayo & Sanches (1993) defendem que nenhuma das metodologias é suficiente para a compreensão da realidade, apoiando assim a coexistência das duas. Em termos de aplicação, os estudos têm demonstrado o sucesso da junção das duas metodologias para responder às questões propostas. Para Serapioni (2000), a metodologia que deve ser utilizada é aquela que beneficia o estudo e a análise do problema.

No caso deste estudo a metodologia quantitativa permite analisar uma amostra mais ampla e com experiência direta no assunto enquanto que a análise qualitativa permite perceber a dinâmica do setor e a sua atividade em termos gerais. Entende-se assim que a metodologia mista é eficaz para a análise da questão de investigação que aqui se apresenta.

3.2.1 Metodologia Qualitativa

O conceito desta metodologia destaca o processo e o significado para a explicação da realidade. Para Janesick (2000) a investigação qualitativa requer que o investigador construa uma narrativa que englobe os vários participantes atribuindo assim um sentido à narrativa.

Como características dos métodos qualitativos tem-se a observação naturalista, a subjetividade, a análise do comportamento humano do ponto de vista do ator, o caráter indutivo, descritivo e exploratório assim como a orientação para a descoberta e para o processo (Serapioni, 2000).

Mais do que a obtenção de resultados quantificáveis, o uso da metodologia qualitativa envolve uma análise de significados, processos, conhecimentos e atributos de qualidade, ou seja, trata-se de uma análise em profundidade. Deste modo, a metodologia qualitativa permite compreender e analisar a complexidade de tema. (Métodos de pesquisa, 2009)

Apesar de este tipo de metodologia alavancar muitas vantagens relacionadas com a complexidade e subjetividade esta também tem algumas limitações. É o caso das generalizações para a comunidade – não é possível extrapolar os resultados para outras realidades. As conclusões obtidas permitem ao autor analisar em profundidade o objeto de estudo, mas não consegue calcular a frequência dessas conclusões no todo (Castro & Bronfman, 1997).

As razões para a utilização de metodologia qualitativa neste estudo prendem -se com a complexidade e subjetividade do tema. Também a relevância da informação extraível e o foco no processo são fatores fundamentais. Com esta opção metodológica, o investigador procura aprofundar-se na compreensão de um fenómeno, neste caso, de que forma os *cluster*s influenciam o processo de internacionalização de uma empresa do setor do vestuário em Portugal.

Método de recolha de dados: Entrevistas

A entrevista é um método que permite recolher informação valiosa e rica. No caso da entrevista semi-estruturada, o entrevistador prepara um conjunto de questões-guia, podendo, contudo, adaptar as questões (modificando ou alternando) com o decorrer da entrevista. Este método é adequado para captar informação de testemunhos importantes (por exemplo, pessoas com cargos revelantes, responsabilidade e experiência no tema). Desta forma os entrevistados relatam as suas experiências e as leituras que fazem das práticas e entendimentos do assunto. Numa entrevista semi-estruturada o entrevistador guia a conversa, promovendo a partilha profunda de informação ao longo dos tópicos da entrevista. Assim sendo, uma vez que as questões de adaptam às respostas do entrevistado e do decorrer de cada conversa, cada entrevista é única (Rubin & Rubin, 2005).

No caso deste estudo, foram realizadas três entrevistas semi-estruturadas a três personalidades relacionadas com associações do setor. A identidade dos entrevistados é anónima e os respectivos nomes foram substituídos por letras. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio com o consentimento dos entrevistados. De seguida estas foram transcritas de modo a facilitar o tratamento da informação.

A análise de conteúdo é então aplicada para identificar a posição de cada um relativamente aos vários assuntos abordados. Este método exige um esforço de interpretação entre a objetividade (o que foi dito) e a subjetividade (o que é subentendido). Neste caso a análise de conteúdo tem como função verificar algumas das hipóteses propostas anteriormente. Este é um processo que inicia na primeira entrevista, sendo que é possível reformular as entrevistas seguintes tendo em conta os resultados das anteriores de modo a obter entendimentos sobre os temas relevantes. (Rubin & Rubin, 2005).

No presente estudo, a análise de conteúdo decorre em duas fases. Numa primeira fase prepara-se a informação, transcreve-se as entrevistas, identificam-se temas e conceitos, acontecimentos passados importantes, agrupando o que cada entrevistado defende acerca de casa assunto. Numa fase seguinte contrapõem-se a informação de acordo com cada tema, analisando se existe consenso, se as conclusões validam as hipóteses a testar e se vai de encontro às conclusões do estudo quantitativo

3.2.2 Metodologia Quantitativa

Os métodos quantitativos são caracterizados pela ausência de atenção à subjetividade, pela orientação matemática, para a verificação e quantificação. Rege-se pela utilização de métodos objetivos, procurando distanciamento relativamente aos dados, com orientação para os resultados. Estes processos procuram traduzir uma conclusão generalizável. Apesar da generalização anular a singularidade de algumas situações, reconhece-se que poderá ser aplicado a uma maior variedade de situações (Serapioni, 2000).

Para Serapioni (2000) a ambiguidade quanto ao objeto de estudo é uma limitação associada à metodologia quantitativa.

Método de recolha de dados: Questionário

Os questionários são um meio para transformar em dados a informação contida por uma pessoa. É um meio que poderá ser utilizado extrair informação, conhecimento, experiências, crenças, preferências, valores, entre outros (Tuckman, 2000).

Os questionários podem ter várias construções nos seus itens, podendo as respostas ser estruturadas ou não estruturadas. No caso se serem estruturadas poderá ser utilizado a escala de tipo *Likert*, em 5 pontos, que revela o grau de aprovação ou rejeição face a uma determinada frase. Os itens podem também estar, por exemplo, organizados em questões de escolha múltipla e/ou resposta curta e direta (Hill & Hill, 1998).

Para Tuckman (2000) e Fortin (1999) o inquérito tem algumas vantagens. Requer menores custos, permite investigar mais sujeitos, as respostas anónimas incentivam a taxa de resposta, e a estruturação das questões que se apresenta sempre da mesma forma e na mesma sequência assegura a uniformidade das respostas. Contudo, o inquérito não dá espaço à subjetividade e análise profunda de cada individuo e fica dependente da capacidade de comunicação, escrita e interpretação por parte de quem responde. De acordo com Hill & Hill (1998) quando fazemos um questionário comprometemos a riqueza e valor da possível informação extraída em prol da utilização de análises estatísticas sofisticadas.

Dito isto, o método utilizado para a recolha de dados na vertente quantitativa é o questionário. Este foi elaborado de forma a responder ás hipóteses a testar. O questionário apresenta questões de resposta fechada tipo *Likert*, numa escala de 1 a 5, itens de resposta múltipla e itens de resposta direta/curta. O objetivo é recolher respostas de representantes de empresas de vestuário com processos internacionais. Para tal, foi utilizada uma amostragem de conveniência, ou seja, a forma mais eficaz de o fazer foi estar presente na 51ºedição da feira internacional "Modtissimo" que decorreu no Aeroporto Sá Carneiro, em Portugal, nos dias 21 e 22 de fevereiro. O objetivo foi percorrer os stands das empresas do setor de vestuário (adulto e criança). A taxa de resposta foi de 100%, ou seja, todas as empresas a quem foi pedida a colaboração mostraram-se disponíveis para contribuir. O inquérito é composto por 28 questões e o seu preenchimento é anónimo. Foram reunidos 44 inquéritos. O processamento e consequente apresentação dos resultados tem base na estatística descritiva.

3.3 **Caraterização da amostra**

A amostra é composta por 44 respondentes/empresas, e, é constituída por PME's (95,4%) e grandes empresas (4,6%). Cerca de 38,6% dos respondentes são de microempresas com menos de 10 colaboradores, sendo esta a resposta mais frequente. Seguem-se o intervalo "entre 10 e 49" colaboradores - 29,5% dos respondentes são de pequenas empresas; o intervalo entre "50 e 250" colaboradores são médias empresas e são 27,3% dos respondentes; por fim, as empresas grandes com "mais de 250" colaboradores são 4,6% das empresas e respondentes.

Número de colaboradores	n	%
Menos de 10	17	38,6
Entre 10 e 49	13	29,5
Entre 50 e 250	12	27,3
Mais de 250	2	4,6
Total	**44**	**100**

Tabela 11 - Número de colaboradores

Relativamente ao ano de fundação, a empresa mais antiga da amostra foi fundada em 1934 e a mais recente em 2018. Existem dois intervalos temporais em que não se registou a fundação de empresas nesta amostra – entre 1934 e 1965 e entre 1972 e 1980. Excetuando estes intervalos verificamos a fundação de empresas em quase todos os anos sendo que não existe nenhum que se destaque por um maior número de empresas fundadas nesse ano.

Ano de fundação	n	%
1934	1	2,27
1965	1	2,27
1966	1	2,27
1969	2	4,55
1972	1	2,27
1980	2	4,55
1982	2	4,55
1983	1	2,27
1985	1	2,27
1986	2	4,55
1988	1	2,27
1990	3	6,82
1993	1	2,27
1995	2	4,55

Ano de fundação	n	%
1998	2	4,55
1999	2	4,55
2000	2	4,55
2001	1	2,27
2005	1	2,27
2006	1	2,27
2008	1	2,27
2011	1	2,27
2012	1	2,27
2013	2	4,55
2014	1	2,27
2015	2	4,55
2016	2	4,55
2017	2	4,55

1997	1	2,27	2018	1	2,27
				44	**100**

Tabela 12 - Ano de fundação das empresas

No que toca ao ano de internacionalização, 19 das 44 empresas iniciaram o seu processo internacional no mesmo ano da sua fundação (corresponde a 43,18% das empresas respondentes). Além disso, a média de anos que as empresas demoraram desde a sua fundação até internacionalizarem é de cerca de 6 anos. A empresa que demorou mais tempo a tomar a decisão de internacionalizar levou 37 anos, sendo que a sua fundação foi em 1980 e o primeiro ano de internacionalização foi em 2017.

A amostra demonstra ter diferentes percentagens de vendas em exportação. Metade das empresas da amostra exporta mais de 80% das vendas. A resposta menos frequente é a exportação entre 21% a 50% das vendas. A distribuição da percentagem de exportação encontra-se na tabela seguinte.

Percentagem de vendas em exportação	**n**	**%**
Menos de 20%	9	20,45
Entre 21% e 50%	5	11,36
Entre 51% e 80%	8	18,18
Mais de 80%	22	50
Total	**44**	**100**

Tabela 13 - Percentagem de exportação nas vendas

Quando questionado qual o primeiro mercado para o qual exportou e qual o principal mercado em 2017 observamos que a resposta mais frequente é Espanha (40,9% das empresas respondentes e 38,6% das empresas respondentes, respetivamente).

Relativamente ao primeiro mercado para o qual exportaram verificou-se Inglaterra como segundo mais frequente (18,2% das empresas respondentes) seguindo-se França (11,4% das empresas respondentes). A restante percentagem está distribuída entre vários países como EUA, Suíça, Holanda, Canadá, Itália, Suécia, Brasil, Finlândia, Bélgica e Alemanha.

Quanto ao principal mercado em 2017 temos França na segunda posição (18,2% das empresas respondentes) seguindo-se Inglaterra (15,9% das empresas respondentes). As restantes empresas têm como principal mercado Itália, Angola, Suíça, EUA, Holanda, japão, Canadá, Suécia, Bélgica e Rússia.

Além disso, importa dizer que 56,8% das empresas têm o mesmo mercado como primeiro e principal em 2017. Por outro lado, 31,8% das empresas não têm o principal mercado em 2017 coincidente com o primeiro mercado de exportação, mas mantêm-se na Europa. Apenas 9,1% das empresas alteraram radicalmente, em termos geográficos, os mercados original e principal em 2017 (por exemplo, empresa começou por exportar para Inglaterra e o principal mercado em 2017 foi Angola; ou, empresa começou por exportar para os EUA e o principal mercado em 2017 foi Japão).

Primeiro mercado de exportação	**n**	**%**
Espanha	18	40,91
Inglaterra	8	18,18
França	5	11,36
EUA	3	6,82
Itália	2	4,55
Suiça	1	2,27
Holanda	1	2,27
Canadá	1	2,27
Suécia	1	2,27
Brasil	1	2,27
Finlândia	1	2,27
Bélgica	1	2,27
Alemanha	1	2,27
Total	44	100

Principal mercado de exportação em 2017	**n**	**%**
Espanha	17	38,64
França	8	18,18
Inglaterra	7	15,91
Itália	2	4,55
Angola	1	2,27
Suiça	1	2,27
EUA	1	2,27
Holanda	1	2,27
Japão	1	2,27
Canadá	1	2,27
Suécia	1	2,27
Brasil	1	2,27
Bélgica	1	2,27
Rússia	1	2,27
Total	44	100

Tabela 14 - Primeiro mercado de exportação e principal mercado de exportação em 2017

Nota: Duas empresas da amostra cuja primeira exportação aconteceu em 2018 classificaram, não o principal mercado em 2017 mas sim em 2018 visto não terem exportações em 2017.

Relativamente ao número de mercados para os quais exportou em 2017 a resposta mais frequente foi "entre 2 e 5" mercados (43,2% das empresas respondentes). A resposta menos frequente foi "0" mercados (4,55% das empresas respondentes). Apresenta-se na tabela seguinte a distribuição das respostas pelas opções apresentadas.

Número de mercados para os quais exportou em 2017	**n**	**%**
0	2	4,55
1	4	9,09
Entre 2 e 5	19	43,18
Entre 6 e 10	12	27,27
Entre 11 e 20	3	6,82
Mais de 20	4	9,09
Total	**44**	**100**

Tabela 15 - Número de mercados para os quais as empresas exportaram em 2017

A distribuição das empresas quanto à responsabilidade da gestão é equilibrada. Cerca de 54,5% das empresas têm a sua gestão entregue a familiares enquanto que 45,5% das empresas têm a sua gestão entregue a profissionais.

A qualificação dos recursos humanos das empresas da amostra é baixa. Cerca de 72% das empresas têm no máximo 5 colaboradores com ensino superior. Por outro lado, 28% das empresas têm entre 10 e 30 colaboradores com ensino superior. Concluimos ainda que não existe nenhuma empresa que tenha entre 5 e 10 colaboradores com elevado grau de instrução. Uma empresa da amostra respondeu ter 400 funcionários com ensino superior. Porém, tal resposta foi eliminada dada a disparidade relativamente aos restantes respondentes e ao possível enviesamento do resultado final. Assim, as hipóteses cuja validação implica a análise de funcionários com ensino superior terão 43 respondentes. Sendo que 0 é o mínimo e 30 o máximo, obtém-se uma média de cerca de 6 colaboradores com ensino superior por empresa. Apresenta-se de seguida a média de funcionários com ensino superior por intervalo de número de funcionários da empresa.

Nr funcionários	N empresas	Nr Funcionários com Ensino Superior	N empresas	Média
Menos de 10	17	0	2	2
		1	4	
		2	6	
		3	3	
		5	2	
Entre 10 e 49	13	0	1	3
		1	4	
		2	3	
		3	2	
		4	2	
		10	1	
Entre 50 e 250	12	1	1	12
		3	1	
		10	5	
		12	1	
		15	1	
		20	1	
		22	1	
		25	1	
Mais de 250	1	30	1	30
	43		43	

Tabela 16 - Média de funcionários com ensino superior de acordo com o número de funcionários da empresa

Relativamente ao fenómeno da subcontratação, podemos concluir, através das respostas aos inquéritos, que grande parte das empresas da amostra são subcontratadas ou recorrem à subcontratação. Assim, foram reunidos os seguintes resultados quanto aos modelos de produção das empresas da amostra:

- Das 44 empresas que responderam ao inquérito, 34 (77,3% dos respondentes) têm produção própria.
    - ❖ Dessas 34 empresas, 5 (14,7%) revelaram não subcontratar e 8 (23,5%) revelaram que são subcontratadas.
        - o Das 8 empresas que são subcontratadas, apenas uma não subcontrata. Das restantes 7 empresas que são subcontratadas e que subcontratam, 6 subcontratam menos de 20% e 1 subcontrata entre 21% e 50%.

  - Das 8 empresas que são subcontratadas, 5 delas são subcontratadas em menos de 20%, 2 empresas de 21% a 50% e apenas uma com mais de 50%.

- Do total de 44 empresas, 39 (88,6%) subcontratam e 8 (18,2%) são subcontratadas.
- Apenas 4 (11,8%) das 34 empresas que têm produção própria não subcontratam ou são subcontratadas, ou seja, gerem-se apenas com a sua produção interna.

3.4 Resultados dos inquéritos

Hipótese 1 "A concentração de empresas na mesma região promove a concorrência, a inovação e a concretização de alianças estratégicas"

Para a análise da primeira hipótese analisam-se as respostas de concordância a 3 afirmações: A- "A concentração de empresas na mesma região promove a concorrência", B- "A concentração de empresas na mesma região promove a inovação" e C- "A concentração de empresas na mesma região promove a concretização de alianças estratégicas".

Tendo em conta que as possibilidades de resposta foram organizadas segundo a escala de *Likert* (de 1 a 5 em que classificação "1" significa "Discordo Totalmente" e a classificação "5" significa "Concordo Totalmente"), as tabelas seguintes apresentam a frequência das respostas relativamente ao grau de concordância com as frases apresentadas assim como a sua caraterização. Para a avaliação do nível de concordância deste estudo será utilizado o seguinte critério: Somando a percentagem de respostas de classificação "4" e "5" a concordância poderá ser baixa (inferior a 50%), moderada (compreendida entre 50% e 70%), elevada (compreendida entre 70% e 85%) ou muito elevada (superior a 85%).

* A – "4" é a resposta mais frequente (18 empresas ou 40,9%), seguindo-se "3" (16 empresas ou 36,4%), "5" (8 empresas ou 18,2%) e "2" (2 empresas ou 4,5%). A classificação média foi de 3,73. Ainda, o grau de concordância com esta afirmação é moderado (pois "4" e "5" representam 59,1% das respostas).
* B – "4" é a resposta mais frequente (28 empresas ou 63,6%), seguindo-se "3" (9 empresas ou 20,5%) e "5" (7 empresas ou 15,9%). Assim, os respondentes apresentam um grau de concordância elevado com esta afirmação ("4" e"5" representam 79,5% das respostas).
* C – "4" é a resposta mais frequente (28 empresas ou 63,6%), seguindo-se "3" (12 empresas ou 27,3 %), "5" (3 empresas ou 6,8%) e "2" (1 empresa ou 2,3%). Assim, os respondentes apresentam uma concordância elevada com a afirmação ("4" e"5" representam 70,4% das respostas).

	Frequência											
	1		2		3		4		5		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
A	0	0	2	4,55	16	36,36	18	40,91	8	18,18	44	100
B	0	0	0	0,00	9	20,45	28	63,64	7	15,91	44	100
C	0	0	1	2,27	12	27,27	28	63,64	3	6,82	44	100

Tabela 17 - Frequência de respostas Hipótese 1

	Média ponderada	Min	1ºQuartil	Mediana	3ºQuartil	Max	Moda	Desvio Padrão
A	3,73	1	3	4	4	5	4	0,808
B	3,95	1	4	4	4	5	4	0,601
C	3,75	1	3	4	4	5	4	0,608

Tabela 18 - Caracterização respostas Hipótese 1

Nota: A- "A concentração de empresas na mesma região promove a concorrência", B- "A concentração de empresas na mesma região promove a inovação" e C- "A concentração de empresas na mesma região promove a concretização de alianças estratégicas"

Tendo em conta os dados acima apresentados, conclui-se que é possível validar a hipótese, ou seja, podemos concluir que de acordo com os respondentes a concentração de empresas na mesma região promove a concorrência, a inovação e a concretização de alianças estratégicas.

Hipótese 2 "A partilha de conhecimento no *cluster* incentiva a internacionalização das empresas"

Para responder a esta questão apresentam-se as respostas sobre a concordância com as seguintes frases: A- "A partilha de conhecimento dentro do *cluster* incentiva a internacionalização das suas empresas" e B - "As relações de cooperação e *networking* dentro do *cluster* favorecem o processo de internacionalização das empresas".

As tabelas seguintes analisam a frequência das respostas relativamente ao grau de concordância com as frases apresentadas assim como a sua caraterização.

* A - "4" é a resposta mais frequente (32 empresas ou 72,7%), seguindo-se "5" (9 empresas ou 20,5 %) e "3" (3 empresas ou 6,8%). Assim, as empresas respondentes apresentam uma concordância muito elevada com esta afirmação ("4" e "5" representam 93,2% das respostas) – a classificação média é de 4,14.
* B - "4" é a resposta mais frequente (28 empresas ou 63,6%), seguindo-se "5" (13 empresas ou 27,3 %) e "3" (4 empresas ou 9,1%). Assim, o grau de concordância é igualmente muito elevado ("4" e "5" representam 90,9% das empresas e a classificação média é de 4,18).

	Frequência											
	1		2		3		4		5		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
A	0	0	0	0	3	6,81	32	72,73	9	20,45	44	100
B	0	0	0	0	4	9,09	28	63,64	12	27,27	44	100

Tabela 19 - Frequência de respostas Hipótese 2

	Média ponderada	Min	1ºQuartil	Mediana	3ºQuartil	Max	Moda	Desvio Padrão
A	4,14	1	4	4	4	5	4	0,504
B	4,18	1	4	4	5	5	4	0,575

Tabela 20 - Caracterização respostas Hipótese 2

Nota: A- ""A partilha de conhecimento dentro do cluster incentiva a internacionalização das suas empresas", B - "As relações de cooperação e *networking* dentro do cluster favorece o processo de internacionalização das empresas"

De acordo com os resultados apresentados, conclui-se que a hipótese é validada com segurança, ou seja, os respondentes concordam que a tanto a partilha de conhecimento no *cluster* como as relações de cooperação/networking incentivam a internacionalização das empresas.

Hipótese 3 "O *cluster* do vestuário tem-se renovado tanto quanto o necessário, favorecendo a internacionalização das empresas"

Para a análise desta hipótese será avaliada a concordância com duas frases: A- "O *cluster* do vestuário tem-se atualizado e renovado respondendo às necessidades do mercado" e B- "A renovação e adaptação do *cluster* é importante para a manutenção e desenvolvimento da sua competitividade".

As tabelas seguintes analisam a frequência das respostas relativamente ao grau de concordância com as frases apresentadas – de acordo com a escala de *Likert*- assim como a sua caraterização.

* A – "4" é a resposta mais frequente (39 empresas ou 88,6%), seguindo-se "5" (3 empresas ou 6,8%) e "3" (2 empresas ou 4,5%). Assim, o grau de concordância é muito elevado ("4" e"5" representam 95,4% das respostas das empresas respondentes). A classificação média é de 4,02.
* B - "4" é a resposta mais frequente (34 empresas ou 77,3%), seguindo-se "5" (6 empresas ou 13,6%) e "3" (4 empresas ou 9,1%). Assim, o grau de concordância também neste caso é muito elevado ("4" e"5" representam 90,9% das respostas – a classificação média é,4,05).

	Frequência											
	1		2		3		4		5		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
A	0	0	0	0	2	4,54	39	88,64	4	6,82	44	100
B	0	0	0	0	4	9,1	34	77,27	6	13,64	44	100

Tabela 21 - Frequência de respostas Hipótese 3

	Média ponderada	Min	1ºQuartil	Mediana	3ºQuartil	Max	Moda	Desvio Padrão
A	4,02	1	4	4	4	5	4	0,336
B	4,05	1	4	4	4	5	4	0,474

Tabela 22 – Caracterização respostas Hipótese 3

Nota: A- "O cluster do vestuário tem-se atualizado e renovado respondendo às necessidades do mercado", B- "A renovação e adaptação do *cluster* é importante para a manutenção e desenvolvimento da sua competitividade"

Os resultados anteriores validam a hipótese, ou seja, os respondentes confirmam que o *cluster* do vestuário se tem renovado tanto quanto o necessário, favorecendo a internacionalização das empresas.

Hipótese 4 "Os fatores de vantagem competitiva foram alterados ao longo do tempo"

Para a análise desta hipótese será avaliada a concordância com a frase A- "As vantagens competitivas do *cluster* mantêm-se inalteradas ao longo do tempo".

Em termos de resultados, "2" é a resposta mais frequente (26 empresas ou 59,1%), seguindo-se "4" (10 empresas ou 22,7%), "3" (6 empresas ou 13,6%) e "1" e "5" (1 empresa cada ou 2,3%). O grau de concordância é muito baixo ("4" e"5" representam apenas 25% das empresas respondentes – a classificação média é 2,64). Assim as empresas respondentes consideram que as vantagens competitivas do *cluster* não são estáticas e que se têm alterado ao longo do tempo.

Por outro lado, foram analisadas as respostas à seguinte questão afim de resposta curta: "Qual considera ser a fonte de vantagem competitiva da empresa nos mercados internacionais". As diferentes respostas foram agrupadas em 8 grupos (ver tabela 33, anexo página 71)

Entre as respostas apresentadas destaca-se a diferenciação e a relação qualidade/preço como as principais fontes de vantagem competitiva (31,67% e 21,67% das respostas, respetivamente). A terceira vantagem competitiva mais frequente é a "qualidade" (13,33%), seguindo-se a rapidez (11,67%), o serviço (10%), o preço (5%) e outros (5%). A flexibilidade é a vantagem menos enunciada, com apenas uma resposta (1,67% do total de respostas). O número total de respostas é 60 uma vez que alguns inquiridos realçaram mais do que uma vantagem competitiva.

De acordo com os resultados acima apresentados conclui-se que a hipótese é validada, ou seja, concorda-se que os fatores de vantagem competitiva foram alterados ao longo do tempo.

Hipótese 5 "A boa reputação do local de origem tem um impacto positivo na competitividade e internacionalização do *cluster* do vestuário"

Para a análise desta hipótese foram analisadas as respostas relacionadas com seis frases: duas respeitantes ao assunto em geral, duas referentes à supremacia de marcas escritas em inglês e duas alusivas à reputação da origem portuguesa. As tabelas seguintes analisam a frequência das respostas com as frases apresentadas assim como a sua caraterização.

Nas questões relacionadas com o tema em geral, os inquiridos classificaram as duas frases de acordo com duas escalas. A primeira escala de 1 "Nada importante" a 5 "Muito Importante" correspondente à frase A enquanto que a frase B, correspondente à segunda escala, analisa o grau de concordância de 1 "Discordo totalmente" a 5 "Concordo Totalmente".

* A- A notoriedade do *cluster* na concretização de negócios – "4" é a resposta mais frequente (17 empresas ou 38,6%), seguindo-se "3" (15 empresas ou 34,1%), "5" (10 empresas ou 22,7%) e "2" (2 empresas ou 4,5%). Assim, o grau de importância atribuído é moderado ("4" e"5" representam 61,3% das empresas – a classificação média é de 3,8).
* B- A reputação do *cluster* é importante para impulsionar a internacionalização das empresas - "4" é a resposta mais frequente (27 empresas ou 61,4%), seguindo-se "5" (13 empresas ou 29,5%) e "3" (4 empresas ou 9,1%). Assim, o grau de concordância é muito elevado ("4" e"5" representam 90,9% das respostas – a classificação média 4,2).

Nas questões relacionadas com a supremacia das marcas escritas em inglês, os inquiridos classificaram as duas frases de acordo com o grau de concordância de 1 "Discordo totalmente" a 5 "Concordo Totalmente".

* C- A qualidade percebida pelo consumidor é maior no caso de a marca estar escrita em inglês - "4" é a resposta mais frequente (22 empresas ou 50%), seguindo-se "3" (9 empresas ou 20,5%), "2" (8 empresas ou 18,2%), "5" (4 empresas ou 9,1%) e "1" (1 empresa ou 2,3%). Assim, o grau de concordância é moderado ("4" e"5" representam 59,1% das empresas). A classificação média é de 3,45.

* D- Marcas escritas em inglês tendem a ter mais sucesso do que marcas escritas em Português - "4" é a resposta mais frequente (28 empresas ou 63,6%), seguindo-se "3" (6 empresas ou 13,6%), "5" (5 empresas ou 11,4%), "2" (4 empresas ou 9,1%) e "1" (1 empresa ou 2,3%). Assim, o grau de concordância é elevado ("4" e"5" representam 75% das respostas). A classificação média é de 3,73.

Nas questões relacionadas com Portugal, os inquiridos classificaram as duas frases na escala de 1 "Muito Baixo" a 5 "Muito Alto" acerca da reputação do *cluster* português e o impacto "*Made in* Portugal".

* E- A reputação do *cluster* português de vestuário - "4" é a resposta mais frequente (31 empresas ou 70,5%), seguindo-se "3" (8 empresas ou 18,2%) e "5" (5 empresas ou 11,4%). Assim, a classificação atribuída é alta ("4" e"5" representam 81,9% das empresas, a classificação média é de 3,93).
* F- O impacto "*Made in* Portugal" nos mercados exteriores - "4" é a resposta mais frequente (23 empresas ou 52,3%), seguindo-se "5" (19 empresas ou 43,2%) e "3" (2 empresas ou 4,5%). Assim, a classificação atribuída é muito alta ("4" e"5" representam 95,5% das empresas - a classificação média é de 4,39).

	Frequência											
	1		2		3		,4		5		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
A	0	0	2	4,55	15	34,09	17	38,64	10	22,73	44	100
B	0	0	0	0	4	9,1	27	61,36	13	29,55	44	100
C	1	2,27	8	18,18	9	20,45	22	50	4	9,1	44	100
D	1	2,27	4	9,1	6	13,64	28	63,64	5	11,36	44	100
E	0	0	0	0	8	18,18	31	70,45	5	11,36	44	100
F	0	0	0	0	2	4,55	23	52,27	19	43,18	44	100

Tabela 23 - Frequência de respostas Hipótese 5

	Média ponderada	Min	1ºQuartil	Mediana	3ºQuartil	Max	Moda	Desvio Padrão
A	3,80	1	3	4	4	5	4	0,841
B	4,20	1	4	4	5	5	4	0,587
C	3,45	1	3	4	4	5	4	0,964
D	3,73	1	3,75	4	4	5	4	0,862
E	3,93	1	4	4	4	5	4	0,539
F	4,39	1	4	4	5	5	4	0,731

Tabela 24 - Caracterização respostas Hipótese 5

Nota: A- "A notoriedade do *cluster* na concretização de negócios", B-" A reputação do *cluster* é importante para impulsionar a internacionalização das empresas", C- "A qualidade percebida pelo consumidor é maior no caso de a marca estar escrita em Inglês", D- "Marcas escritas em Inglês tendem a ter mais sucesso do que marcas escritas em Português", E- "A reputação do *cluster* português de vestuário ", F- "O impacto "*Made* in Portugal" nos mercados exteriores "

De acordo com os resultados apresentados podemos concluir que a reputação do local de origem e do *cluster* é importante para a internacionalização das empresas. Apesar de os inquiridos considerarem que Portugal tem uma boa reputação e um impacto positivo nos mercados externos temos também que atentar que estes consideram uma certa supremacia de marcas escritas em inglês ao invés de marcas escritas em Português. Esta consideração pode pesar no momento da escolha do nome de uma marca detida por empresas portuguesas, por exemplo.

Dito isto e de acordo com os resultados apresentados, a hipótese é validada, isto é, o estudo confirma que a boa reputação do local de origem tem um impacto positivo na competitividade e internacionalização do *cluster* do vestuário.

Hipótese 6 "O Estado tem um papel relevante na competitividade e internacionalização do *cluster*"

Para analisar esta hipótese optou-se por questionar a concordância com duas afirmações e avaliar se as empresas receberam incentivos públicos de programas como o Compete 2020 ou outros.

As tabelas seguintes analisam a frequência das respostas relativamente ao grau de concordância com as frases apresentadas – na escala de *Likert* de 1 a 5- assim como a sua caraterização.

* A - O Estado tem um papel importante no desenvolvimento da competitividade e internacionalização do *cluster* – "4" é a resposta mais frequente (26 empresas ou 59,1%), seguindo-se "5" (8 empresas ou 18,2%), "2" (6 empresas ou 13,6%), "3" (3 empresas ou 6,8%) e "1" (1 empresa ou 2,3%). Assim, o grau de concordância é elevado ("4" e"5" representam 77,3% das respostas – com a classificação média de 3,77).
* B - A atividade desenvolvida por organismos públicos tem sido adequada às necessidades do *cluster* - "3" é a resposta mais frequente (18 empresas ou 40,91%), seguindo-se "4" (13 empresas ou 29,5%), "2" (9 empresas ou 20,5%), "1" (3 empresas ou 6,8%) e "5" (1 empresa ou 2,3%). Assim, a concordância é baixa ("4" e"5" são a resposta de somente 31,8% das empresas inquiridas. A classificação média é de 3 – um dos valores mais baixos de concordância registado.

	Frequência											
	1		2		3		4		5		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
A	1	2,27	6	13,64	3	6,82	26	59,09	8	18,18	44	100
B	3	6,82	9	20,45	18	40,91	13	29,55	1	2,27	44	100

Tabela 25 - Frequência de respostas Hipótese 6

	Média ponderada	Min	1ºQuartil	Mediana	3ºQuartil	Max	Moda	Desvio Padrão
A	3,77	1	4	4	4	5	4	0,974
B	3	1	2	3	4	5	3	0,929

Tabela 26 - Caracterização respostas Hipótese 6

Nota: A – "O Estado tem um papel importante no desenvolvimento da competitividade e internacionalização do *cluster*", B – "A atividade desenvolvida por organismos públicos tem sido adequada às necessidades do *cluster*"

Por outro lado, avaliou-se o acesso das empresas a incentivos públicos. Foram questionados se obtiveram incentivos de cariz público no âmbito de programas como o Compete 2020 ou outros, e em caso afirmativo qual a sua finalidade. Os resultados demonstraram que 52,27% das empresas receberam incentivos. Das empresas que

receberam, a finalidade que sobressai são os projetos de internacionalização (74,19%) seguindo-se a aquisição de tecnologias de informação (9,68%), a modernização de equipamentos (6,45%) e renovação de instalações (6,45%) e por fim, a qualificação de recursos humanos (3,23%).

Os resultados demonstraram que não existe nenhuma relação entre as empresas que receberam incentivos públicos e aquelas que consideraram que a atividade desenvolvida por organismos públicos é adequada, ou seja, as empresas que receberam incentivos públicos não são as mesmas que necessariamente consideram que a atividade desenvolvida por organismos públicos é suficiente. As classificações médias (relativas à frase B - "A atividade desenvolvida por organismos públicos tem sido adequada às necessidades do *cluster*") das empresas que receberam incentivos e das que não receberam incentivos é muito idêntica (a classificação média é de 3,05 e 3, respetivamente).

Apresentados os resultados podemos confirmar a validação da hipótese: o estudo confirma e concorda que o Estado tem um papel relevante na competitividade e internacionalização do *cluster*.

Hipótese 7 "A internacionalização de empresas mais antigas ocorre de forma mais gradual do que as empresas mais recentes"

Para analisar esta hipótese avalia-se se empresas com mais anos de existência demoraram mais tempo para se internacionalizarem. Assim, ao analisar a idade média das empresas que responderam ao inquérito, obtém-se uma média de 23 anos de existência. Relativamente ao ano da primeira exportação o ano médio foi 2001. Em contornos gerais conclui-se também que o tempo médio que as empresas demoraram desde a sua fundação até à primeira exportação foi de 6,3 anos.

Os inquiridos foram questionados quanto ao número de mercados para os quais exportaram em 2017. O estilo de resposta, de escolha múltipla, disponibilizou 6 opções de resposta. A resposta mais frequente foi "entre 2 e 5" mercados (43,2% dos respondentes), seguindo-se o intervalo "entre 6 e 10" mercados (27,3% dos respondentes). Analisemos de seguida a distribuição das respostas pelas 6 opções.

Nr de mercados	0	1	2-5	6-10	11-20	Mais de 20	Total
N	2	4	19	12	3	4	**44**
%	4,55	9,09	43,18	27,27	6,82	9,09	**100**

Tabela 27 - Número de mercados para os quais as empresas exportaram em 2017

Elaborando um gráfico de barras relacionando a idade da empresa e o tempo que demorou até à primeira exportação obtém-se o resultado apresentado na figura 2. (ver anexos página 75). Conclui-se que quanto mais antiga é a empresa mais tempo tende a demorar para se internacionalizar.

De salientar ainda que não existe uma correlação significativa entre a percentagem de exportação nas vendas das empresas e a sua idade. O mesmo acontece na relação entre idade da empresa e o número de mercados para os quais exportou em 2017.

Tendo em conta os dados e resultados apresentados podemos concluir que a hipótese fica validada, ou seja, que a internacionalização de empresas mais antigas ocorre de forma mais gradual do que as empresas mais recentes, na medida em que demora mais anos até internacionalizar.

Hipótese 8 "Empresas maiores tendem a ter uma percentagem maior de exportação nas suas vendas"

Para analisar a presente hipótese é necessário explicar como será analisado o tamanho da empresa. Assim, o que irá diferenciar empresas maiores e menores será o volume de negócios e o número de funcionários.

Os inquiridos foram questionados quanto ao número de funcionários das suas empresas. As respostas apresentaram-se em forma de escolha múltipla com 4 opções de resposta – "Menos de 10"; "Entre 10 e 49"; "Entre 50 e 250"; "Mais de 250". A resposta mais frequente foi menos de 10 colaboradores (38,6% das empresas respondentes) e a resposta menos frequente foi "Mais de 250" (4,6% das empresas respondentes). Analisemos de seguida a distribuição das respostas pelas 4 opções.

Número de colaboradores	**Menos de 10**	**Entre 10 e 49**	**Entre 50 e 250**	**Mais de 250**	**Total**
N	17	13	12	2	**44**
%	38,64	29,55	27,27	4,55	**100**

Tabela 28 - Número de colaboradores

Relativamente à percentagem de exportação nas vendas, as respostas apresentaram-se também em forma de escolha múltipla com 4 opções de resposta – "Menos de 20%"; "Entre 21% e 50%"; "Entre 51% e 80%"; "Mais de 80%". A resposta mais frequente foi "mais de 80%" (50% das empresas respondentes (e a resposta menos frequente foi "entre 21% e 50% (11,4% das empresas respondentes). Analisemos de seguida a distribuição das respostas pelas 4 opções.

Percentagem de exportação nas vendas	Menos de 20%	Entre 21% e 50%	Entre 51% e 80%	Mais de 80%	Total
N	9	5	8	22	44
%	20,45	11,36	18,18	50	100

Tabela 29 - Percentagem de exportação nas vendas

Elaborando um gráfico de barras para ilustrar a relação entre número de trabalhadores e a percentagem de exportação obtemos os dados apresentados na tabela 34 (ver anexos página 72). Verifica-se que as empresas que têm mais trabalhadores tendem a ter percentagens de exportação médias superiores. Por outro lado, analisa-se o volume de negócios – que tem uma média de 4 582 341 euros – com a percentagem de exportação das vendas (ver figura 3, anexo página 76). Também aqui percebe-se que empresas que têm percentagens de exportação superiores tendem a ter um volume de negócios médio superior.

Tendo apresentado os dados e resultados aplicáveis à análise desta hipótese podemos concluir que a hipótese fica validada, isto é, o estudo confirma que na amostra as empresas maiores tendem a ter uma percentagem maior de exportação nas suas vendas.

Hipótese 9 "O nível de qualificação dos RH influencia positivamente a propensão à internacionalização"

A hipótese é analisada com recurso a dois gráficos de barras cujas variáveis são o número de colaboradores com ensino superior, a percentagem de exportação nas vendas e o número de mercados para os quais exportou em 2017.

Assim, analisamos a relação entre a percentagem de exportação nas vendas e o número de colaboradores com ensino superior e conclui-se que empresas com percentagens médias de exportação superiores tendem a ter mais funcionários com ensino superior (ver figura 4, anexo página 77).

Os resultados demonstram ainda que a maioria das empresas têm até 5 colaboradores com ensino superior e que neste sub-grupo existem empresas com percentagens de exportação diferentes. A percentagem de exportação estabiliza em valores superiores no caso das empresas com 10 ou mais colaboradores com ensino superior.

Por outro lado, contrapondo as variáveis "número de funcionários com ensino superior" e "número de mercados para os quais exportou em 2017" é possível concluir que existe apenas 1 empresa com menos de 5 funcionários a atuar em mais do que 10 mercados. Temos ainda que as 2 empresas da amostra com maior número de colaboradores com ensino superior estão presentes em mais de 20 mercados (ver tabela 35, anexo página 73). Analisando a média de funcionários com ensino superior por intervalo de mercados percebe-se que à medida que o número de mercados aumenta, tendencialmente temos mais funcionários com ensino superior. Tal análise é também possível visualizar através de um gráfico de barras apresentado na figura 5, anexo página 78.

De acordo com as relações aqui apresentadas é possível validar a hipótese. Assim, o estudo concorda que o nível de educação influencia positivamente a propensão à internacionalização.

Hipótese 10 "À medida que as empresas aumentam o grau de internacionalização, as relações com o *cluster* tendem a desvanecer"

Para a análise desta hipótese serão avaliados vários parâmetros. Os inquiridos selecionaram todas as entidades geograficamente próximas com quem se relacionam regularmente. Os totais das respostas por cada opção estão apresentadas na tabela 36 (anexo página 74).

Relacionando o número de entidades geograficamente próximas com quem interage regularmente com a percentagem de exportação nas vendas é possível concluir que não existe nenhuma relação aparente. O mesmo acontece quando testada a relação entre número de entidades com as quais se relaciona e o número de mercados em que esteve presente em 2017.

Os inquiridos pronunciaram-se acerca da importância do *cluster* na partilha de conhecimentos e informação sobre mercados externos (através de uma escala de *Likert*). Testou-se assim a relação entre esta variável e a percentagem de exportação nas vendas. O resultado, tal como os anteriores, demonstrou não existir relação aparente entre as variáveis.

Dito isto, a hipótese não poderá ser validada visto que nenhum dos testes demonstrou uma correlação claramente positiva entre as diversas variáveis relacionadas.

Hipótese 11 "As PME's conseguem internacionalizar mais rápido através dos relacionamentos"

Para a análise desta hipótese é necessário excluir as empresas que não são PME's. Feita a distinção foram excluídas 2 empresas do estudo da hipótese 11. Para a elaboração das diversas correlações utilizar-se-á o número de anos decorridos entre a fundação e o início da internacionalização, ou seja, o número de anos que demorou a internacionalizar.

Primeiramente analisaremos as motivações para internacionalizar, isto é, qual o grau de importância de seguir parceiros ou concorrentes. Assim, os inquiridos revelaram a importância atribuída a seguir parceiros (A) e seguir concorrentes (B). A escala de resposta está organizada de 1 "Nada importante" a 5 "Extremamente importante". As descrições seguintes analisam a frequência das respostas relativamente ao grau de importância com os fatores apresentados assim como a sua caraterização.

A- Seguir parceiros- "4" é a resposta mais frequente (16 empresas ou 36,4%), seguindo-se "3" (15 empresas ou 34,1%), "5" (10 empresas ou 22,7%) e "2" (3 empresas ou 4,5%). Assim, o grau de importância é moderado ("4" e"5" representam 59,1% das empresas respondentes). Assim, sendo "1" o mínimo e "5" o máximo, o 1º quartil é 3, a mediana, o 3º quartil e a moda é 4, comprovando que o grau de concordância é moderado. A classificação média é 4,05.

B- Seguir concorrentes- "3" é a resposta mais frequente (16 empresas ou 36,4%), seguindo-se "4" (12 empresas ou 27,3%), "2" (9 empresas ou 20,5%), "5" (5 empresas ou 11,4%) e "1" (2 empresas ou 4,5%). Assim, o grau de importância é baixo ("4" e"5" representam 38,7% das empresas). Assim, sendo "1" o mínimo e "5" o máximo, o 1º quartil é 2,75, a mediana e a moda é 3 e o 3ºquartil é 4, comprovando que o grau de concordância é baixo. A classificação média é 3,75

De seguida analisa-se como as motivações acima descritas variam conforme os anos que a empresa demora a internacionalizar. Conclui-se que aparentemente não existe nenhuma relação direta entre as variáveis, ou seja, a importância atribuída é aleatória independentemente dos anos que demorou até internacionalizar.

Por último, os inquiridos quantificaram e classificaram as entidades geograficamente próximas com as quais interagem regularmente. Testou-se então qual a relação entre a quantidade de entidades com as quais interage e os anos que demorou desde a sua fundação até à internacionalização. Observou-se que não existe relação direta entre as respostas das duas questões. Através de um gráfico de barras conseguimos perceber que empresas que se relacionam com menos que 3 entidades e mais de 7 entidades, isto é, que se situam nos extremos do número de entidades com as quais se relaciona, as empresas demoram menos tempo para se internacionalizarem enquanto que as empresas que rondam os números médios da amostra (em termos de entidades com as quais se relaciona) acabaram por demorar mais tempo a internacionalizar. (ver figura 6, anexo página 79).

Dito isto, a hipótese não poderá ser validada visto que nenhum dos testes demonstrou uma correlação claramente positiva entre as diversas variáveis relacionadas.

Hipótese 12 "A relação com elementos do *cluster* já internacionalizados promove a internacionalização de outras empresas"

As tabelas seguintes analisam a frequência das respostas relativamente ao grau de concordância com as frases apresentadas – de acordo com a escala de *Likert*- assim como a sua caraterização.

* A partilha de conhecimento dentro do *cluster* incentiva a internacionalização das suas empresas - "4" é a resposta mais frequente (32 empresas ou 72,7%), seguindo-se "5" (9 empresas ou 20,5 %) e "3" (3 empresas ou 6,8%). Assim, o grau de

concordância é muito elevado ("4" e"5" representam 93,2% das empresas respondentes – a classificação média é 4,14).

* B- As relações de cooperação e *networking* dentro do *cluster* favorece o processo de internacionalização das empresas - "4" é a resposta mais frequente (28 empresas ou 63,6%), seguindo-se "5" (13 empresas ou 27,3 %) e "3" (4 empresas ou 9,1%). Assim, o grau de concordância é muito elevado ("4" e"5" representam 90,9% das empresas). A classificação média é 4,18.

	Frequência											
	1		2		3		4		5		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
A	0	0	0	0	3	6,81	32	72,73	9	20,45	44	100
B	0	0	0	0	4	9,09	28	63,64	12	27,27	44	100

Tabela 30 - Frequência de respostas Hipótese 12

	Média ponderada	Min	1ºQuartil	Mediana	3ºQuartil	Max	Moda	Desvio Padrão
A	4,14	1	4	4	4	5	4	0,504
B	4,18	1	4	4	5	5	4	0,575

Tabela 31 - Caracterização respostas Hipótese 12

Nota: A- "A partilha de conhecimento dentro do *cluster* incentiva a internacionalização das suas empresas", B- "As relações de cooperação e *networking* dentro do *cluster* favorece o processo de internacionalização das empresas"

Por outro lado, os inquiridos selecionaram 5 opções, de uma lista com 14 opções, que classificaram como fatores críticos para a sustentabilidade e desenvolvimento da competitividade do *cluster* no futuro. Duas das opções são "Incentivar a cooperação entre empresas" e "Fomentar a partilha de experiência internacional entre empresas". De um total de 220 respostas divididas pelas 14 opções, as duas opções acima mencionadas reuniram 37 respostas, ou seja, 16,82% (correspondente à 6º e 8º opções com mais respostas). Apresenta-se de seguida de forma ordenada, as respostas distribuídas pelas 14 opções.

Opções	N	Percentagem
Promover internacionalmente o setor	29	13,18%
Aumentar a reputação/notoriedade internacional	24	10,91%
Apostar na inovação	24	10,91%
Incentivar e apoiar o desenvolvimento de marcas próprias	23	10,45%
Atrair multinacionais a produzir em Portugal	22	10%
Incentivar a cooperação entre empresas	19	8,64%
Atrair recursos humanos qualificados	19	8,64%
Fomentar a partilha de experiência internacional entre empresas	18	8,18%
Prestar apoio fiscal e de consultoria	12	5,45%
Promover a aquisição de competências de negociação	8	3,64%
Atrair multinacionais a subcontratar serviços em Portugal (outro tipo de serviços que não a produção)	8	3,64%
Promover a aquisição de competências linguísticas	7	3,18%
Criar uma marca única de *cluster*	5	2,27%
Aumentar a competitividade doméstica entre empresas	2	0,91%

Tabela 32 - Fatores críticos para a sustentabilidade e desenvolvimento da competitividade do cluster no futuro

Apresentados os resultados podemos classificar a hipótese como validada, isto é, o estudo confirma que a relação com elementos do *cluster* já internacionalizados promove a internacionalização de outras empresas.

3.5 **Análise das entrevistas**

Foram realizadas três entrevistas semi-estruturadas a três figuras importantes de instituições associativas do setor. Para manter o anonimato serão utilizadas as letras A, B e C para referir os entrevistados. A duração média das entrevistas foi de 30 minutos e decorreram entre os dias 12 de Abril e 4 de Maio de 2018. O conteúdo das entrevistas foi analisado por temas (e por entrevistado) e está apresentado no anexo D (ver página 80). Apresentam-se de seguida as conclusões extraídas acerca do setor.

Os entrevistados atribuíram relevância à concentração das empresas numa área geográfica limitada assim como a articulação entre elas. Atualmente as empresas demonstram interesse nas parcerias entre produtos/serviços complementares. A concentração geográfica e dinamização das empresas traduz uma ideia de organização e articulação para o exterior. A concentração geográfica das empresas é um valor que bem promovido, aplicado e comunicado pode ter um grande impacto no sucesso do setor.

O *lead time* impõe-se como um dos fatores críticos para as empresas. Enquanto que antigamente usufruíam de 14/16/20 semanas para produzir, hoje em dia têm 4/5 semanas. Esta circunstância exige uma monitorização constante e um grande empenho das organizações.

Relativamente ao modelo de negócio, existem empresas que desenvolvem coleções e aceitam produzir o que desenharam com etiqueta de outras marcas. Muitas destas empresas, que trabalham num regime de *private label*, são bem sucedidas e não pretendem criar marca própria. Nestes casos, têm que refinar os seus modelos de mais-valias de forma a otimizar os processos. A criação de marcas próprias é um negócio paralelo, para além do industrial. Existem muitas empresas que laboram marca própria e *private label*, dividindo a sua produção pelos dois. Contudo, a maioria das empresas portuguesas dedica a sua produção ao *private label*. As organizações têm que reconhecer os seus pontos fortes e investir onde lhes for mais rentável.

Na opinião de dois dos entrevistados o modelo de subcontratação não é rentável. Este tipo de empresas tende a desaparecer porque o seu único argumento é o preço e como, por norma, estão posicionadas no final da cadeia de produção são as primeiras a cair em caso de dificuldades ou falha de produção. Para estas sobreviverem terão que desenvolver outras competências, com foco no aumento do valor acrescentado. No entanto, um dos entrevistados não examina o regime de subcontratação de forma tão negativa, defendendo

que apenas é preciso produção para essas empresas pelo preço justo pois com a criação de novas marcas em Portugal irá ser necessário empresas que produzam.

As empresas portuguesas tendem a verticalizar o negócio, a não focar apenas na parte industrial e direcionar atenções para a inovação, o produto e a criatividade. Assim, reconhecem que as necessidades do mercado se vão adaptando e o critério que deverá ser utilizado para satisfazer estas alterações é a competitividade. De facto, o mercado estava focado em interesses que não eram competitivos para Portugal – o caso do preço. Atualmente, considera-se que produzir com base no preço não é rentável nem sustentável para Portugal. Quando o foco são os processos produtivos a tentação em cair numa política de preços é maior. O que aconteceu com Portugal foi que as empresas se adaptaram e modificaram em termos de processos de abordagem de mercado, fortalecendo-se com base em novos *drivers*: inovação tecnológica, criatividade, serviço, foco no cliente e internacionalização. O que Portugal oferece é cada vez menos um produto e cada vez mais uma solução, encarando a Europa como seu mercado doméstico.

Quanto ao desenvolvimento enquanto *player* mundial, a comparação com Itália é inevitável. Os entrevistados prevêem que Portugal evolua e que seja uma referência a nível mundial, a produzir qualidade e produtos de valor acrescentado. Consideram que Itália está a perder popularidade e que os seus *cluster*s (que estão divididos em subsetores pelo país) se estão a desagregar – as exportações portuguesas para Itália aumentaram fruto do encerramento de unidades produtivas em Espanha e Itália. Em alguns aspetos atentam que Portugal é melhor do que Itália. Portugal carece de reputação, que se constrói e cimenta ao longo do tempo. O trabalho desenvolvido por Portugal e Itália é considerado o melhor do mundo neste setor.

É reconhecido o esforço enquanto *cluster* e país para se adaptar às novas necessidades do mercado e inverter o ciclo negativo em que se encontrava. Restam de momento algumas ressalvas quanto à capacidade de adaptação e preparação das empresas para o próximo choque: a economia circular e a economia digital.

Conclui-se que existe um conjunto de empresas em Portugal que não têm capacidade de conquistar mercados externos sozinhas. As associações demonstram ter um papel importante de auxílio para que as empresas explorem novos mercados e que partilhem a informação entre toda a comunidade do setor. As participações coletivas nas quais as empresas se agrupam têm funcionado bem e têm incentivado novas empresas a participar. Contudo, dado que existem algumas associações/instituições que apoiam e dinamizam o

setor, é necessário distinguir a atividade de cada uma das partes para que do exterior tenham uma visão clara, organizada e articulada do trabalho desenvolvido por cada uma das associações.

Relativamente à tendência de unificação de associações, este é um tema certamente polémico no setor. Os entrevistados não estão em sintonia, revelando ter posições diferentes quanto ao nível de unificação/fusão. Enquanto que um dos entrevistados não mostra ressalvas quanto ao benefício da fusão de associações, outro ressalva as diferenças evidentes entre o vestuário e o têxtil, em que uma só associação não permitirá a concentração total em benefício de cada setor, correndo o risco de privilegiar um dos setores fruto da dispersão do esforço despendido. Por outro lado, um dos entrevistados defende a unificação de todo o sistema "moda" conjugando assim todos os sub-setores.

Assim, verifica-se que é um tema complexo e sobre o qual não se vislumbram alterações no curto prazo.

4 Conclusão

4.1 Considerações finais

O objetivo deste estudo é compreender de que forma o *cluster* influencia a dinâmica e o processo de internacionalização das empresas do setor do vestuário em Portugal. Pretende-se também perceber se as empresas estão em sintonia com os movimentos associativos do setor.

Assim, de acordo com as hipóteses propostas neste estudo, podemos concluir que duas hipóteses não foram validadas. Para DeMartino, Reid & Zygliodopoulos (2006) as empresas vão adquirindo novas capacidades e desenvolvendo relações que reorientam o grau de interação com o *cluster* local. Contudo, os resultados demonstraram que o grau de internacionalização das empresas (através da percentagem de exportação nas vendas) e a quantidade de empresas (que constituem o *cluster*) com as quais se relaciona é aleatório. O mesmo acontece com a proposta de Zhou, Wu & Lou (2007): o estudo não encontrou uma relação direta que comprove que as PME's conseguem internacionalizar mais rápido através dos relacionamentos.

Apesar da dinâmica do estudo em torno da cooperação, da partilha e/ou do desenvolvimento de alianças estratégicas, ficou claro que existe um fator "concorrencial" importante para as empresas. Quer nos resultados da hipótese 1 (baseada no estudo de Zhao, Watanabe & Griffy-brown (2009) e H.Lin, Huang, C.Lin & Hsu (2005)), quer nos resultados das entrevistas, a concorrência direta revelou ser um entrave à maximização da colaboração entre as empresas. Os resultados demonstraram que as empresas têm grande abertura à cooperação e partilha de conhecimento principalmente em serviços/produtos complementares. Esta é uma realidade recente para a indústria portuguesa, que até há alguns anos tinha o secretismo como um fator constrangedor no relacionamento entre as empresas.

O setor enfrentou nos últimos anos sérias dificuldades que colocaram à prova a sua capacidade de sobrevivência. A capacidade de as empresas se apoiarem mutuamente e de partilharem conhecimento poderá ser um efeito da solidariedade setorial e do reconhecimento das necessidades da fileira. Em consonância com o estudo de Zucchela (2006) e Wei & Xiang (2010) relativamente à alteração das vantagens competitivas do cluster, os resultados demonstram que o setor conseguiu renovar-se com base em vantagens competitivas diferentes, que alavancaram boa reputação enquanto país produtor

de vestuário. Relativamente às vantagens competitivas atuais, a diferenciação (28,1%) surge em primeiro lugar, seguindo a relação qualidade/preço (22,8%) e a qualidade (14%). Estes resultados revelam que apesar de as empresas perceberem que oferecem um produto/serviço diferenciado e com qualidade, o preço é um fator importante na capacidade de negociação. As empresas mantêm o equilíbrio entre o preço que cliente está disposto a pagar por determinado produto e entendem que caso o preço dispare para valores demasiado altos não conseguirá manter o cliente.

A amostra deste estudo é constituída por empresas maiores e menores, antigas e mais recentes. Relativamente à antiguidade das empresas é perentório realçar que fruto da evolução dos tempos, as comunicações facilitaram os processos de internacionalização. A vulgaridade do telefone, da internet, dos serviços de distribuição, entre outros, tornaram os mercados externos mais acessíveis. Deste modo, é justificável que as empresas mais recentes consigam internacionalizar mais rápido e mais cedo do que as empresas mais antigas. Assim sendo, os resultados vão de encontro ao estudo de Gonzalez-Perez, Manotas & Ciravegna (2016). Coincidente também com as conclusões de Serra, Pointon & Abdou (2012), os resultados consideram que as empresas maiores tendem a ter uma estrutura capaz de fomentar níveis de exportação maiores. Contudo, deveremos ter em consideração que a indústria portuguesa (e a amostra) é constituída sobretudo por pequenas e médias empresas com poucos trabalhadores. Ainda assim, os resultados demonstraram que existem algumas empresas pequenas com percentagens de exportação significativas face à sua dimensão. O estudo revela que o nível de escolaridade entre os funcionários das empresas é baixo. Mais de 50% da amostra têm menos de 5 funcionários com ensino superior e por outro lado, as empresas com percentagens maiores de exportação têm em média mais funcionários com ensino superior. Deste modo, podemos concluir que os resultados deste estudo estão em sintonia com os de Serra, Pointon & Abdou (2012).

O estudo demonstra que o fenómeno da subcontratação ainda tem grande presença no setor, contudo é um dos assuntos que contrapõe as associações e as empresas. Os resultados dos inquéritos às empresas demonstram claramente que é uma realidade do setor (88,6% das empresas subcontratam produção). No entanto, as empresas da amostra evidenciam estar no topo da cadeia de subcontratação. O estudo considera que as associações subestimam a quantidade de empresas, pessoas envolvidas e a importância que tem no setor. Isto é, tendo em conta a análise das entrevistas conclui-se que as associações

consideram existir menos empresas em regime de subcontratação produtiva do que poderá existir na realidade (tendo em conta os resultados dos inquéritos). Por outro lado, o facto de grande parte das empresas da amostra subcontratarem produção poderá evidenciar uma estratégia de obtenção de mais encomendas para canalização futura dessa produção, ou seja, a existência de empresas que trabalham em regime de subcontratação produtiva é necessária para que as empresas que negoceiam diretamente com o cliente internacional possam aceitar níveis de encomenda superiores à sua capacidade de produção interna. Assim, parece ser relevante em termos de redução de risco mas também de flexibilidade. Apenas um dos entrevistados demonstrou reconhecer a importância da manutenção destas empresas.

Ainda relacionado com o tipo de produção, as empresas podem trabalhar em regime de *private label* ou marca própria. O estudo revelou que as empresas classificaram o incentivo e apoio ao desenvolvimento de marcas próprias como o 4º fator crítico (10,5% das respostas) para a sustentabilidade e desenvolvimento da competitividade do *cluster* no futuro. Contudo, um dos representantes das associações considera que "a direção é aumentar a cadeia de valor feita em Portugal e não as marcas próprias" (ver anexo, página 79).

As empresas indicaram que o Estado tem um papel relevante na competitividade e internacionalização do *cluster*, concordando assim com o estudo de Wei & Xiang (2010). Estas podem usufruir de incentivos públicos de forma individual, concorrendo diretamente ao programa de atribuição ou através das associações que dinamizam e apoiam empresas utilizando incentivos públicos. O estudo demonstrou que 52,27% das empresas receberam incentivos públicos. No entanto, a percentagem de empresas que consideram que a atividade desenvolvida por organismos públicos é adequada é baixa. As associações atuam, em parte, como ponte entre as medidas/ apoios públicos e as empresas. Porém, parece que a comunicação e a atuação das partes não é coerente com os objetivos comuns. O que as empresas usufruem parece não ser suficiente, de acordo com as respostas apresentadas.

A evolução da imagem de Portugal tem evoluído bastante nos últimos anos. Apesar de, neste momento, ter uma conotação positiva que acrescenta valor ao produto podemos fazer uma distinção entre o local de origem do produto e o nome da marca. Os resultados do estudo demonstraram que as empresas consideram que a reputação do *cluster* português é alta, contudo consideraram também que marcas escritas em Inglês tendem a ter mais sucesso do que marcas escritas em Português. O estudo sugere uma avaliação mais

aprofundada de modo a perceber qual o impacto que as marcas escritas em português têm e que se existe relação com o facto de serem produzidas em Portugal.

As associações consideram que a concentração geográfica do *cluster* português é uma mais-valia para o setor. Portugal encontra-se de momento a construir reputação na área do vestuário e aspira equiparar-se a Itália. Se incrementar/apostar nos processos inovadores, nas matérias, processos e/ou gestão organizacional poderá ver aumentar a sua margem comercial e evoluir as suas competências estratégicas.

Relativamente aos desafios futuros destacam-se a economia digital e a economia circular. Estes desafios colocarão à prova a capacidade de adaptação das empresas ao mercado cada vez mais exigente e com rápidas mudanças.

Concluindo, ficou claro neste estudo que o *cluster* tem uma influência na dinâmica e nos processos de internacionalização das empresas. As empresas relacionam-se e estão concentradas numa zona geográfica delimitada. Em alguns pontos, as associações estão desencontradas das empresas. É o caso do fenómeno da subcontratação, do acesso a incentivos públicos e da sua correta aplicação e parcialmente na criação de marcas próprias. Nos restantes pontos, podemos considerar que os movimentos associativos estão em sintonia com as empresas.

4.2 **Contributos para a gestão**

Este estudo visa compreender de que forma o *cluster* influencia o processo de internacionalização levado a cabo por empresas do setor do vestuário em Portugal. Com este estudo exploratório as conclusões aqui apresentadas enriquecem o conhecimento dos participantes do estudo: empresas e associações. As empresas do setor têm acesso aos resultados tratados a partir da compilação das opiniões dos seus pares, concorrentes e/ou colaboradores, bem como do posicionamento do setor percebido pelas associações. Por outro lado, as associações têm a oportunidade de incrementar o conhecimento acerca da dinâmica das empresas na prática, nomeadamente das empresas presentes em feiras internacionais. Os resultados e discussão apresentados permite às partes refletirem sobre estratégias futuras e comparar as linhas orientadoras pensadas até então.

Visto que existem poucos estudos acerca do *cluster* português do vestuário e este revelou, depois de uma crise económica que abalou intensamente o setor, ter bastante importância enquanto produtor mundial de vestuário. Este estudo é um exemplo de um

setor que se tem renovado com base em fatores diferentes e que conduziu a um aumento de valor do produto/serviço.

4.3 **Limitações**

A presente investigação apresenta algumas limitações, que são apresentadas de seguida, por forma a serem tidas em conta em futuras investigações. Esta investigação está relacionada com o setor do vestuário. Assim sendo, e tendo em conta os diferentes modelos de trabalho possíveis no setor, esta investigação não apresenta uma validação de hipóteses relativas aos modelos de subcontratação, *private label* e marca própria. Tendo em conta a importância que o modelo adotado tem na estratégia e capacidade de sobrevivência das empresas portuguesas de vestuário, aponta-se esta limitação como um possível tópico de investigação futuro.

Por outro lado, as empresas que constam da amostra deste estudo foram selecionadas por conveniência, visto que estavam presentes numa feira internacional e assim teriam, à partida, processos internacionais. Contudo, desta forma este estudo ignora outros modelos de negócio tais como as empresas que vendem exclusivamente online e/ou empresas que vendem ao consumidor final., que não estariam presentes numa feira internacional *Business-to-Business.*

5 Referências

Amador, J., & Opromolla, L. D. (2009). Textiles and Clothing Exporting Sectors in Portugal - Recent Trends. *Economic Bulletin and Financial Stability Report Articles*. Retrieved from https://econpapers.repec.org/article/ptubdpart/b200903.htm

Arto, J. R. V., & Monroy, C. R. (2009). Let others manufacture! Towards a new manufacturing framework. *Intangible Capital*, *5*(4), 347–369. https://doi.org/10.3926/ic.144

Azevedo, A., & Farhangmehr, M. (2012). Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa (Vol. 11). INDEG/PROJECTOS - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. Retrieved from http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642012000200004

Bandyopadhyay, S., Yelkur, R., DaCosta, M., & Coelho, F. (2001). Product Country-of-origin Perceptions of Portuguese Consumers. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Coelho2/publication/251237761_Product_Country-of-Origin_Perceptions_of_Portuguese_Consumers_Product_Country-of-Origin_Perceptions_of_Portuguese_Consumers/links/0deec51efae01be84a000000/Product-Country-of-Orig

Beamish, J. L., & Calof, P. W. (1995). International business review. International Business Review (Vol. 4). Pergamon. Retrieved from https://econpapers.repec.org/article/eeeiburev/v_3a4_3ay_3a1995_3ai_3a2_3ap_3a115-131.htm

Belso-Martínez, J. A. (2006). Do industrial districts influence export performance and export intensity? Evidence for Spanish SMEs' internationalization process. European Planning Studies, 14(6), 791–810. https://doi.org/10.1080/09654310500496115

Boschma, R. A., & Wal, A. L. J. ter. (2006). Knowledge networks and innovative performance in an industrial district : The case of a footwear district in the South of Italy. Papers in Evolutionary Economic Geography, 06.01, 1–23. Retrieved from https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/25746

Cardeal, N. (n.d.). Estratégia de Internacionalização - Modos de entrada. In Pensamento Estratégico (3o, pp. 239–247).

Castro, R. ., & Bronfman, M. (1997). Problemas no resueltos en la integración de métodos cualitativos y cuantitativos en la investigación social en salud. Congresso Latinoamericano de Ciências Sociais E Medicina, 1–20.

Crick, D. (2009). The internationalisation of born global and international new venture SMEs. International Marketing Review, 26(4/5), 453–476. https://doi.org/10.1108/02651330910971986

Dallabrida, V. R. (2016). Ativos territoriais, estratégias de desenvolvimento e governança territorial: uma análise comparada de experiências brasileiras e portuguesas. EURE, 42, 187–212. Retrieved from https://scielo.conicyt.cl/pdf/eure/v42n126/art09.pdf

Dayasindhu, N. (2002). Embeddedness, knowledge transfer, industry clusters and global competitiveness: a case study of the Indian software industry. Technovation, 22(9), 551–560. https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00098-0

De Martino, R., Mc Hardy Reid, D., & Zygliodopoulos, S. C. (2006). Balancing localization and globalization:exploring the impact of firm internationalization on a regional cluster. Entrepreneurship & Regional Development, 18(1), 1–24. https://doi.org/10.1080/08985620500397648

Development, T. F. O. R. (2013). World investment report.

Diário de Noticias. (2008). Private label é forte aposta. Diário de Noticias Online.

Ferreira, A. (2018). Ricon. Como faliu um dos principais empregadores da indústria têxtil. Expresso. Retrieved from http://expresso.sapo.pt/economia/2018-02-01-Ricon.-Como-faliu-um-dos-principais-empregadores-da-industria-textil

Ferreira, N. (2018). 100% Moda Portugal. Sic Noticias.

Foltran, L. H. M. (2008). Associativismo empresarial entre micro e pequenas empresas: a experiência do grande ABC com o projeto EMPREENDER (SEBRAE). Universidade Metodista de São Paulo. Retrieved from http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/140/1/Leandro Henrique.pdf

Fortin, M. F. (1999). O Processo de Investigação.

Gabrielsson, M., & Kirpalani, M. (2004). International business review. (Vol. 13). Pergamon. Retrieved from https://econpapers.repec.org/article/eeeiburev/v_3a13_3ay_3a2004_3ai_3a5_3ap_3a555-571.htm

Gebreeyesus, M., & Mohnen, P. (2013). Innovation Performance and Embeddedness in Networks: Evidence from the Ethiopian Footwear Cluster. World Development, 41, 302–316. https://doi.org/10.1016/J.WORLDDEV.2012.05.029

Gonzalez-Perez, M. A., Manotas, E. C., & Ciravegna, L. (2016). International SMEs from emerging markets—Insights from the Colombian textile and apparel industry. Journal of International Entrepreneurship, 14(1), 9–31. https://doi.org/10.1007/s10843-016-0170-3

Hill, M. M., & Hill, A. (1998). A construção de um questionário.

Hoffmann, V. E., Lopes, G. S. C., & Medeiros, J. J. (2014). Knowledge transfer among the small businesses of a Brazilian cluster. Journal of Business Research, 67(5), 856–864. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2013.07.004

Holm, D. B., Eriksson, K., & Johanson, J. (1999). Creating value through mutual commitment to business network relationships. Strategic Management Journal, 20(5), 467–486. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<467::AID-SMJ38>3.0.CO;2-J

INE. (n.d.). Portal do Instituto Nacional de Estatística - Proporção de empresas individuais (%) por localização geográfica. Retrieved December 12, 2017, from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008489&contexto=bd&selTab=tab2

Janesick, V. (2000). Strategies of qualitative inquiry: The dance of qualitative research design: metaphor, methodolatry and meaning.

Jankowska, B., & Götz, M. (2017). Internationalization intensity of clusters and their impact on firm internationalization: the case of Poland. European Planning Studies, 25(6), 958–977. https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1296111

Johanson, J. & M. (1988). Internationalization in industrial systems - a network approach.

Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm - Four swedish cases. Journal of Management Studies, 12(3), 305–323.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. Journal of International Business Studies, 8(1), 23–32. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676

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

Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. International Marketing Review, 7(4), 2651339010137414. https://doi.org/10.1108/02651339010137414

Karlsen, A., & Nordhus, M. (2011). Between close and distanced links: Firm internationalization in a subsea cluster in Western Norway. Norsk Geografisk Tidsskrift - Norwegian Journal of Geography, 65(4), 202–211. https://doi.org/10.1080/00291951.2011.623309

Lakshmanan, R., Swamynathan, R., & Mansural, A. (2016). Empirical Study on Social Initiatives of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Indian Apparel Industry. Fibres and Textiles in Eastern Europe, 24(2(116)), 8–14. https://doi.org/10.5604/12303666.1191422

Lin, B.-W. (2004). Original equipment manufacturers (OEM) manufacturing strategy for network innovation agility: the case of Taiwanese manufacturing networks. International Journal of Production Research, 42(5), 943–957. https://doi.org/10.1080/00207540310001622449

Lin, H.-M., Huang, H.-C., Lin, C.-P., & Hsu, W.-C. (2012). How to manage strategic alliances in OEM-based industrial clusters: Network embeddedness and formal governance mechanisms. Industrial Marketing Management, 41(3), 449–459. https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2011.04.003

Mariotti, S., Mutinelli, M., & Piscitello, L. (2008). The Internationalization of Production by Italian Industrial Districts' Firms: Structural and Behavioural Determinants. Regional Studies, 42(5), 719–735. https://doi.org/10.1080/00343400701543264

Marshall, A. (1920). Industrial Organization, continued. The concentration of specialized industries in particular localities, Principles of Economics. (Macmillan and Co, Ed.) (8th ed.). London. Retrieved from http://www.econlib.org/library/Marshall/marP.html

Martins, J. T. (2016). Relational capabilities to leverage new knowledge. The Learning Organization, 23(6), 398–414. https://doi.org/10.1108/TLO-03-2016-0022

Meyer, R. (1996). Meyer, R. (1996). The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion: ERASM Research Project Internationalisation and Competitive Space (4). Roterdam: Erasmus Universiteit. - Pesquisa Google.

Miguel, R. A. L. (2006). Enquadramento do têxtil e do vestuário.

Minayo, M. S. C., & Sanches, O. (1993). Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? Quantitative and Qualitative Methods: Opposition or Complementarity? (Vol. 9).

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

PORDATA. (n.d.). Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão. Retrieved December 12, 2017, from https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+médias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimensão-2859

Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition - Harvard Business Review 76, no. 6 (November–December 1998): 77–90. Retrieved from http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46852

Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review 68, no. 2 (March–April 1990): 73–93. Retrieved from http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=6105

Porter, M., & Ketels, C. (2009). Clusters and Industrial Districts: Common Roots, Different Perspectives. In A Handbook of industrial districts. Edward Elgar Publishing. Retrieved from https://econpapers.repec.org/bookchap/elgeechap/12736_5f14.htm

Portugal Têxtil. (2003). Abilex aposta no crescimento da marca própria. Portugal Têxtil Online.

Pyke, F., Becattini, G., & Sengenberger, W. (1990). Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy. International Institute for Labour Studies. Retrieved from http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/1990/90B09_227_engl.pdf

Ramos, A. F. (2004). O MOVIMENTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO – O CASO PORTUGUÊS, 12, 47–47. Retrieved from http://www4.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD12/gestaodesenvolvimento12_47.pdf

Rennie, M. W. (1993). Global Competitiveness: Born Global. McKinsey Quarterly, (4), 45–52.

Rocha, J. (2018). 100% Moda Portugal. Sic Noticias.

Rubin, H. J., & Rubin, I. (2005). Qualitative interviewing : the art of hearing data. Sage Publications.

Serapioni, M. (2000). Qualitative and quantitative methods in social research on health: some strategies for integration, 187–192.

Serra, F., Pointon, J., & Abdou, H. (2012). Factors influencing the propensity to export: A study of UK and Portuguese textile firms. International Business Review, 21(2). https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.02.006

Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (n.d.). Estratégia Internacional: Operar nos Mercados Externos - Os modos de entrada no mercado externo. In Gestão Estratégica - Conceitos e práticas (3o, pp. 274–280).

Silveira, D. T., & Gerhardt, T. E. (2009). Métodos de pesquisa (1o). Retrieved from http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf

Tokatli, N. (2008). Global sourcing: insights from the global clothing industry the case of Zara, a fast fashion retailer. Journal of Economic Geography, 8(1), 21–38. https://doi.org/10.1093/jeg/lbm035

Torres, O. (2002). Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de glocalisation. Retrieved from http://www.oliviertorres.net

Troaca, V.-A., & Bodislav, D.-A. (2012). Outsourcing. The concept. Theorical and Applied Economics, XIX, 51–58.

Tuckman, B. W. (2000). Manual de Investigação em Educação.

Watts, H. D., Wood, A. M., & Wardle, P. (2006). Owner-managers, clusters and local embeddedness: small firms in the Sheffield (UK) metal-working cluster. Entrepreneurship & Regional Development, 18(3), 185–205. https://doi.org/10.1080/08985620600680141

Wei, J., & Xiang, Y. (2010). Coevolution of cultural embeddedness and industrial cluster's development: Case study of Shaoxing county textile cluster. In 2010 IEEE 17Th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (pp. 1661–1665). IEEE. https://doi.org/10.1109/ICIEEM.2010.5645940

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. Journal of General Management, 14(2), 34–55. https://doi.org/10.1177/030630708801400203

Wind, Y., Douglas, S. P., & Perlmutter, H. V. (1973). Guidelines for Developing International Marketing Strategies. Journal of Marketing, 37(2), 14. https://doi.org/10.2307/1250046

WIR. (2007). World Investment Report: Definitions and Sources. Retrieved from www.unctad.org/fdistatistics

Zen, A. C., Fensterseifer, J. E., & Prévot, F. (2011). Internationalization of Clustered Companies and the Influence of Resources: A Case Study on Wine Clusters in Brazil and France. Latin American Business Review, 12(2), 123–141. https://doi.org/10.1080/10978526.2011.592799

Zhao, W., Watanabe, C., & Griffy-Brown, C. (2009). Competitive advantage in an industry cluster: The case of Dalian Software Park in China. Technology in Society, 31(2), 139–149. https://doi.org/10.1016/J.TECHSOC.2009.03.008

Zhou, L., Wu, W., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. Journal of International Business Studies, 38(4), 673–690. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400282

Zucchella, A. (2006). Local cluster dynamics: trajectories of mature industrial districts between decline and multiple embeddedness. Journal of Institutional Economics, 2(1), 21. https://doi.org/10.1017/S174413740500024X

Zyglidopoulos, S. C., DeMartino, R., & Reid, D. M. (2006). Cluster Reputation as a Facilitator in the Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises. Corporate Reputation Review, 9(1), 79–87. https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550011

6 Anexos

6.1 Anexo A: Inquérito

A influência do cluster no processo de internacionalização das empresas de vestuário em Portugal

Este estudo tem como objectivo estudar o processo de internacionalização das empresas de vestuário em Portugal.
Decorre no âmbito da dissertação do Mestrado em Economia e Gestão Internacional na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
Solicitamos a sua colaboração no preenchimento deste questionário que não deverá exceder os 10 minutos. O testemunho direto das empresas é muito importante para o melhor conhecimento da competitividade internacional do setor.
As suas respostas são anónimas e a participação é voluntária.
Se estiver interessado em receber os resultados insira um endereço de e-mail no final do questionário.

Obrigada pela sua colaboração!

*Obrigatório

1. **Número de funcionários** *
   Marcar apenas uma oval.
   - ◯ Menos de10
   - ◯ Entre 10 e 49
   - ◯ Entre 50-250
   - ◯ Mais de 250

2. **Número de colaboradores com ensino superior** *

3. **Qual a sua função na empresa** *

4. **A responsabilidade da gestão da empresa está entregue a** *
   Marcar apenas uma oval.
   - ◯ Familiares
   - ◯ Profissionais

5. **Ano de fundação** *

6. **Volume vendas (média dos últimos 3 anos)** *

7. **Percentagem de vendas em exportação** *
Marcar apenas uma oval.

- ◯ Menos de 20%
- ◯ Entre 21% e 50%
- ◯ Entre 51% e 80%
- ◯ Mais de 80%

8. **Ano em que iniciou o processo de internacionalização (exportações)** *

_____

9. **Primeiro mercado para onde internacionalizou (exportou)** *

_____

10. **Principal mercado externo (em 2017)** *

_____

11. **Vendas anuais do principal mercado externo (%)**

_____

12. **Número de mercados para os quais exportou (em 2017)** *
Marcar apenas uma oval.

- ◯ 0
- ◯ 1
- ◯ Entre 2 e 5
- ◯ Entre 6 e 10
- ◯ Entre 11 e 20
- ◯ Mais de 20

13. **Motivação para internacionalizar** *
(1-Nada importante; 2-Não muito importante; 3-Importante; 4-Muito importante; 5-Extremamente importante)
Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Aumentar vendas	◯	◯	◯	◯	◯
Saturação do mercado interno	◯	◯	◯	◯	◯
Obter conhecimento sobre o mercado externo	◯	◯	◯	◯	◯
Seguir parceiros (clientes, fornecedores, etc)	◯	◯	◯	◯	◯
Seguir concorrentes	◯	◯	◯	◯	◯
Experiência / Vontade pessoal	◯	◯	◯	◯	◯
Obter notoriedade no mercado	◯	◯	◯	◯	◯

14. **Identifique as entidades geograficamente próximas com as quais interage regularmente** *
Note que todas as opções apresentadas constituem o cluster do vestuário
Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] Fabricantes de vestuário
- [ ] Fornecedores de matéria prima
- [ ] Fornecedores de equipamento técnico
- [ ] Centros de formação profissional
- [ ] Empresas de logística/ transporte internacional
- [ ] Empresas de design/moda
- [ ] Agentes exportadores
- [ ] Bancos
- [ ] CITEVE
- [ ] AICEP
- [ ] ATP
- [ ] ANIVEC
- [ ] Outra: _____

15. **As vendas da empresa apoiam-se em:** *
Marcar tudo o que for aplicável.

- [ ] Marca própria – Percentagem:
- [ ] Private label (Marca do Cliente) - Percentagem:

16. **A empresa tem produção interna?**
Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

17. **A empresa é subcontratada?** *
Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

18. **Quanto é que a subcontratação representa na atividade da empresa?** *
Situação em que a empresa é subcontratada por outras empresas.
Marcar apenas uma oval.

- ◯ 0
- ◯ Menos de 20%
- ◯ Entre 21% e 50%
- ◯ Mais de 50%

19. **A empresa subcontrata?** *
Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

20. **Quanto é que a subcontratação representa nas vendas da empresa?** *
Situação em que a empresa subcontrata outras empresas.
Marcar apenas uma oval.

- ◯ 0
- ◯ Menos de 20%
- ◯ Entre 21% e 50%
- ◯ Mais de 50%

21. **A empresa já obteve incentivos públicos no âmbito do programa COMPETE 2020 ou outros idênticos?** *
Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Não
- ☐ Sim, para qualificação de Recursos Humanos
- ☐ Sim, para Internacionalização
- ☐ Sim, para modernização de equipamento
- ☐ Sim, para renovação de instalações
- ☐ Sim, para adquirir tecnologias de informação

22. **Qual considera ser a principal fonte de vantagem competitiva da empresa nos mercados internacionais?** *

_____

23. **Classifique a importância que os fatores têm para o sucesso e competitividade da sua empresa nos mercados externos** *
(1-Nada importante; 2-Não muito importante; 3-Importante; 4-Muito importante; 5-Extremamente importante)
Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Adaptar o produto ao mercado de destino	◯	◯	◯	◯	◯
Permitir margens comerciais superiores	◯	◯	◯	◯	◯
A notoriedade do cluster na concretização de negócios	◯	◯	◯	◯	◯
Participar em feiras internacionais	◯	◯	◯	◯	◯
Possuir competências linguísticas adequadas aos mercados	◯	◯	◯	◯	◯
Possuir/aceder a recursos financeiros para financiar operações internacionais	◯	◯	◯	◯	◯
Possuir recursos humanos especializados em negócios internacionais	◯	◯	◯	◯	◯

24. **De acordo com a sua experiência, classifique a influência do cluster no processo de internacionalização das empresas** *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
A partilha de conhecimento dentro do cluster incentiva a internacionalização das suas empresas	◯	◯	◯	◯	◯
As relações de cooperação e networking dentro do cluster favorece o processo de internacionalização das empresas	◯	◯	◯	◯	◯
A concentração de empresas na mesma região promove a concorrência	◯	◯	◯	◯	◯
A concentração de empresas na mesma região estimula a inovação	◯	◯	◯	◯	◯
A concentração de empresas na mesma região promove a concretização de alianças estratégicas	◯	◯	◯	◯	◯
As empresas que desenvolvem relações externas ao cluster tendem a ter maior capacidade de inovação do que as empresas que apenas recorrem à rede local	◯	◯	◯	◯	◯
A reputação do cluster é importante para impulsionar a internacionalização da empresas	◯	◯	◯	◯	◯
As entidades associativas ou de cariz idêntico têm um papel importante no desenvolvimento, competitividade e internacionalização do cluster	◯	◯	◯	◯	◯

25. **De acordo com a sua opinião, classifique as seguintes frases** *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
As vantagens competitivas do cluster mantêm-se inalteradas ao longo do tempo	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
A qualidade percebida pelo consumidor é maior no caso de a marca estar escrita em Inglês	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
O cluster do vestuário tem-se atualizado e renovado respondendo às necessidade do mercado	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
O Estado tem um papel importante no desenvolvimento da competitividade e internacionalização do cluster	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
As empresas que exportam sob marca própria são mais sustentáveis, no curto prazo, do que aquelas que trabalham em regime de subcontratação	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
As empresas que exportam sob marca própria são mais sustentáveis, no médio-longo prazo, do que aquelas que trabalham em regime de subcontratação	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Marcas escritas em Inglês tendem a ter mais sucesso do que marcas escritas em Português	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
A renovação e adaptação do cluster é importante para a manutenção e desenvolvimento da sua competitividade	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
A atividade desenvolvida por organismos públicos tem sido adequada às necessidades do cluster	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭

26. **Classifique as seguintes frases de acordo com a sua opinião** *

(1- Muito baixo; 2-Baixo; 3-Indiferente; 4-Alto; 5-Muito alto)

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
A reputação do cluster português de vestuário é:	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
O impacto "Made in Portugal" nos mercados exteriores é:	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
O impacto da subcontratação na competitividade do setor é:	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭

27. **De acordo com a sua experiência, classifique a importância do cluster em cada um dos assuntos que se segue** *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Acesso a recursos financeiros	◯	◯	◯	◯	◯
Acesso a recursos humanos especializados	◯	◯	◯	◯	◯
Melhoria da produtividade das empresas	◯	◯	◯	◯	◯
Aquisição de competências linguísticas	◯	◯	◯	◯	◯
Aquisição de competências de negociação	◯	◯	◯	◯	◯
Acesso e difusão da inovação	◯	◯	◯	◯	◯
Notoriedade internacional do setor do vestuário	◯	◯	◯	◯	◯
Partilha de conhecimentos e informação sobre mercados externos	◯	◯	◯	◯	◯
Participação em feiras internacionais	◯	◯	◯	◯	◯
Aquisição de competências estratégicas	◯	◯	◯	◯	◯

28. **Assinale 5 fatores que considere críticos para a sustentabilidade e desenvolvimento da competitividade do cluster no futuro** *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Aumentar a reputação/ notoriedade internacional
- ☐ Apostar na inovação
- ☐ Incentivar a cooperação entre empresas
- ☐ Fomentar a partilha de experiência internacional entre empresas
- ☐ Criar uma marca única de cluster
- ☐ Atrair multinacionais para produzir em Portugal
- ☐ Atrair multinacionais a subcontratar serviços em Portugal (outro tipo de serviços que não a produção)
- ☐ Promover internacionalmente o setor
- ☐ Prestar apoio fiscal e de consultoria
- ☐ Aumentar a competitividade doméstica entre empresas
- ☐ Promover a aquisição de competências linguisticas
- ☐ Promover a aquisição de competências de negociação
- ☐ Atrair recursos humanos qualificados
- ☐ Incentivar e apoiar o desenvolvimento de marcas próprias

6.2 Anexo B: Tabelas

Repostas originais	Frequência	Vantagens Competitivas	N	%
Diferenciação	6	Diferenciação	19	31,67
Design	4			
Inovação	3			
Exclusividade	2			
Diferenciação produto	1			
Produto Unissexo	1			
Irreverencia	1			
Sofisticação	1			
Relação Qualidade/preço	13	Preço/Qualidade	13	21,67
Qualidade	8	Qualidade	8	13,33
Rapidez de resposta	4	Rapidez	7	11,67
Rapidez	2			
Lead time	1			
Serviço	6	Serviço	6	10
Preço	3	Preço	3	5
Localização	2	Outros	3	5
Língua	1			
Flexibilidade	1	Flexibilidade	1	1,67
Total	**60**	**Total**	**60**	**100**

Tabela 33 - Fontes de vantagem competitiva das empresas nos mercados externos

Nr funcionários	N empresas	% Exportação	N empresas	%
Menos de 10	17	<20%	6	35%
		21-50%	4	24%
		51-80%	4	24%
		>80%	3	18%
Entre 10 e 49	13	<20%	3	23%
		21-50%	1	8%
		51-80%	2	15%
		>80%	7	54%
Entre 50 e 250	12	<20%	0	0%
		21-50%	0	0%
		51-80%	1	8%
		>80%	11	92%
Mais de 250	2	<20%	0	0%
		21-50%	0	0%
		51-80%	1	50%
		>80%	1	50%
	44		44	

Tabela 34 - Percentagem de exportação de acordo com o número de funcionários da empresa

Nr mercados exportação em 2017	N empresas	Nr funcionários com ensino superior	N empresas	Média
0 mercados	2	0	1	1
		2	1	
1 mercado	4	0	1	3
		1	1	
		2	1	
		10	1	
Entre 2 e 5 mercados	19	0	1	3
		1	6	
		2	4	
		3	3	
		4	1	
		5	2	
		10	1	
		15	1	
Entre 6 e 10 mercados	12	1	2	6
		2	3	
		3	3	
		10	2	
		12	1	
		20	1	
Entre 11 e 20 mercados	3	10	2	14
		22	1	
Mais de 20 mercados	3	4	1	20
		25	1	
		30	1	
	43			

Tabela 35 - Número de funcionários com ensino superior de acordo com o número que mercados de exportação em 2017

Entidades	N
Fornecedores de matéria prima	35
Empresas de logística/transporte	30
Bancos	28
Fabricantes de vestuário	27
Agentes exportadores	17
ATP	15
Fornecedores de equipamento técnico	14
Empresas de design/moda	14
CITEVE	13
AICEP	13
Centros de formação profissional	8
ANIVEC	8
ASM	1
APICAPS	1

Tabela 36 – Frequência de respostas "Entidades geograficamente próximas com as quais interage regularmente"

6.3 Anexo C: Figuras



Figura 2 - Análise do tempo médio até início de internacionalização de acordo com os anos de existência

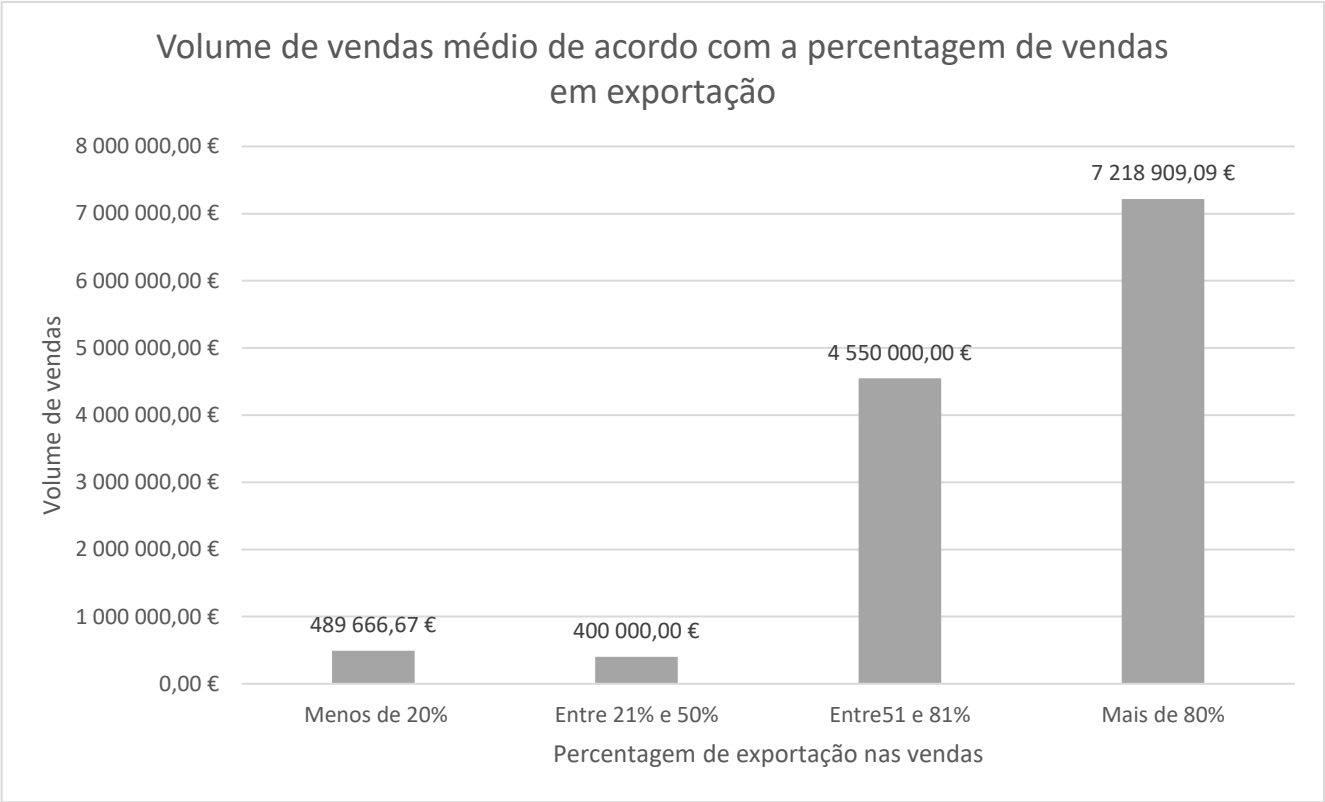


Figura 3 – Volume de vendas médio de acordo com a percentagem de vendas em exportação

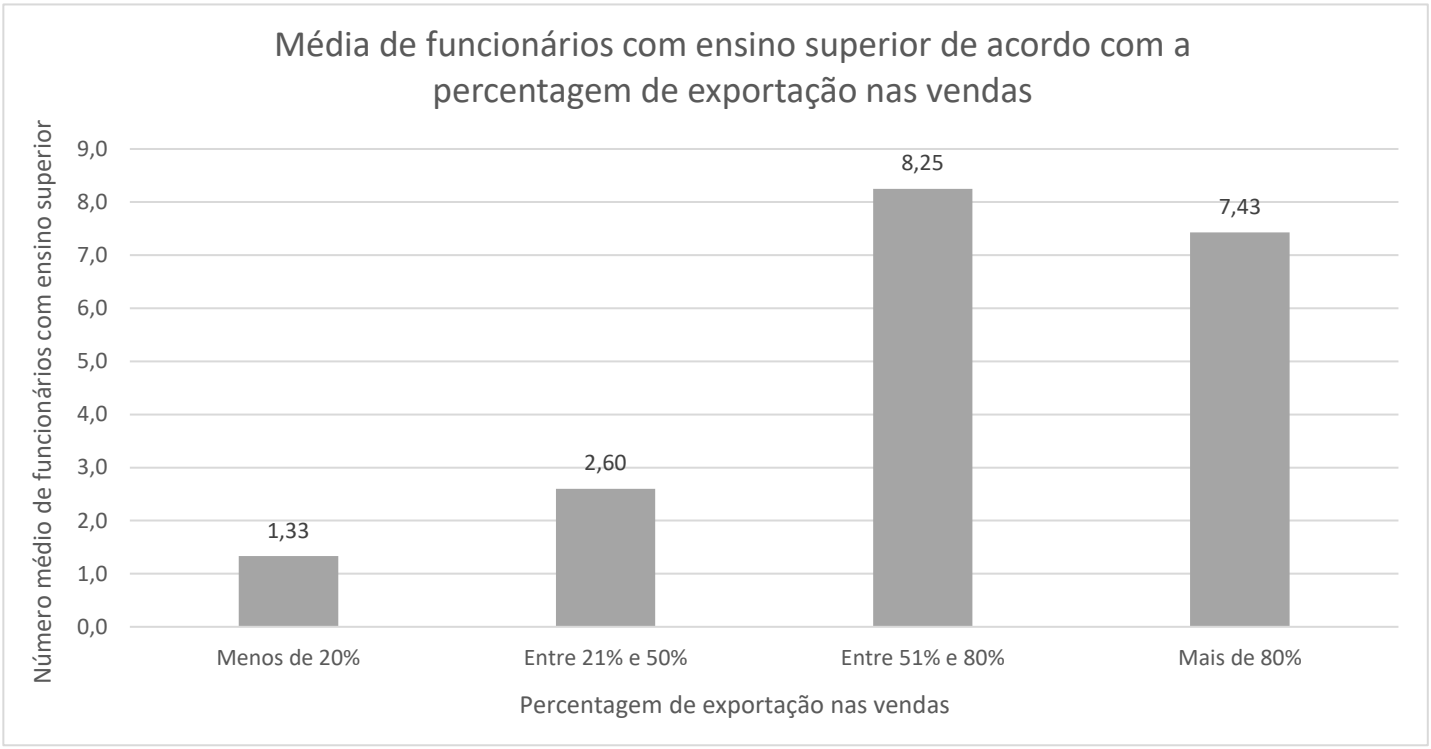


Figura 4 – Número médio de funcionários com ensino superior de acordo com a percentagem de exportação nas vendas

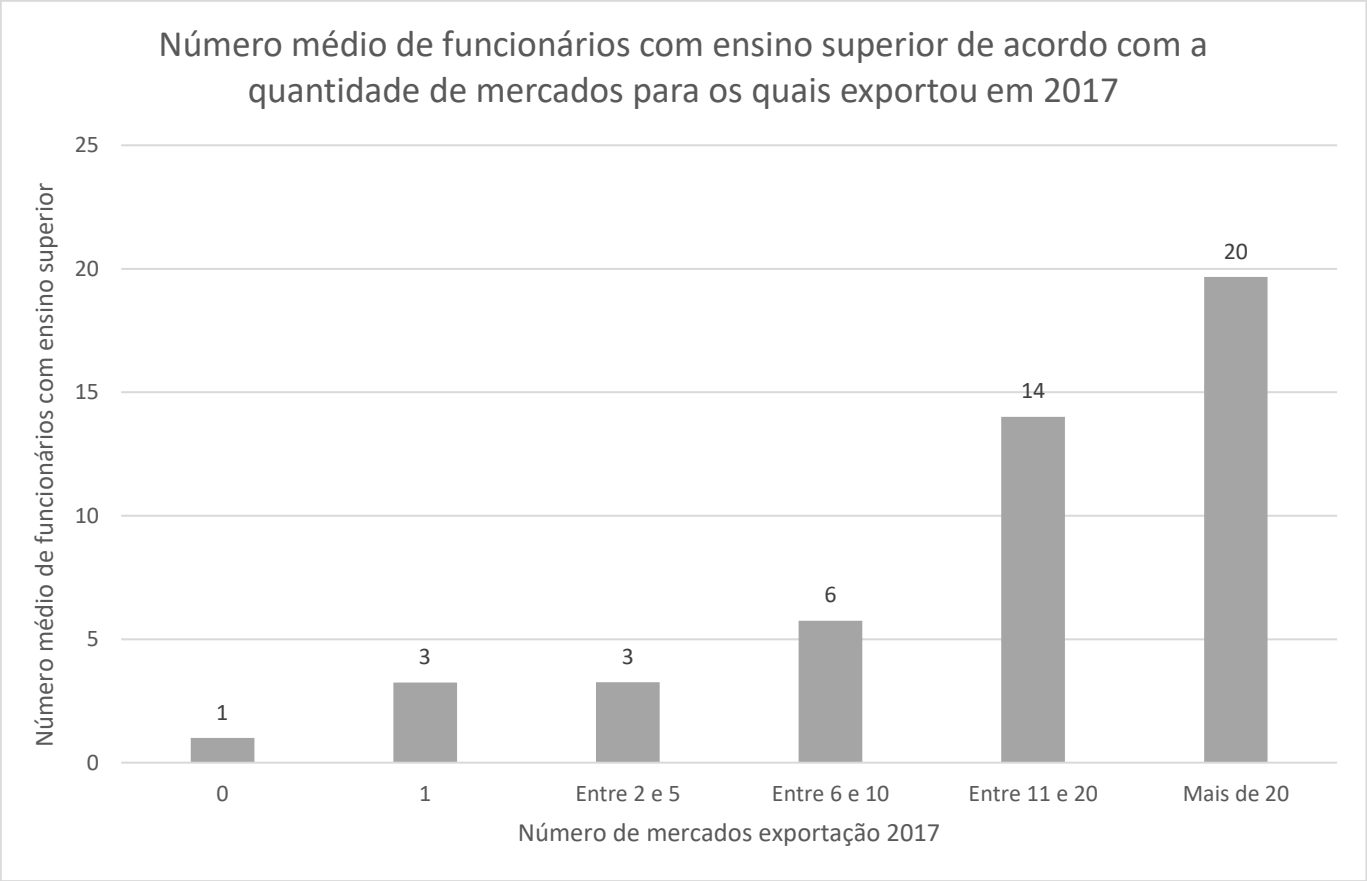


Figura 5 – Número médio de funcionários com ensino superior de cordo com o número de mercados para os quais exportou em 2017



Figura 6 – Número médio de anos que demorou a internacionalizar de acordo com o número de entidades com as quais se relaciona

6.4 **Anexo D: Entrevistas**

Tema	Entrevistado
Interação no *cluster*	**Entrevistado A:** "Portugal nos últimos anos conseguiu verticalizar o negócio. Existem fabricantes de tecido, tinturarias, fabricantes de linhas, de acessórios e esse *cluster* já está criado e articula bem. Isso é uma das mais valias para que Portugal não deixe de ser competitivo no mundo globalizado." **Entrevistado B: "**O *cluster* em termos informais funciona sobretudo pela comunicação para o estrangeiro que num raio de 50 km é possível um comprador tratar tudo o que precisa para a sua vida profissional. Um comprador que se foca na região durante um dia ou dois pode visitar muitas empresas. O facto de existir um *cluster* que existe em termos formais mas também em termos informais torna o setor mais apetecível. Existe e sempre existiu o sentimento de uma certa individualidade, do segredo do negócio mas atualmente com as formas de comunicação, o negócio já não tem muitos segredos, são coisas públicas como o serviço, a inovação, o investimento em design, e portanto as pessoas ou investem ou não investem nesses negócios, não é copiável pela empresa ao lado. Eu acho que as pessoas perceberam isso e vê-se nas participações coletivas em feiras que as empresas estão muito interessadas em criar parcerias. É muito normal hoje uma empresa receber um cliente e de seguida perguntar se ele não precisa de mais nada do stand do lado. Antes era impensável. Aliás, era impensável ficarem em stands abertos. Antes os stands eram fechados, hoje em dia querem mostrar o que têm. E não há problema nenhum porque o serviço associado ao que eles oferecem é que faz a diferença." **Entrevistado C: "**A lógica de *cluster* ajuda as empresas individualmente em todos os aspetos. Uma das vantagens

	comparativas que consideramos que existe neste momento é o facto de toda a fileira estar organizada num *cluster*, ou seja, toda a fileira está numa região geográfica relativamente limitada onde se encontram várias empresas de vários tipos e vários subsetores que são complementares umas das outras, que estão muito bem estruturadas, fortes, dinâmicas e interagem umas com as outras. A logica de *cluster* potencia, alavanca e dinamiza as estratégias de internacionalização. Não só coletivas mas também individualmente de cada empresa. Quando a logica da concorrência sobressai as pessoas são mais desconfiadas, mais individualistas e mais reativas a fazer alianças. É mais fácil encontrar empresas que por alguma razão se juntam com serviços complementares e criam uma espécie de aliança para servir um determinado mercado ou cliente em que cada um deles é especializado numa determinada área – não estão a concorrer entre eles, estão a reunir forças para apresentar uma solução ao cliente que o sirva melhor."
Evolução das vantagens competitivas/Adaptação às necessidades do mercado	**Entrevistado A:** "As vantagens competitivas de amanhã não vão ser iguais às de hoje. Hoje as empresas sabem que só focadas na parte industrial não é suficiente. É preciso inovação, produto, criatividade. O cliente chega a uma empresa com um problema e sai com uma solução. Porque nós conseguimos dar-lhe desde a criatividade, produção, alocação e a única coisa que falta a Portugal é o business to consumer. É a pura verticalização do negócio, isto é, do produtor até ao consumidor." **Entrevistado B:** "As necessidades do mercado vão mudando mas há algumas que se mantêm. O critério do estado português, nos últimos anos, foi adaptar-se através de um critério de competitividade. Havia interesses de mercado que não eram competitivos para Portugal. No conceito de especialização, o máximo seria a marca própria. Uns

	enveredaram por esse caminho e outros não. Por outro lado, no ano passado o setor ultrapassou os 5 milhões de euros. Mas a diferença é que esse valor foi atingido agora com metade da mão de obra e o dobro do preço medio por peça. O que que quer dizer que antes vendíamos mais peças mais baratas e agora vendemos menos peças mas mais caras. Quando tivemos que enfrentar as consequências derivadas da abertura dos mercados a países terceiros, foi precisamente por aí que o caminho foi apontado. Uns seguiram e estão bem, outros não seguiram e acabaram. Atualmente, as empresas que existem (o *cluster*) são muito diferentes do que eram há 20 anos. São as mesmas empresas em termos de nome mas não são as mesmas empresas em termos de processos de abordagem de mercado, processos de fabrico - adaptaram-se. E claro que atualmente é impensável que Portugal vá competir pelo preço nos produtos mais baratos. Pode continuar a competir pelo preço em produtos com valor acrescentado mas nos básicos Portugal já não tem nenhuma vantagem competitiva." **Entrevistado C: "**Eu acho que o *cluster* tem-se adaptado às necessidades do mercado. Se não tivesse adaptado não tinha dado a volta e recuperado. A questão é esta: foi até agora capaz de se adaptar, resta saber como vai ser gerido daqui para a frente, até porque as características do mercado estão a mudar e existem dois paradigmas que têm que ser enfrentados: a sustentabilidade da economia circular e economia digital. Vai ser extremamente importante para determinar o sucesso das empresas, trabalhem elas b2b ou b2c. Eu acho que aí é que vai fazer toda a diferença… se as empresas vão saber enfrentar o choque tal como aconteceu com a globalização do comércio."
Atuação/Papel das associações	**Entrevistado A:** "O papel das associações é muito importante porque as associações vão abrir caminho para que as empresas possam exportar e que possam fazer o seu

	caminho. As associações conseguem criar partilha de conhecimentos, o que não quer dizer que as empresas não o possam fazer sozinhas e que devam ir. Mas também existe um conjunto de empresas em Portugal que não têm essa capacidade e portanto as associações ajudam essas empresas a conquistar novos mercados e a partilhar o que fazemos para melhorar a forma como exportamos para os diferentes mercados. As associações são fundamentais para o desenvolvimento das suas indústrias e devem ser encaradas com uma vontade social - os empresários têm que dar o seu conhecimento à sociedade e à indústria." **Entrevistado B: "**É cada vez mais importante estar junto dos mercados, com os projetos apoiados pelo estado. Antes não iam porque não queriam, não falavam, e atualmente para uma empresa pequena ir sozinha para uma feira não é fácil. Portanto essas participações coletivas em que as empresas se agrupam têm funcionado muito bem porque podem incentivar outras a ir." **Entrevistado C: "**Temos que deixar claro o papel de cada interveniente porque se não tivermos esse cuidado estamos a misturar associações que à partida parece que estão todas a fazer a mesma coisa. É preciso distinguir a atividade de cada um, a razão de ser de cada um porque conduz à descrença por parte da indústria e à falta de pessoas nas suas intervenções. Eu penso que as associações atuam muito de forma individual e muitas vezes em forma de rivalidade. Para mim o que faz sentido é trazer cada vez mais pessoas às suas intervenções para continuar a crescer e existitem mais pessoas envolvidas."
Subcontratação/Private Label/Marcas Próprias	**Entrevistado A:** "As marcas que se criarem em Portugal vão precisar de alguém para produzir. Essas pessoas que estão focadas na produção são essenciais e importantes na indústria

	do vestuário porque são elas que podem fazer a produção. À partida o que é preciso é produção para essas empresas e que essa produção seja paga pelo preço justo. Se a subcontratação for de forma a baixar os preços, ela é negativa. Mas se a subcontratação for paga pelo preço justo é positivo." **Entrevistado B: "**Eu acho que empresas que trabalhem em subcontratação são empresas de vão de escada, que existem hoje e que podem deixar de existir amanhã. Empresas relevantes que existem em regime de subcontratação não existe nenhuma. Agora, há o regime de private label. Antes havia a subcontratação pura e dura em que o comprador alugava mão de obra. Hoje isso já não existe. Podem haver algumas empresas pequenas (sem expressão, 20/30 trabalhadores) que ainda funcionem assim em subcontratação, que estão constantemente a nascer e a morrer. Esse tipo de empresa não tem hoje qualquer capacidade de sobrevivência. Hoje em dia as empresas desenvolvem coleção e aceitam produzir o que desenharam com a etiqueta dos outros. E há muitas empresas que trabalham x% para marca própria e x% para private label. Temos algumas empresas mais pequenas em que a produção de marca própria ultrapassa a produção para private label. Nós já temos 30 ou 40 marcas próprias a exportar. Empresas pequenas que só fazem marca própria e exportam regularmente. Algumas dessas empresas subcontratam produção. Têm parte comercial (e outras) mas só fazem marca própria. Algumas empresas, se pudessem, só trabalhavam marca própria porque aumenta a margem comercial. A maioria das empresas têm a sua produção afeta a private label em vez de marca própria. Eles não podem estar a fazer private label de produtos básicos. Cada vez mais o private label é só por a etiqueta.

	Se estão a trabalhar num certo registo (private label) e estão a ter bons resultados têm é que refinar o seu processo de private label. Porque é que hão-de investir em vender marca se têm tudo o que querem e só falta por a marca? Não têm lojas nem querem. Portugal é um pais pequeníssimo, o mercado doméstico é pequeno. A direção é aumentar a cadeia de valor feita em Portugal e não as marcas próprias." **Entrevistado C: "**Eu penso que o futuro serão empresas que fornecem soluções aos clientes. Aqueles que vão continuar a trabalhar em private label, e podem continuar a fazê-lo (não é nenhuma menorização trabalhar em private label) têm que o qualificar com uma lógica de serviço. O private label pode ser extremamente rentável. Há empresas que nunca quiseram ter marca e são as melhores do mundo nas suas áreas. Porque desenvolveram inclusivamente patentes, tecnologia avançada que trabalha novos materiais. Mais vale ser o melhor do private label do que ser mais uma marca a lutar. Há que ter consciência onde somos bons e desenvolver capacidades. O que não pode acontecer é as empresas estarem focadas no preço porque aí é destrutivo. Há sempre alguém que faça mais barato. A marca própria é outra realidade. O grande problema é quando as empresas industriais querem fazer as duas coisas numa só. Normalmente misturam os dois negócios – são dois negócios completamente diferentes – e um acaba por matar o outro. Quem trabalha em indústria deve separar o negócio da indústria do negócio da marca. Quer lançar uma marca, lança numa lógica da marca. É outro negócio, obedece a outro paradigma que não tem relação com indústria. Está relacionado com comunicação, marca, posicionamento, distribuição. E quando se tem dentro da mesma empresa a indústria e a marca, a marca tem que ficar completamente separada. A indústria é fornecedor desta marca como pode mudar e a marca ir-se servir a outro lado. Não pode estar presa a esta indústria porque se não acaba por matar e torna a

	indústria original menos competitiva e acaba por não ter as margens necessárias para sobreviver. Existem empresas que começaram na indústria, separaram águas e hoje em dia são só distribuição. E há outras que nunca quiseram ser marca, belíssimas empresas muito bem montadas e geridas, que ganham dinheiro e não querem marca. Ainda há empresas em lógica de subcontratação mas cada vez menos. Porque não têm outros argumentos que não sejam o custo. Quando não se tem outros argumentos está-se altamente dependente da realidade. Essas empresas normalmente trabalham para empresas maiores. Quando as empresas maiores têm mais dificuldades, quando tem menos encomendas, os últimos da linha acabam. E quando estes acabam é muito difícil voltarem. Antes havia muita informalidade, fechavam num sítio e abriam no dia seguinte com outro nome. Hoje em dia com cruzamento de dados é mais difícil. Eu diria que não é esse o modelo do futuro. As empresas que queiram seguir um caminho destes vão ter que ter competências diferentes, talvez produtores fora do país– norte de África, leste europeu, Ásia – e estamos a falar de ter aqui pessoas que gerem encomendas, transferência de tecnologia, que acompanham encomendas que fazem controle de qualidade. O importante é o valor e se o valor ficar aqui, o controle das operações, o centro de decisões continuar em Portugal. Isso é o mais importante."
Evolução das empresas em Portugal	**Entrevistado A:** "Durante os últimos 20 anos o mundo mudou e o negócio transformou-se. Hoje em dia, as empresas têm que fazer mais operações e o *lead time* é fundamental. Enquanto antigamente tínhamos 14,16,20 semanas, hoje temos 4/5 e exige um grande empenhamento das organizações." **Entrevistado B: "**Há empresas muito antigas que se foram convertendo e modernizando e hoje em dia estão muito bem preparadas. E há empresas novas que começaram mal. A

	diferença é mais acentuada entre empresas grandes e empresas pequenas. Uma empresa pequena é mais ágil mas tem menos capacidade em termos de dimensão, menos massa critica e menos capacidade de investimento. No caso das grandes empresas podem ser menos flexíveis mas têm outra capacidade de abordagem no mercado, tem outro histórico com clientes. É diferente um cliente vir falar com alguém que tem a empresa há um ano ou alguém que tem a empresa há 20 anos. Há prós e contras dos dois lados." **Entrevistado C: "**Nós fomos o único pais que conseguiu dar a volta relativamente a uma indústria decadente, que estava em vias de desaparecer e que conseguiu fortalecer-se com foco em novos drivers – inovação tecnológica, criatividade, intensidade de serviço, mais foco no cliente, mais internacional. A lógica de muitas empresas deixou de ser o produto para ser uma solução para o cliente em que no meio dessa solução está um produto industrial. Muitas vezes esse produto industrial pode ser feito cá ou feito fora. O que está é a exercer uma competência: a resolução do problema do cliente. Cada vez mais os clientes internacionais querem focar-se no que é a sua marca, a sua identidade, a comunicação e o seu espaço de venda. Tudo o resto estão a passar para aos seus fornecedores que estão cada vez mais qualificados. Antes não era assim, vendíamos custo-minuto, vendíamos capacidade produtiva. E isso hoje não é sustentável. Porque custo-minuto é na base do preço e no preço há sempre quem faça mais barato."
Portugal enquanto *player* mundial	**Entrevistado A: "**Portugal é um país pequeno nunca pode ter ambições a nível de mercado - só se optar pela importação de trabalhadores. Portugal vai ser uma referência a nível mundial. Nós somos dos melhores do mundo. Nós não

	vamos produzir quantidade, nós vamos fazer qualidade e produtos de valor acrescentado e de referência. É altura de Portugal começar a pensar em verticalizar o negócio business to consumer. Ir diretamente aos mercados vender ao consumidor. É difícil, mas é preciso entender que o mercado português não é Portugal. O nosso mercado doméstico é a Europa." **Entrevistado B: "**Portugal está a subir. Itália não vai melhorar, nós vamos. Portugal é completamente reconhecido no mundo e é um case-study. Aumentamos as exportações para Itália fruto do fecho de unidades produtivas em Espanha e Itália. Em Portugal já fechou o que tinha a fechar, agora em termos de setor não prevejo. As empresas em Famalicão e Barcelos querem pessoas para trabalhar e não têm." **Entrevistado C: "**Eu acho que neste momento nos podemos comparar em muitos aspetos com Itália. Nós e Itália somos provavelmente os últimos redutos daquilo que é o know-how neste domínio na europa e no mundo. Porque aquilo que se faz em Portugal e em Itália é ao melhor do que se faz no mundo. Não vamos encontrar isto na China, nem em África nem na América Latina nem nos EUA (que entretanto perderam muito). Onde ainda existe esse conhecimento é em Portugal e Itália. Portugal está muito próximo de Itália. Em algumas coisas comos até melhores do que Itália. O que ainda não tem é a reputação da Itália. E isso conquista-se com o tempo. Hoje o *made in* Portugal acrescenta valor, não retira como era o caso de há 20 anos atrás, portanto significa que está no bom caminho. É algo que tem que ter caminho, gerações para cimentar. Eu acho que estes últimos anos foram ótimos para a reputação da indústria têxtil porque reverteu o nosso paradigma. Hoje passamos a ser um país de excelência produtiva, em termos de investigação e desenvolvimento, a nível de serviço e isso fez uma diferença gigantesca. Agora o que temos que fazer é cimentar esta reputação, fazê-la crescer, aproveitar algumas das debilidades

	que Itália esta a apresentar, nomeadamente alguma desagregação dos seus *cluster*s, que em Portugal felizmente está agregado. Itália tem vários *cluster*s de subsetores espalhados pelo pais. Em Portugal temos tudo concentrado e isto é um valor que bem promovido, bem aplicado bem comunicado pode ser uma riqueza extraordinária."
Unificação das associações em Portugal	**Entrevistado A:** "Cada setor tem as suas especificidades. O setor do calçado não tem nada a ver com o setor do vestuário. E o setor do vestuário não tem nada a ver com o setor têxtil. Porque depois há variantes. Se existisse uma entidade de vestuário europeia a europa era uma potência da indústria do vestuário." **Entrevistado B:** "Houve um fundimento associativo mas acho que ainda há muitas associações. Se houvesse um reforço dessa fusão era melhor. Já houve mais associações mas ainda há muitas. Já foram cerca de 9, agora são cerca de 5. Seria mais eficiente. O setor beneficiaria de uma só associação. O calçado e a metalúrgica têm só uma e acho que funciona bem." **Entrevistado C: "**A tendência é essa. Porque aí ganhamos coerência, consistência, uma voz mais forte, mais audível e sem ruido do que anda à volta. A tendência é agregar tudo numa só associação até porque há todas as vantagens. Nós olhamos para o caso do calçado e vemos que uma só associação tem a capacidade de determinar a orientação estratégica do setor e uma visibilidade para o setor que se estivesse dispersa não existia. Portanto eu acredito que esse é um bom exemplo daquilo de devia ser e dividir isto em subsetores é anacrónico. Pode demorar mais ou menos tempo por muitas razões, mas a tendência é agregar tudo numa só associação."

FACULDADE DE **ECONOMIA**