
Plano de Marketing Internacional de PMEs do setor Têxtil para a Alemanha

Diana Sofia Teixeira Gonçalves

Relatório de Estágio

Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por:

Prof. Dr.^a Rosa Maria Correia Fernandes Portela Forte

2021

Nota Bibliográfica

Diana Sofia Teixeira Gonçalves nasceu em Frauenfeld, Suíça, a 29 julho de 1996.

Licenciada em Economia pela Universidade de Coimbra em junho de 2019, no qual teve a oportunidade de ao abrigo do programa Erasmus+ realizar um semestre em Varsóvia, Polónia, na SGH. Nesse mesmo ano de 2019, ingressou no Mestrado de Economia e Gestão Internacional, devido ao interesse pela área e a vontade de evoluir num ambiente mais amplo e internacional.

Neste âmbito, em 2020, candidata-se a um estágio curricular na empresa Market Access, iniciando o estágio em setembro de 2020, no qual apoiou ao desenvolvimento dos projetos de internacionalização de empresas portuguesas, e devido aos conhecimentos da língua alemã, com foco nos mercados germânicos.

Agradecimentos

À minha professora e orientadora Doutora Rosa Forte, pelo apoio, orientação, disponibilidade e por toda a paciência. Pelo incentivo que sempre me deu, motivando-me a fazer mais e sempre melhor e me ajudou a concluir o desafio que este relatório representou.

À minha família, por todas as vezes que me perguntavam, “então como está a correr? Já acabaste?”, e me incentivaram a continuar e me lembravam da tarefa que tinha em mãos. Um especial agradecimento à minha mãe, que sempre me impulsionou para atingir os meus objetivos e nunca desistir, e que me lembrava que os objetivos são traçados por mim e para mim, por tal devem ser cumpridos por mim. A todos os meus amigos, que me apoiavam e me diziam que conseguia, que me animavam e distraíam nos momentos de maiores dificuldades e que não se cansavam de me ouvir.

À Market Access por permitir que eu tivesse a minha primeira experiência profissional, com uma equipa dinâmica e jovem. À minha equipa com quem trabalhei e em quem me apoiou, assim como o resto dos mesmos. Ao Dr. Manuel por me ceder o tempo de realizar uma entrevista e toda a amabilidade e prestabilidade ao longo do estágio.

Resumo

Com a crescente necessidade de uma empresa se internacionalizar, torna-se propício a realização de um Plano de Marketing Internacional de forma a apoiar o processo de internacionalização.

Nesse contexto, o presente relatório resulta do estágio curricular realizado na empresa Market Access, uma empresa especializada na consultoria em processos de internacionalização, e tem como objetivo a elaboração de um Plano de Marketing Internacional que possa ser usado por PMEs do Setor Têxtil na sua internacionalização para o mercado Alemão. Desta forma, o foco deste Plano de Marketing é a análise externa. Através da análise PESTAL, do modelo CAGE e das dimensões culturais de Hofstede procede-se à caracterização do mercado alemão, em comparação com o mercado português, dando especial atenção ao setor têxtil.

De forma a suportar o relatório, foi utilizada uma metodologia mista, cruzando uma abordagem quantitativa e qualitativa, sendo assim possível analisar os fatores que afetam a internacionalização de empresas, com o foco na PMEs do setor têxtil. Com a entrevista foi possível descobrir a importância do mercado alemão nas empresas que recorrem aos serviços da Market Access e obter a opinião e informações de quem já esteve presente em casos de internacionalizações. Acrescido a isso também foi necessário obter resultados de estatísticas e dados certos, de modo a analisar a economia alemã e as disparidades entre os dois Países.

De acordo com as conclusões retiradas, o mercado alemão é dispar do português e por tal é necessário adaptarmo-nos um pouco à sua cultura, contudo é um bom destino. Os produtos têxteis portugueses já são reconhecidos pela sua qualidade e por tal existe já uma abertura do mercado, acrescido a isso é um dos maiores importadores de têxteis, mostrando a sua necessidade pelos produtos do setor têxtil, sendo um bom mercado a apostar. Um produto Têxtil que a Alemanha supera o resto do Mundo é nos têxteis técnico, sendo que este não deve ser o foco para exportar para esse mercado.

Palavras-Chave: Internacionalização, Plano de Marketing Internacional, Exportações, Modos de Entrada, Indústria Têxtil.

Abstract

With the growing need for a company to internationalize, it is favorable to carry out an International Marketing Plan in order to support the internationalization process.

In this context, this report results from the curricular internship carried out at the company Market Access, a company specialized in consulting in internationalization processes, and aims to prepare an International Marketing Plan that can be used by SMEs in the Textile Sector in their internationalization for the German market. Thus, the focus of this Marketing Plan is external analysis. Through the PESTAL analysis, the CAGE model and the cultural dimensions of Hofstede, the German market is characterized in comparison with the Portuguese market, paying special attention to the textile sector.

In order to support the report, a mixed methodology was used, crossing a quantitative and qualitative approach, making it possible to analyse the factors that affect the internationalization of companies, with a focus on SMEs in the textile sector. With the interview, it was possible to discover the importance of the German market in companies that use Market Access services and obtain the opinion and information of those who have already been present in cases of internationalization. Added to this it was also necessary to obtain results of statistics and certain data, in order to analyse the German economy and the disparities between the two countries.

According to the drawn conclusions, the German market is different from the Portuguese one and therefore it is necessary to adapt a little to its culture, however it is a good destination. Portuguese textile products are already recognized for their quality and for this there is already an opening of the market, in addition to that, it is one of the largest textile importers, showing its need for products in the textile sector and being a good market to bet on. A Textile product that Germany surpasses the rest of the world is in technical textiles, and this should not be the focus for exporting to that market.

Keywords: Internationalization, International Marketing Plan, Exports, Entry Modes, Textile Industry.

Lista de Abreviaturas

B2B - Business to Business

CAGE – Culturais, Administrativas, Geográficas e Económicas

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

INE – Instituto Nacional de Estatística

IVA – Imposto de Valor Acrescentado

PESTAL – Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

UE – União Europeia

UEM – União Económica e Monetária

Índice

Nota Bibliográfica.....	I
Agradecimentos.....	II
Resumo.....	III
Abstract.....	IV
Índice.....	V
Índice de Figuras.....	VI
Índice de Tabelas.....	VII
Lista de abreviaturas.....	VIII
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	4
2.1. Internacionalização.....	4
2.2. Modos de Entrada.....	5
2.3. Teorias de Internacionalização.....	9
2.3.1. Modelo de Uppsala.....	9
2.3.2. Teoria das Redes.....	11
2.3.3. Modelo de Uppsala Revisto.....	12
2.4. Plano de Marketing Internacional.....	13
2.4.1. Análise PESTAL.....	14
2.4.2. Modelo de CAGE.....	15
2.4.3. Dimensões Culturais de Geert Hofstede.....	16
3. Metodologia.....	18
4. Estágio Curricular.....	20
4.1. A Market Access.....	20
4.2. Funções desempenhadas.....	22
5. Plano de Marketing Internacional para PMEs do setor Têxtil para a Alemanha.....	26
5.1. Apresentação do Mercado Alemão.....	26
5.2. Análise PESTAL.....	26
5.3. Modelo de CAGE.....	30
5.4. Dimensões Culturais de Geert Hofstede.....	33
5.5. Setor Têxtil na Alemanha.....	36
5.6. Procedimentos de Importação.....	39
6. Conclusão.....	40
Referências Bibliográficas.....	43

Anexos.....	49
-------------	----

Índice de Figuras

Figura 1 - Modos de entrada nos mercados externos.....	5
Figura 2 - Modelo de Uppsala.....	10
Figura 3 - Destinos onde já foram implementados projetos	22
Figura 4 - Origem dos Clientes da Market Access.....	22
Figura 5 - Pontuação estimada das características analisadas por Hofstede.....	33

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definição dos modos de entrada contratuais.....	7
Tabela 2 - Fatores que afetam a escolha do modo de entrada	8
Tabela 3 - Internacionalização dentro das redes	12
Tabela 4 - Fatores de Análise PESTAL.....	14
Tabela 5 - Metodologia utilizada no Relatório.....	19
Tabela 6 - Tarefas realizadas na Market Access durante o período de Estágio	23
Tabela 7 - Distância cultural entre Portugal e Alemanha.....	31
Tabela 8 - Distância Geográfica entre Portugal e Alemanha.....	32
Tabela 9 - Distância Económica entre Portugal e Alemanha.....	33

1. Introdução

Vivemos num mundo cada vez mais global, em que uma empresa para vingar no mercado, tem de se adaptar a este. A realidade dos mercados, incluindo a do português, é que a concorrência vai além das fronteiras nacionais. Por tal, atualmente, uma empresa que deseje expandir-se, desenvolver-se, marcar a sua posição e crescer para além do que o mercado nacional lhe permite, tem de se internacionalizar, pois o mercado interno é pequeno e já se encontra saturado. Como referem Hagiu e Clipici (2009, p. 375) *“Como resultado da crescente globalização e competição, a questão da internacionalização está-se tornando cada vez mais importante e relevante para empresas em todo o mundo”*, concluindo que se pode considerar a internacionalização uma necessidade.

Por forma a facilitar a expansão para novos mercados, as empresas devem desenvolver um Plano de Marketing Internacional, pois este é um guia para a internacionalização, tornando-se num elemento vital para o sucesso. É neste plano que se determina o objetivo a atingir com a internacionalização e os métodos a utilizar para tal, podendo assim também analisar o progresso, e caso haja um desvio saber como lidar com as consequências.

Um plano de Marketing Internacional contém uma análise interna e externa. Segundo Lovelock e Wirtz (2006), a análise interna foca-se na identificação de recursos da organização, tais como recursos financeiros, humanos, know-how e ativos físicos, e de quaisquer limitações ou restrições da organização. A análise interna incide, assim, sobre as características da empresa, fazendo com que esta se conheça a ela própria e perceba as vantagens que oferece ao mercado, o seu produto, entre outras características, sendo que esta análise funciona como uma auditoria das suas fraquezas, para que possa perceber como as corrigir ou eliminar, e das suas forças.

Por sua vez, a análise externa estuda as relações que existem entre a empresa e o ambiente que a rodeia, podendo estas assumir a forma de oportunidades ou ameaças que não são controladas pela empresa. Exemplos de fatores externos são: o contexto internacional; o ambiente concorrencial desse mercado; e o comportamento dos compradores e a evolução da distribuição. Estes fatores devem ser analisados para ser possível identificar as ameaças e oportunidades (Lambin 2000).

Desta forma, o presente trabalho, que se insere no âmbito de um estágio curricular na empresa Market Access¹, que possui uma vasta experiência em estudos de mercado e assessoria no âmbito de processos de internacionalização, visa a elaboração de um Plano de Marketing Internacional que possa ser usado por PME's do Setor Têxtil na expansão para o mercado Alemão. Assim este Plano não contemplará a análise interna, pois não se destina a nenhuma empresa em específico, mas incidirá sobre a análise externa, podendo esta ser utilizada por qualquer empresa que tenha como destino o mercado alemão e se insira nesta tipologia e setor.

A escolha desta tipologia de empresas deve-se à predominância das mesmas, pois segundo Pordata, as PME's correspondem a 99,9% do tecido empresarial Português. Segundo o Expresso, em 2018, as PME's Portuguesas contribuíram com 60% da riqueza criada, contando com 3 344 792 indivíduos empregados (78% da população ativa), percebendo assim a sua importância para a economia nacional.

Adicionalmente, a escolha do setor têxtil deveu-se ao seu peso relativo na economia portuguesa, pois este setor tem uma grande importância no que toca ao mercado nacional e exportações. De acordo com o INE, em 2019 as exportações portuguesas de têxteis e suas obras atingiram os 5 214 milhões de euros, representando 8,7% das exportações portuguesas de bens. Este setor de atividade (CAE 13 - Fabricação de Têxteis e CAE 14 – Indústria do Vestuário) dedica-se à transformação de fibras, que são a matéria prima, em fios e posteriormente os fios em tecidos. Os tecidos são utilizados na produção de peças de vestuário, artigos têxteis de uso doméstico (têxtil lar) e artigos de aplicação técnica (airbags, cintos de segurança, etc.)

Por sua vez o foco no mercado Alemão foi devido às suas características e posição no ranking das exportações portuguesas do setor têxtil. O mercado alemão tem uma grande dimensão, sendo que poderia ser mais explorado pelas empresas portuguesas, pois encontra-se em 3º posição a nível das exportações de têxteis portugueses, com um peso de 8,4%, isto é, dos 5.214 milhões de euros de exportações de têxteis, o mercado alemão absorveu 435 milhões de euros.

O que por fim motivou a escolha deste tema, deve-se ao facto de assim conseguir perceber e realizar uma análise ao ambiente macroeconómico de um país terceiro,

¹ **Market Access** é uma empresa de Consultadoria Internacional que, como o próprio nome indica, foca-se na internacionalização e tem como principais funções ajudar empresas e/ou entidades públicas no seu processo de internacionalização.

comparando-o com o português. Deste modo, é possível observar as fragilidades e forças de um setor nacional num mercado estrangeiro.

Por forma a efetuar a análise externa, utilizar-se-à a análise PESTAL, sendo que esta nos permite estudar o ambiente macroeconómico onde a empresa pretende penetrar, através das variáveis **P**olíticas, **E**conómicas, **S**ociais, **T**ecnológicas, **A**mbientais e **S**ociais. Esta análise será complementada com o será o Modelo CAGE, que pretende medir e estudar as diferenças entre o país de origem e de destino, através de Distâncias **C**ulturais, **A**mbientais, **G**eográficas e **E**conómicas. Relativamente à dimensão cultural, outra forma de estudar as diferenças entre o mercado português e o alemão é o estudo das dimensões culturais de Hofstede, através da análise de seis pontos propostos por Hofstede, sendo estes: a distância ao poder, o individualismo, a masculinidade, a aversão à incerteza, Hofstede (1983), a orientação de longo prazo, por Hofstede (2003) e a indulgência vs. restrição Hofstede e Minkov (2011). Por último, será analisado o posicionamento e segmentação do setor Têxtil no mercado Alemão.

O trabalho encontra-se organizado da seguinte forma. No capítulo 2 procede-se a uma breve Revisão de Literatura. O terceiro capítulo será dedicado à Metodologia. No quarto capítulo procede-se a uma breve descrição das atividades realizadas no decorrer do Estágio. No capítulo 5, apresenta-se o Plano de Marketing Internacional. Por último, no capítulo 6, apresenta-se a Conclusão.

2. Revisão de Literatura

Este capítulo, de Revisão de literatura, pretende sustentar teoricamente os conceitos que se relacionam com os processos de internacionalização das empresas. Tem como objetivo explicar a internacionalização e os temas a si inerentes, como os modos de entrada em novos mercados, as teorias de internacionalização, bem como apoiar como se desenvolve um Plano de marketing Internacional e as variáveis que este engloba.

2.1. Internacionalização

A internacionalização não é um fenómeno recente, pois, como refere Dias (2007, pág.6), “*A internacionalização não pode ser considerada um fenómeno dos nossos dias, se tivermos em atenção que as trocas entre nações se perdem no tempo*”, demonstrando a intemporalidade do fenómeno.

Segundo Wind, Douglas & Perlmutter (1973), a internacionalização é um processo, sendo que este ocorre durante estágios sucessivos, desde a escolha do mercado, o modo de entrada, até ao planeamento do processo e duração da internacionalização, no qual correspondem ao desenvolvimento das organizações nos mercados externos. Também Johanson & Vahlne, (1977) e Johanson & Weidersheim-Paul (1975) defendem que se trata de um processo que envolve múltiplas decisões.

Meyer (1996) refere que com a internacionalização será possível aumentar o valor acrescentado do produto, num país terceiro, isto é, num país diferente ao de origem.

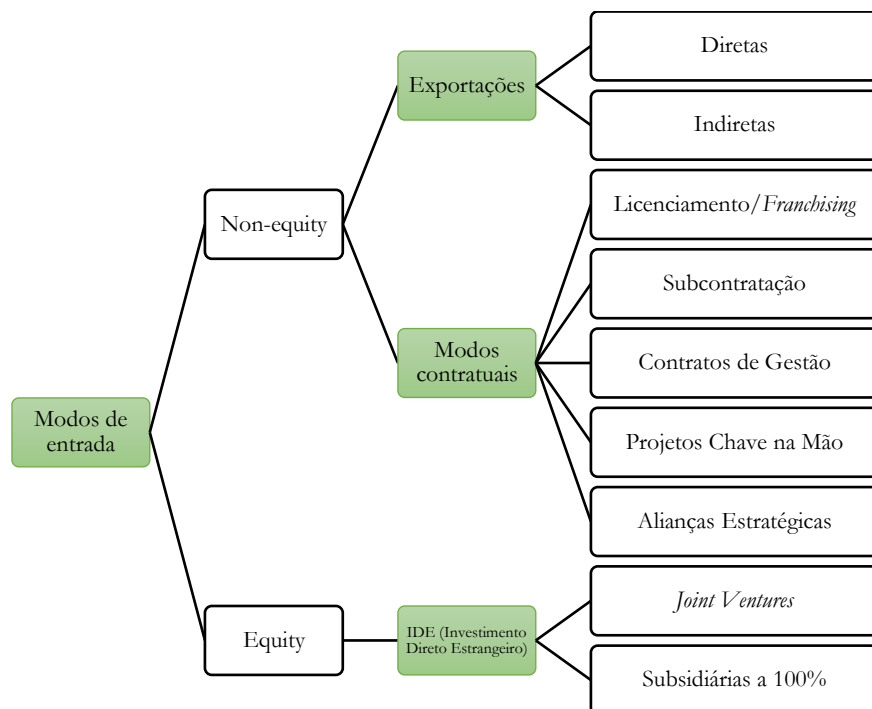
Chetty e Campbell-Hunt (2001) acrescentam que não podemos analisar a internacionalização como um simples processo, que decorre de uma crescente progressão, mas sim como um fenómeno inconstante, em que existem momentos positivos e de aumento da internacionalização, como noutros onde o melhor para a empresa é diminuir a sua internacionalização, e isto pode acontecer de várias formas, quer passando de um modo de entrada como o Investimento Direto Estrangeiro para um modo de entrada com menos investimento e riscos, como exportações, ou até mesmo desistir do mercado.

2.2. Modos de Entrada

Uma das decisões que uma empresa tem de tomar quando pretende entrar num mercado estrangeiro é decidir o modo de entrada que vai adotar. É importante frisar que para desenvolver a sua estratégia de internacionalização uma empresa depende de vários fatores, e não só do mercado, mas sim de outros como a capacidade de mobilização de vários recursos, quer financeiros, humanos, materiais e produtivos (Silva, Meneses, e Pinho, 2018).

Para Leersnyder (1986), existem vários fatores que afetam a escolha do modo de entrada, tais como: o grau de envolvimento nos mercados externos, sendo que depende dos recursos disponíveis que a empresa tem e os que pretende investir na sua internacionalização; e o nível/tipo de controlo que queira ter sobre as suas atividades nos mercados estrangeiros, isto é, se pretende só delegar e não estar diretamente envolvida, ou pretende ser ela a controlar o decorrer das operações. Desta forma, existem vários modos de entrada, divididos em dois tipos: *Equity*, onde existe um maior comprometimento com o mercado externo e um maior investimento e *Non-Equity*, que acarretam menos risco, menos compromisso e menos custos (Pan e Tse 2000). Estes dois tipos são subdivididos em diferentes modos de entrada. Seguindo a classificação proposta por Pan e Tse (2000), os modos de entrada são os apresentados na figura 1:

Figura 1- Modos de entrada nos mercados externos



Fonte: Adaptação de Pan e Tse 2000, p.535-554

Uma vez que o presente relatório se debruça sobre pequenas e médias empresas (PMEs), devido à sua reduzida dimensão, o modo de entrada mais comum é as exportações, em detrimento dos outros.

As exportações são o modo de internacionalização mais comum, pois acarretam menos custos e os processos são mais rápidos e simples de elaborar e planejar. Analisando, o que nos foi proposto por Leersnyder (1986), estas encaixam-se num nível de compromisso baixo, pois o investimento realizado é reduzido quando comparamos com outros modos de entrada. Também o controlo que a empresa tem é reduzido, sendo o menor entre os vários modos de entrada.

Devido ao seu carácter lento e progressivo na penetração do novo mercado, as exportações acarretam menos riscos para a empresa que esteja na sua fase inicial de internacionalização (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Root, 1994). Para Bradley (2005), as exportações são aconselhadas em três cenários:

- i. Para empresas pequenas, que têm poucos recursos, tornando difícil ou até impossível recorrer a outros modos de entrada;
- ii. Quando o risco do país de destino é elevado, o que desaconselha um investimento elevado;
- iii. Quando o país de destino não é suficientemente atrativo e, por esse motivo, não há desejo de no futuro deslocalizar a produção para esse mercado.

Deste modo, as exportações ocorrem, principalmente, quando a empresa se encontra numa primeira abordagem aos mercados estrangeiros, sendo que estes mercados tendem a ser países geograficamente e culturalmente mais próximos (Root, 1994). Com esta proximidade poderá não ser necessária a adaptação dos produtos/serviços que já produzem no seu mercado interno, evitando o acréscimo de despesas com o processo de internacionalização (Root, 1994). Os custos de transporte e riscos políticos devido à proximidade física e cultural também serão menores (Root, 1994). Devido a estes fatores, não existem vantagens em deslocalizar a produção para os mercados, sendo as exportações a melhor escolha (Bradley 2005).

As exportações podem assumir duas formas, exportações diretas e indiretas. As exportações diretas acontecem quando a empresa exportadora tem uma atitude pró-ativa, realizando a maior parte das operações. Segundo Ashikaga (2011), a exportação direta é realizada pela própria empresa, que entrega ao importador o produto/serviço no país deste.

Desta forma, tarefas como documentação necessária para a exportação, a distribuição física, avaliação dos riscos possíveis, assim como o estudo e contacto com o mercado novo e novas organizações, são realizadas pela própria empresa (Silva, Meneses e Pinho, 2018). As exportações indiretas ocorrem quando as empresas não detêm capacidades suficientes para realizarem a exportação de forma autónoma e, por esse motivo, necessitam do apoio de um intermediário para trabalhar com o mercado de destino (Machado, 2014). Assim, neste modo de exportações o nível de envolvimento e risco é menor, comparando com as exportações diretas.

Nos modos contratuais existe uma transferência de conhecimentos, tecnologia e competências para os seus parceiros. É considerado um acordo entre a empresa que se pretende internacionalizar e uma ou várias empresas, sendo que estas se encontram localizadas no mercado de destino (Górecka e Szalucka, 2014). Os modos contratuais podem assumir várias formas, como evidenciados na tabela 1:

Tabela 1: Definição dos modos de entrada contratuais

Modos de entrada contratuais	Definição
Licenciamento	Consiste na venda do direito de produção e/ou comercialização dos seus bens ou tecnologia, normalmente com um período pré-definido e com o pagamento de <i>royalties</i> ou outro meio de pagamento (Alon e Jaffe, 2013).
Franchising	Forma particular do licenciamento, ocorrendo geralmente com empresas de serviços; trata-se da cedência dos direitos a um produto intangível, por exemplo uma marca, existindo normas rígidas a serem seguidas (Lucas, 2017).
Subcontratação ou <i>outsourcing</i>	Ocorre quando a empresa doméstica contrata os serviços de uma empresa externa para o fornecimento de elementos para a sua cadeia de valor, pois é mais barato sendo realizados fora do que dentro da própria empresa. Assim, a empresa foca-se no produto final, tornando-se mais competitiva (Bradley, 2005).
Contratos de gestão	Acontecem quando existe uma relação contratual entre duas empresas, onde quem controla o ativo é a empresa contratada, em troca de uma taxa (Lucas, 2017).
Projetos chave na mão	Acontecem quando “os clientes pagam ao contratante para desenvolverem o design e construção de novas instalações e treino do Pessoal” (Peng, 2009, pág. 497), sendo que existe a criação de um acordo contratual entre ambos, que normalmente vai até a fase inicial das operações do cliente.

Alianças estratégicas	Ocorrem quando duas ou mais empresas chegam ao acordo de troca e partilha de informações e conhecimentos, assim como o desenvolvimento de produtos, serviços e até mesmo tecnologia. Estas acontecem, pois, as empresas de forma individual não conseguiriam desenvolver os seus objetivos (Peng, 2009).
------------------------------	--

Finalmente, o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) é caracterizado por ser um investimento de longo prazo numa empresa localizada numa economia diferente da do investidor (UNCTAD, 1999). Pode ocorrer através de *Joint Ventures* ou subsidiárias a 100%. As *Joint Ventures* consistem numa parceria entre duas ou mais empresas, criando uma nova organização com uma forma jurídica independente, na qual existe uma partilha dos recursos e posteriormente dos lucros (Meneses, Silva e Pinho, 2018). As subsidiárias a 100% correspondem ao nível mais elevado na integração internacional, com a empresa que se internacionaliza a deter a totalidade do capital da subsidiária estrangeira, evitando assim quaisquer problemas com parceiros que podem surgir nas *Joint Ventures*. O IDE pode concretizar-se através de dois modos de estabelecimento: Projeto *Greenfield*, que ocorre quando se cria uma empresa de raiz, ou através de aquisição e/ou fusão de empresas já existentes.

Reverendo o que foi referido anteriormente por Leersnyder (1986), é possível perceber qual o modo de entrada mais propício a ser escolhido quando se analisa o controlo que a empresa pretende ter e exercer no processo e os recursos disponíveis para investir, como sintetizado na Tabela 2.

Tabela 2- Fatores que afetam a escolha do modo de entrada

Fatores	Modos de Entrada				
	Exportação Indireta	Exportação Direta	Modos Contratuais	IDE	
				<i>Joint Ventures</i>	Subsidiárias a 100%
Controlo	Baixo/Médio	Médio/Alto	Baixo/Médio	Médio	Alto
Recursos	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Alto

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Leersnyder (1986, pág.98)

Como podemos ver na tabela 2, se uma empresa pretende ter elevado controlo sobre o seu processo de internacionalização e ao mesmo tempo tem recursos elevados, pode optar

pela realização de IDE sendo que o grau mais elevado será através de subsidiárias a 100%. Por outro lado, na situação oposta, isto é, se os recursos são baixos e o controlo pretendido for Baixo/Médio, o modo de entrada deverá ser as exportações indiretas ou os modos contratuais, pois estes acarretam um investimento menor. Caso a empresa deseja investir poucos recursos, mas manter um elevado controlo do processo, a melhor opção são as exportações diretas (Leersnyder, 1986).

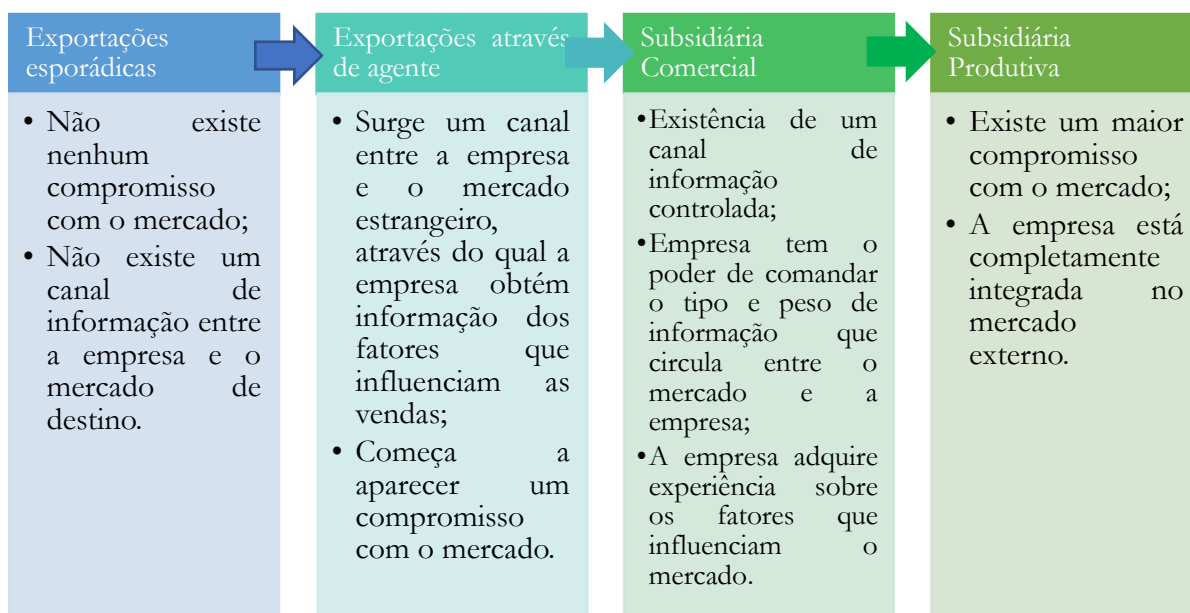
2.3. Teorias da Internacionalização

Como referido anteriormente, o fenómeno da Internacionalização não é um acontecimento recente, existindo uma variedade de teorias que explicam esse fenómeno. Dentro da panóplia de teorias existente, destacamos o modelo de Uppsala, proposto por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e complementado por Johanson e Vahlne (1977), a teoria das Redes e o modelo de Uppsala Revisto.

2.3.1 Modelo de Uppsala

O modelo de Uppsala foi desenvolvido por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), e complementado por Johanson e Vahlne (1977), estando associado à escola sueca de Uppsala. Segundo Johanson & Vahlne (2009, p. 1413), “ O Modelo de Uppsala explica as características do processo de internacionalização de uma empresa” através de uma abordagem progressiva quanto ao seu processo de internacionalização, onde uma empresa vai aumentando de forma gradual a sua entrada num mercado externo (ver Figura 2).

Figura 2 - Modelo de Uppsala



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975, pág. 307)

A figura 2 mostra as quatro fases pelas quais as empresas podem passar durante a sua internacionalização. Segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) o processo de internacionalização tende a iniciar-se com as exportações esporádicas, de forma a que as empresas consigam estudar o mercado e perceber se é a melhor escolha. Numa segunda fase, e caso a primeira tenha resultados positivos, aumentam o seu envolvimento no mercado externo com o recurso a exportações através de agentes, sendo que estes são empresas ou indivíduos contratados pela empresa para a representar no mercado externo, principalmente por já conhecerem o mercado de destino. De seguida sucede-se a criação de uma subsidiária Comercial, sendo esta uma subsidiária de vendas, ou seja, a empresa abre um ponto de venda próprio no mercado externo, mantendo a sua produção no mercado interno. Este é o primeiro Investimento Direto Estrangeiro da empresa num mercado externo. Por fim, a criação de uma subsidiária de produção, que indica que irá iniciar ou deslocalizar a sua produção para um mercado diferente, sendo esta a última etapa, e a de maior envolvimento e investimento no mercado novo (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

Embora o modelo de Uppsala seja frequentemente referido nos estudos sobre a internacionalização de PME's, existem várias críticas apresentadas a este modelo e à sua aplicabilidade no Mundo real. Uma das críticas é apresentada por Millington e Bayliss (1990), que referem que existem situações onde a entrada gradual não é recomendada, e essas

situações também têm de ser tomadas em conta. Outra crítica é pelo facto de que a característica das empresas tem um grande peso aquando da escolha do modo de entrada; por exemplo, uma empresa com muitos recursos pode decidir começar logo com um avultado investimento, e sem esquecer o mercado e indústria onde está inserida, pois esta também pode ser um fator importante (Millington e Bayliss, 1990).

2.3.2. Teoria das Redes

A teoria das redes, como o próprio nome indica, aborda as redes que existem entre as empresas, sendo que estas estão ligadas entre si, com relações específicas (Hankason e Ford 2002). Num ambiente concorrencial cada vez mais forte, onde existe uma diversa panóplia de empresas, cada vez mais é impossível para uma empresa sobreviver sozinha.

Existem várias implicações deste modelo que são apresentados por Hakansson e Ford (2002), sendo estas:

- Nenhuma empresa é totalmente livre: As empresas nunca trabalham sozinha, nem “uma contra todas”. Conforme as suas capacidades e recursos, as dos seus parceiros afetam as possíveis oportunidade e ameaças que possam surgir. E uma alteração, dentro da rede afeta todas as empresas que nela se insiram.
- Cada relação é criada pela empresa, e posteriormente forma/influencia a empresa: as relações que são criadas devem-se a estratégias que as empresas seguem, e por sua vez as empresas são o resultado dessas mesmas relações. Assim, “a visão da empresa terá que ser sempre a visão de toda a rede” (Silva, Meneses e Pinho, 2018, pág.64)
- Cada empresa tenta controlar as redes: de forma a poder atingir os seus próprios objetivos, cada empresa quer controlar as redes em que está inserida.

A rede em que está inserida e a posição que ocupa nesta afetam a capacidade da empresa entrar nos mercados externos. Quando uma empresa se insere numa rede já internacionalizada, ou seja, onde já existem relações internacionais, é mais fácil a entrada em mercados internacionais (Johanson e Mattsson, 1998).

Segundo Johanson e Mattsson (1998), tendo em conta o grau de internacionalização da empresa e o grau de internacionalização do mercado, é possível apresentar quatro posições da empresas na rede (ver tabela 3).

Tabela 3- Internacionalização dentro das redes

Grau de internacionalização das empresas	Alto	<i>International Among Others</i> (Uma entre várias)	<i>Lone International</i> (Internacional Solitária)
	Baixo	<i>Late Starter</i> (Empresa Retardatária)	<i>Early starter</i> (Empresa Pioneira)
		Alto	Baixo
		Grau de internacionalização do mercado	

Fonte: Johanson e Mattsson, (1998, pág. 298)

De acordo com Johanson e Mattsson (1998) o grau de internacionalização do mercado onde a empresa está inserida, isto é a sua rede, é tão importante quanto a sua própria internacionalização, pois se uma empresa tiver um elevado grau de internacionalização e o seu mercado um baixo, vai ser uma internacional solitária, o que significa que a indústria tem poucas ligações com o exterior.

Quando existe um elevado grau de internacionalização quer do mercado quer da empresa, esta é “Uma entre Várias”. Neste caso as empresas podem utilizar as suas próprias redes para entrar em novos mercados (Johanson e Mattsson, 1998).

Por sua vez, uma “Empresa retardatária” tem um grau baixo de internacionalização, mas está inserida num o mercado com um grau alto de internacionalização e por tal só irá aumentar o seu grau de internacionalização se as suas relações o possibilitarem (clientes, fornecedores, etc.) (Axelsson e Easton, 1992).

Por fim, a Empresa Pioneira tem um baixo grau de internacionalização e o mercado onde está inserida também, havendo então uma falta de informação e conhecimentos, e a empresa não consegue adquirir os conhecimentos dentro da sua rede (Johanson e Mattsson, 1998).

2.3.3. Teoria de Uppsala revisto

Johanson e Vahlne (2009) fizeram uma revisão ao seu modelo original, acrescentando o papel das redes na internacionalização de uma empresa. Com esta atualização, o modelo de Uppsala começou a considerar a existência de redes, e que estas e as relações entre empresas influenciam o processo de internacionalização. Isto é, uma empresa tende a seguir

as suas relações, a escolher os mercados conforme os *stakeholders* com quem tem relações, podendo estes ser Clientes, fornecedores ou parceiros (Johanson e Vahlne, 2009). São, por vezes, estes mesmos clientes e fornecedores que apresentam a criação de novas oportunidades de negócio, pois quando se internacionalizam fazem com que as empresas da sua rede as sigam (Johanson e Vahlne, 2009).

Na última versão de Vahlne e Johanson (2013), os autores associam a competitividade à performance das redes inter-organizacionais e não individuais, apresentando um processo que necessita de duas variáveis de mudança, que são “as decisões que comprometem a organização com certos parceiros, projetos ou estratégias, e processos inter-organizacionais em curso de aprendizagem, criação e construção de confiança.” ((Vahlne e Johanson 2013) (Cfr.Serra, 2016, p. 57)), mostrando que para além do trabalho individual, a competitividade está ligada à performance das redes inter-organizacionais.

2.4 O Plano de *Marketing* Internacional

O plano de marketing internacional é importante quando a empresa entra num processo de internacionalização e é relevante que a sua importância seja reconhecida. É neste plano que as empresas conseguem definir os seus objetivos, desde curto a longo prazo, definir as estratégias para os atingir e depois ver o progresso ao longo do tempo (Machado, 2014). Um plano de Marketing internacional pode ser considerado como um guia para a internacionalização.

É possível estabelecer uma relação positiva entre a existência de um plano de marketing internacional e o sucesso de uma empresa, na sua internacionalização (Ansoff, 1977; McDonald, 2006). Isto é, empresas que tenham um plano de marketing bem definido aquando da sua internacionalização têm maior probabilidade de sucesso, pois estão mais envolvidas no processo. Têm uma estruturação do que pretendem atingir, como e quando, sendo mais produtivas e eficazes.

Um plano de marketing deve suportar o mercado selecionado, isto é, deve analisar os possíveis fatores que tornam este país uma boa opção, assim como as possíveis dificuldades que possam sugerir, de forma a justificar a seleção deste mercado.

Para a análise do mercado em que a empresa se pretende inserir geralmente utilizam-se ferramentas que permitem a sua caracterização, mostram se este se adequa ou não ao produto/serviço da empresa e se é um destino favorável para a internacionalização da

empresa. Entre essas ferramentas destacam-se o modelo PESTAL, o Modelo CAGE e as Dimensões culturais de Geer Hofstede.

2.4.1. Análise PESTAL

Segundo Chao e Nunes (2007), a análise PESTAL é uma ferramenta que utiliza os fatores Macro Ambientais e assume que para que uma empresa tenha sucesso é necessário que esta estude a informação existente sobre o setor e o ambiente negocial externo.

A análise PESTAL surge do acrónimo de Análise **P**olítica, **E**conómica, **S**ocial, **T**ecnológica, **A**mbiental e **L**egal (Gupta, 2013), onde cada letra está associada a uma diferente classe de fatores externos que devem ser analisados. A Tabela 4 sintetiza os seis tipos de fatores envolvidos na análise PESTAL:

Tabela 4 - Fatores de Análise PESTAL

Fatores	Definição/Descrição
Fatores Políticos	Dizem respeito a possíveis intervenções do governo ou do Estado, como por exemplo, influência de acordos internacionais ou restrições de transações.
Fatores económicos:	São fatores que se relacionam com o comportamento macro, que terão efeitos no ambiente externo, por exemplo, as taxas de juro, a inflação, as políticas cambiais, entre outros.
Fatores Sociais	Estes dizem respeito aos aspetos sociais, demográficos e culturais, como por exemplo, taxas de crescimento populacional, fluxos de migração, os hábitos de consumo/compra, entre outros.
Fatores Tecnológicos	Estão relacionados com os aspetos tecnológicos, como as infraestruturas, as mudanças tecnológicas e como estas afetam o ambiente externo; um exemplo é novos equipamentos ou técnicas de produção.

Fatores Ambientais	Estão ligados ao meio ambiente, através de leis de proteção, o consumo de energia, os desastres ambientais, poluição e mundo ecológico, entre outros.
Fatores legais	Dizem respeito à legislação em vigor, como por exemplo as regulamentações comerciais, leis de anticorrupção, lei da concorrência, entre outras.

Fonte: Adaptado de Johnson, Scholes e Whittington (2007, pág. 104) e Johnson, Scholes e Whittington (2011, pág.49)

Para Chao e Nunes (2007), a análise PESTAL permite fazer uma “fotografia panorâmica” ao ambiente externo, permitindo à empresa avaliar e entender de forma mais completa o ambiente externo que a rodeia. Duncan (1972) também suporta a importância deste modelo, argumentando que é necessário ter em conta para além do ambiente da empresa e incluir os fatores externos que a rodeiam e que estão, por consequência, fora do seu alcance, tendo, contudo, impacto na empresa e podendo influenciar as decisões desta.

A análise PESTAL tem duas funções básicas para uma empresa: permite identificar o ambiente no qual a empresa está presente; fornece dados e informações que permitem à empresa prever e antecipar situações que possam vir a acontecer (Yüksel, 2012).

2.4.2. Modelo de CAGE

Este modelo tem como objetivo “*medir a distância entre dois países*” (Silva, Meneses, e Pinho, 2018), focando quatro dimensões da distância: Cultural, Administrativa, Geográfica e Económica (CAGE) (Ghemawat, 2001).

Segundo Ghemawat (2001), a Distância Cultural mostra as distâncias entre duas culturas em aspetos relacionados com a religião, a língua falada, os valores culturais, as relações com as diferentes entidades, entre outros; a Distância Administrativa estuda o histórico e laços políticos que possam existir entre dois países, como por exemplo, a existências de laços coloniais; a Distância Geográfica analisa a distância física (kms) entre ambos os territórios, os tamanho dos países, a diferença de horário e da tipologia de clima e as suas infraestruturas, desde as suas acessibilidades a condições destas; por último, a Distância Económica caracteriza-se por relacionar as diferenças no desenvolvimento de cada

economia, revelando-se nas diferenças de poder de compra, nos rendimentos, recursos financeiros, humanos, entre outros.

O modelo CAGE ajuda a avaliar os efeitos das várias dimensões da distância entre dois países e como estas podem constituir uma barreira à entrada no mercado. Com a análise das distâncias entre os mercados é possível obter uma visão mais abrangente e ampla em cada dimensão, que acaba por garantir uma melhor compreensão e conhecimentos dos padrões de comércio, da sociedade, e do capital (Sakarya et al., 2007).

2.4.3. Dimensões Culturais de Geer Hofstede

Para além do já mencionado anteriormente, outra ferramenta que nos permite caracterizar e comparar os países é o estudo das dimensões culturais de Geert Hofstede (1983), que foi um pioneiro na investigação e estudo da cultura dos indivíduos, países e organizações, mostrando que estas culturas estão conectadas com a maneira de pensar, sentir e agir (Sergiu, 2011).

O estudo das dimensões Culturais de Hofstede é reconhecido não só dentro da esfera académica, como por outras entidades, desde que também foi classificado num ranking publicado pelo Wall Street Journal, em maio de 2008, na secção de pensadores com maior influência do século XX, na categoria negocial, mantendo a 16º posição (Lucas, 2017).

Atualmente são seis as dimensões culturais geralmente analisadas:²

- A Distância ao poder que estuda que os membros das instituições e organizações menos poderosos dentro de um território esperam e aceitam que o poder é distribuído de forma desigual entre eles. Uma sociedade com elevada distância ao poder aceita que os indivíduos com maior poder tenham mais privilégios (Hofstede 1983);
- A dimensão Individualismo vs. Coletivismo evidencia o individualismo da sociedade entre os seus membros, ou seja, mostra se os indivíduos só cuidam de si mesmos e dos seus familiares mais próximos (individualismo) ou se, pelo contrário, pertencem a “grupos”, e nessa medida se preocupam com a sociedade que os rodeia, em que os grupos se entreadjudam em troca de lealdade (Hofstede 1983);

² Inicialmente só foram apresentadas por Hofstede (1983) as primeiras quatro dimensões.

- A terceira dimensão, Masculinidade vs. Feminilidade, indica que se a sociedade for masculina (classificação entre 50 a 100) significa que é uma sociedade assertiva, em que a competitividade é impulsionada pela competição e por sua vez pelo sucesso, querendo ser o vencedor ou o melhor; por sua vez, uma sociedade feminina (classificação entre 1 a 50) tem como core a qualidade de vida, onde a maneira e qualidade de viver é considerado o sucesso e não ser o melhor (Hofstede 1983);
- Relativamente à Aversão à Incerteza, esta apresenta o grau de desconforto de uma sociedade perante a incerteza ou a ambiguidade e como lida com o desconhecido, ou seja, se deve tentar controlar o futuro ou deixar que este aconteça. Uma sociedade com um elevado grau de aversão à incerteza significa que pretende evitar a incerteza e está conectada com uma intolerância a ideia inortodoxas, ideias que não estejam dentro das normas e costumes habituais, mantendo as regras rígidas. Por outro lado, sociedades com uma baixa aversão à incerteza são menos rígidas e mais tolerantes, mantendo uma atitude mais relaxada (Hofstede 1983);
- A dimensão Orientação de Longo Prazo pretende perceber como as sociedades mantêm as suas ligações com o passado, ao mesmo tempo que têm de lidar com os desafios do presente e futuro. Um valor baixo neste parâmetro mostra que se trata de uma sociedade Normativa, isto é, que prefere manter os costumes e tradições, já o oposto será uma sociedade pragmática, que encoraja a modernização de modo a estar preparada para o futuro (Hofstede 2003);
- Finalmente, a dimensão Indulgência vs. Restrição tenta definir uma sociedade conforme os desejos e impulsos de uma sociedade e a sua capacidade de controlo, isto é, se são um povo restrito e não tem tendência a se premiar a si próprios ou se gostam de se gratificar. Uma sociedade com uma pontuação mais elevada é indulgente, o que significa que tende a seguir os seus impulsos, com o objetivo de se divertir, dando importância ao lazer. Por outro lado, uma sociedade de restrição é uma sociedade pessimista e que não dá importância ao lazer, controlando a gratificação/satisfação dos seu desejos e impulsos (Hofstede e Minkov 2011).

3. Metodologia

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia a utilizar no presente trabalho, assim como também os seus procedimentos, tendo em vista a elaboração do plano de marketing internacional.

Existem vários tipos de metodologia: qualitativa, quantitativa ou mista. Neste relatório será utilizada a metodologia mista, sendo esta a combinação da metodologia quantitativa e qualitativa.

A metodologia quantitativa utiliza uma investigação de fenómenos observáveis, analisando e recolhendo dados quantificáveis, sendo estes dados numéricos, estatísticas, percentagens, entre outros. “A pesquisa quantitativa cria significado por meio da objetividade revelada nos dados recolhidos.” (Williams, 2007, pág.65). Segundo Creswell (2002), uma pesquisa quantitativa envolve a recolha de dados que geralmente são números, e utiliza-os em modelos matemáticos. Por sua vez, uma metodologia qualitativa necessita de uma narrativa que seja criada pelo investigador, incluindo os participantes desta (Janesick, 2000). A utilização de uma metodologia qualitativa é uma análise profunda, tendo em conta os processos, conhecimentos, e uma análise do significado dos resultados (Silveira e Gergardt, 2009).

Segundo Bogdan e Biklen (1994), o principal objetivo da metodologia qualitativa é perceber de uma forma geral as experiências, situações e a significância de cada ação através de uma descrição do ocorrido.

Uma metodologia mista, segundo Creswell (2007, pág.27) “é uma abordagem de investigação que combina ou associa as formas qualitativa e quantitativa”, aproveitando assim os pontos fortes de ambas as metodologias.

Por consequência, o presente relatório de estágio adota uma metodologia mista, assente na pesquisa extensa em trabalhos, relatórios e estudos, análise de processos de internacionalização e observação direta ao longo do estágio que possam sustentar a internacionalização de empresas e posteriormente mais especificamente do Plano de marketing internacional na área têxtil, sendo esta uma abordagem qualitativa. Ainda dentro de uma abordagem qualitativa, de forma a obter informações mais precisas e seguras, a realização de uma entrevista semiestruturada com o Dr. Manuel, COO da Market Access, de modo a entender melhor o mercado alemão e a realidade do que acontece na prática, de quem trabalha e internacionaliza empresas para esse mercado.

A abordagem quantitativa será necessária para a elaboração do plano de marketing internacional, para ser possível analisar alguns indicadores do Modelo de CAGE, classificar os fatores apresentados na análise PESTAL e a pontuação das várias vertentes apresentadas por Hofstede, sendo utilizado indicadores e valores mesuráveis. A tabela 5 sintetiza a metodologia utilizada e a forma como a informação foi recolhida.

Tabela 5 - Metodologia utilizada no Relatório

Metodologia Mista	Métodos Qualitativos	Dados Secundários: Relatórios de estudos de mercados, como por exemplo realizados por entidades como ATP.
		Dados Primários: - Entrevista semiestruturada; - Observação direta na empresa.
	Métodos Quantitativos	Utilização de indicadores no Modelo CAGE, na análise PESTAL e as classificações das dimensões culturais de Hofstede

Fonte: Elaboração própria

4. Estágio Curricular

Neste capítulo será feita uma breve descrição da empresa Market Access, seguida da descrição das funções desempenhadas e atividades desenvolvidas durante o estágio curricular, que decorreu entre os meses de setembro de 2020 e março de 2021. A informação aqui tratada foi obtida, na sua maioria, através de relatórios e documentos da empresa Market Access e dos Websites da empresa.

4.1. A Market Access

A Market Access iniciou a sua atividade em 2005, contando atualmente com 16 anos de experiência na abordagem a mercados internacionais. No mercado português, apresenta-se como a primeira empresa portuguesa exclusivamente dedicada à assessoria em negócios internacionais. Opera em mais de 50 países tendo dado apoio a mais de 500 empresas na sua atividade de expansão para mercados externos. Conta com mais de 1000 projetos realizados e com mais de 40 consultores. Nos mercados externos, tem parceiros locais multidisciplinares e conhecedores dos mercados, estando prontos para dar a orientação necessária na abordagem a esses mercados, procurando incessantemente o alcance dos melhores resultados.

A Market Access tem como missão “apoiar empresas e outras organizações na abordagem a mercados externos construindo, ao lado do nosso cliente, um caminho de sucesso no mercado global. Ser uma equipa multicultural e experiente que encara a globalização como um desafio sustentável de crescente prosperidade para as empresas.”

Os seus clientes podem ser do setor privado, da mais variada indústria, e do setor público, como associações Empresariais, Municípios e Instituições de Ensino Superior.

A Market Access desenvolve uma solução integrada de internacionalização, de modo a desenvolver um processo completo de internacionalização, desde o mercado de origem até ao pretendido. Para tal começa por realizar um Diagnóstico, através de uma análise interna e externa, análise de Benchmarking, Estudos de mercado e seleção de mercados prioritários; Depois passa a um Plano de Marketing Estratégico, que consiste na elaboração de um Plano de marketing Internacional, Identificação de barreiras à entrada, Estratégia comercial de abordagem ao mercado e Formação e Coaching; De seguida realiza o desenvolvimento do Mercado, através da seleção de potenciais parceiros, promoção de parceria, Missões comerciais e Feiras e eventos internacionais. Por último, a gestão da presença no mercado, com um Country manager e representação comercial.

Os serviços apresentados pela Market Access aos seus clientes são os seguintes:

- **Estudos de Mercado e análises estratégicas**, que passa por: Estudos de seleção de mercados prioritários, estudos de mercado macroeconômicos e sectoriais, diagnóstico e auditoria para a internacionalização, análises de benchmarking, teste de produto nos mercados internacionais, estudos de tendências de consumo, identificação e caracterização de canais de distribuição e venda nos mercados, planos de Marketing Internacional, planos estratégicos e de inovação, identificação de modos de entrada nos mercados, índice de atratividade de mercado, plano estratégico de entrada num mercado, estudos de viabilidade e atratividade de mercado
- **Prospecção e Captação de Clientes Internacionais**, através: Prospecção e captação de clientes em mercados internacionais, identificação de entidades para concretização de parcerias, desenvolvimento comercial de mercado, mapeamento e qualificação de leads, country Manager – representação comercial no mercado, apoio à participação em Feiras Internacionais, organização de reuniões “Business to Business” (B2B) virtuais ou visitas comerciais aos mercados, expansão e consolidação comercial de mercado, implementação de projetos de ativação de marca em mercados externos, apoio à negociação e suporte em processos associados à exportação
- **Missões Empresariais e Virtuais aos Mercados**, com: Planeamento e organização de missões comerciais/virtuais (individuais ou de grupo) a mercados prioritários, Matchmaking entre produtores e compradores e agendamento de reuniões B2B, apoio à participação em Feiras Internacionais, organização de International Business Meetings, capacitação das empresas participantes nas missões para o desenvolvimento do discurso de venda (sales pitch) durante as missões virtuais
- **Formação e Consultoria em Internacionalização**, através de: Sessões de aconselhamento estratégico em internacionalização, workshops sobre mercados, as suas características, oportunidades e desafios, capacitação para o desenvolvimento do discurso de venda (sales pitch) durante as reuniões B2B, formação em internacionalização.

Como referido anteriormente, a Market Access está presente em mais de 50 países. Na figura 3 é possível ver os países onde já implementaram projetos, isto é, mercados de destino dos processos de internacionalização que ajudaram a implementar e na figura 4 é

- Apoio em projetos de internacionalização, através de trabalho comercial, chamadas e emails, iniciando nos Nórdicos, mas com grande foco no mercado alemão;
- Traduções para alemão (emails, Brochuras, apresentações, etc.).

Face ao que foi mencionado, na tabela que se segue, será apresentado, de forma sintetizada, os projetos e as atividades realizadas em cada projeto.

Tabela 6 - Tarefas realizadas na Market Access durante o período de Estágio

Empresa/ Projeto	Setor	Descrição do Projeto	Atividades realizadas dentro do projeto
A	Alimentar	Primeira tentativa de internacionalização; - Market Access (MA) contratada para prestar apoio ao processo de internacionalização da empresa, através da pesquisa de possíveis importadores e agendamento de reuniões e pedidos de amostras - Países de destinos são: Francófonos (França, Luxemburgo, parte francófona da Suíça)	Realização dos estudos de mercado para o setor Alimentar da França e Luxemburgo: - análise macroeconómica de toda a envolvente do país em questão; - Diagnóstico cultural das principais regras e formas de negociação desse país; - Análise do setor agroalimentar de cada país (tendências de consumo, principais canais de distribuição, principais cadeias de retalho); - Pesquisa de possíveis importadores, criando bases de dados para suíça;
B	Alimentar	Empresa B, uma produtora portuguesa do setor alimentar, com produtos da gama premium, pretende realizar a sua primeira tentativa de internacionalização; - MA contratada para prestar apoio aos processos de internacionalização da empresa, através da pesquisa de possíveis importadores e agendamento de reuniões e pedidos de amostras - Países de destinos são: China, Japão, Coreia do Sul, Alemanha; França, UK, A Confirmar	- Pesquisas de possíveis importadores, nos países Asiáticos; - Análise de antigas bases de dados, de modo a compreender que empresas poderiam ser o target do produto, tendo em conta o segmento premium; - Chamadas ocasionalmente para importadores da Alemanha, que não falavam inglês.
C	Associação do setor Alimentar	- Associação de empresas do setor alimentar, composta por diferentes empresas portuguesa dos produtos alimentares. - Os objetivos da associação visavam a angariação de vários novos clientes, dentro das redes de retalho pequeno/ médio e catering.	- Atividades comerciais, isto é, abordagem comercial a possíveis clientes, com intuito de marcar reuniões diretas com as empresas. - O contacto era maioritariamente por chamadas, e após a chamada por email.

		-País de destino: Nórdicos (Suécia Finlândia, Noruega e Dinamarca) -No início dos projetos, em conjunto com um colega, tínhamos uma lista de possíveis clientes, sendo que estávamos a representar 6 empresas da associação. -Apos um período e devia à fraca receção de certos produtos foram seleccionadas 2 Produtos para continuar.	-Pesquisa continua de novos possíveis importadores;
C'	Alimentar	-Empresa produtora de um bem alimentar essencial, que foi seleccionada da Associação do setor alimentar E; - Os possíveis parceiros seriam supermercados de dimensão pequena, e grande foco em lojas étnicas;	-Continuar com as atividades comerciais nos nórdicos, com o foco num só produto; -Pesquisa de novos possíveis parceiros;
D	Alimentar	Empresa Produtora de vinhos verdes. Tem por objetivo exportar duas gamas de vinhos verdes.	Realização de traduções das apresentações para alemão e de emails de apresentação. Algumas abordagens comerciais para a Austria, em particular para importadores de vinhos que não falavam inglês. Construção de uma base de dados com importadores de vinhos, em específico que já tenham produtos português na canada
E	Têxtil	-Empresa do setor têxtil, que devido à pandemia se reinventou e começou a produzir mascaras de tecido; -O Projeto era apresentar a máscara no Reino Unido, a Escola, Universidades e empresas de grande dimensão	-Trabalho comercial: fazer chamadas e enviar emails de apresentação; -Pesquisa de contactos diretos
F	Têxtil	-Empresa do setor têxtil, que devido à pandemia se reinventou e começou a produzir 3 tipos de máscaras, desde descartáveis a 2 reutilizáveis, mas de diferentes capacidades; -O Projeto era apresentar a máscara na Inglaterra e Escócia, a Escola, Universidades e empresas de grande dimensão	-Trabalho comercial: fazer chamadas e enviar emails de apresentação; -Pesquisa de contactos diretos
G	Cerâmica	Primeira abordagem ao mercado estrangeiro. MA contratada para prestar apoio aos processos de internacionalização da empresa, através da pesquisa de possíveis importadores e agendamento de reuniões e pedidos de amostras	- Contacto Comercial: Apresentação telefónica e via e-mail da Empresa B a possíveis importadores da Suécia e Finlândia, com intenção de agendar reuniões;

		- Os países de destinos são: Nórdicos (Suécia, Finlândia, Noruega e Dinamarca)	- Pesquisa continua de mais possíveis parceiros.
H	Industrial	Empresa de Cabos, para elevadores, mobilidade elétrica, eletrodomésticos, etc. - MA contratada para prestar apoio aos processos de internacionalização da empresa, através da pesquisa de possíveis importadores e agendamento de reuniões e pedidos de amostras - Países de destinos são: vários, como: Alemanha, nórdicos, Espanha, etc.	- Contacto comercial para o mercado alemão, chamadas e emails, com objetivo de obter pedidos de orçamentos ou reuniões; - Pesquisa de possíveis clientes, dentro de indústrias como: elevadores, mobilidade elétrica e países solares. - Contacto com algumas empresas nacionais, com o mesmo objetivo, angariação de clientes.
I	Industrial	- Associação de empresas portuguesas do setor industrial; - O projeto engloba várias empresas, dentro do setor de moldes, tem por objetivo para apresentar as empresas no mercado Suíço;	- Trabalho comercial, através de chamadas e email para a Suíça; - Pesquisa continua de possíveis empresas para uma parceria, sendo que neste caso o objetivo seria realizar subcontratações e não exportações como o normal; - Tradução de email de apresentação para alemão.
J	Serviços	- Empresa de Design e construção/renovação de espaços. - A empresa procurava clientes como navios de cruzeiro, aeroportos e portos marítimos;	- Início com a pesquisa de barcos de cruzeiro na Alemanha; - Tradução dos materiais de apresentação e email para o alemão; - Trabalho comercial, através de chamadas, inicialmente para empresas que só falavam o alemão e depois para uma vasta quantia, desde aeroporto, portos e barcos no mercado alemão;
K	Energia	Empresa produtora de painéis solares, que pretendia entrar nas zonas industriais em Espanha (perto da fronteira, como vigo); - Os clientes alvos eram grandes indústrias, que utilizassem muita eletricidade;	- Criação de uma base de dados com +/- 300 empresas das zonas indústrias, através da análise de empresa a empresa dentro de cada zona industrial; - Pesquisa de contactos diretos;

Fonte: Elaboração própria

5. Plano de Marketing Internacional para PMEs do setor Têxtil para a Alemanha

O plano de Marketing Internacional pretende englobar um estudo externo do mercado alemão, através da análise PESTAL, do Modelo CAGE e das dimensões Culturais de Hofstede. Este estudo vai permitir que as PMEs que queiram penetrar no mercado alemão já tenham informações sobre este, e as diferenças que existem entre os dois mercados. Este capítulo termina com uma análise do mercado do setor têxtil da Alemanha.

5.1. Apresentação do Mercado Alemão

Começando por uma pequena caracterização da Alemanha, oficialmente República Federal da Alemanha, é um país localizado na Europa Central e que pertence à União Europeia (UE). A Alemanha é constituída por 16 Estados Federais, sendo Berlim a capital. Em 2019 possuía cerca de 83 milhões de habitantes, um dos países com mais população dentro da União Europeia, sendo esta uma característica que impacta a escolha deste mercado dentro da UE, e na tomada de decisões.

Em relação ao seu Produto Interno Bruto (PIB), é a maior economia da Europa e a quarta a nível mundial, a seguir aos Estados Unidos da América, à China e ao Japão, contando com uma mão-de-obra extremamente qualificada e etnicamente diversificado e encontra-se na vanguarda tecnológica.

5.2. Análise PESTAL

Esta análise PESTAL tem como intuito analisar o estado atual da Alemanha, sendo uma das ferramentas mais utilizadas e úteis na medida em que analisa os fatores **p**olíticos, **e**conómicos, **s**ocioculturais, **t**ecnológicos, **a**mbientais e **l**egais que, em conjunto, caracterizam um dado país, e assim as empresas têm uma primeira impressão da situação do mercado a abordar.

Começando com a análise dos **Fatores Politico-legais**, destacam-se os seguintes:

- Membro da União Europeia (EU), que comporta os benefícios da livre circulação de bens, serviços, pessoas e capitais;
- Estado membro da União Económica e Monetária (UEM), tendo como moeda oficial o Euro (€);

- Níveis de corrupção bastante reduzidos (9º lugar a nível mundial, com um índice de controlo da corrupção de 95,2 em 2019 (Worldwide Governance Indicators do Banco Mundial);
- Sistema Político estável (Eficiência Governamental de 93,3% em 2019, segundo o Worldwide Governance Indicators do Banco Mundial);
- Forte estado de direito;
- Políticas governamentais e regulações que incluem incentivos fiscais;
- Elevada influência económica e política sobre os restantes países da UE;
- Alguma perda de alguma soberania com a entrada na União Europeia;
- Sistema de segurança social bem estabelecido de acordo com os valores europeus;
- Fortes leis de proteção da propriedade intelectual, constituindo um fator de atração de investimento, principalmente em I&D;
- Segundo a Associação de Têxteis e Vestuário de Portugal para que produtos do setor têxtil possam entrar no mercado Alemão tem de seguir certas regras, como por exemplo:
 - Padronização – É necessário que sigam as Normas DIN, que definem as dimensões, os requisitos, a terminologia técnica, bem como o controlo em áreas especiais na indústria têxtil;
 - Etiquetagem – A lei alemã de etiquetagem de produtos têxteis estabelece as bases para a rotulagem de produtos têxteis no mercado. Todos os têxteis fabricados, importados e vendidos na Alemanha devem apresentar um rótulo indicando a sua composição de matérias-primas. A Lei de Rotulagem Têxtil harmoniza com a Diretiva da UE96/74/CE, a fim de certificar-se de que a rotulagem das fibras têxteis e outros termos usados nos rótulos e documentos relevantes são uniformes em toda a EU;
 - Certificado de origem - Têxteis provenientes de países que não têm acordos bilaterais com a UE exigem uma licença de importação, a fim de entrar na Alemanha;
 - O certificado de qualidade, amplamente utilizado e reconhecido para os produtos têxteis na Alemanha e UE é o Oeko-Tex Standard 100. Este certificado voluntário fornece à indústria do vestuário um padrão uniforme para os consumidores que especificamente visam adquirir têxteis que não contêm substâncias nocivas;
 - Outro rótulo voluntário bastante utilizado é o rótulo ecológico europeu.

Dentro dos **fatores económicos**, podem enumerar-se:

- Houve uma queda de 4,6% no PIB em 2020, devido à pandemia do Covid-19, sendo este de 3 367 560 milhões de € (Country Economy, 2020) (contudo esta é menor que no resto da Europa com uma média de 6,6%);
- A estrutura do sistema económico, fortemente ligada ao setor industrial e de serviços, sendo estes os pilares da economia alemã;
- Existe um forte investimento público e aumento da procura interna;
- A taxa de inflação atingiu no ano de 2020 os valores negativos de 0,28% (fonte: Inflation.eu);
- Alemanha é o terceiro maior importador e exportador do mundo. Em 2019 exportou 1 493 mil milhões de dólares, o que equivale a 8,24% das exportações mundiais e importou 1 239 mil milhões de dólares, que são 6,79% das importações mundiais (Trendeconomy, 2019);
- A taxa média de desemprego atual é de 5,7%, sendo que esta se encontrava em 5% no pré-covid e já se encontra em recuperação, atingindo o seu máximo de 6,4% em julho de 2020 (CEIC, 2020);
- A dívida pública é bastante baixa face aos seus pares europeus, tal como o défice público;
- Salário mínimo atual de 1585 €, sendo quase 2,38 vezes o português (Countryeconomy.com, 2020);
- As importações da indústria têxtil e de vestuário em 2019 rondaram os de 58,8 mil milhões de dólares e a exportações foram de 37,3 mil milhões de dólares, mostrando o défice neste setor de 21,5 mil milhões de dólares, comprovado que o setor têxtil importa mais do que exporta (Observatory of Economic complexity, 2019);

Os **Fatores Socioculturais** são os seguintes:

- É composto por uma população algo envelhecida, tal como no resto do mundo ocidental;
- É dos países mais avançados na educação, tendo um dos melhores sistemas educativos do mundo, que é composto por grandes universidades e polos tecnológicos de renome;
- Tem um sistema de saúde altamente desenvolvido;

- Conta com um forte movimento migratório, principalmente de imigração, em 2020, 12,7% da população residente na Alemanha nasceu no estrangeiro (de origem portuguesa são 0,1%)(DW, 2021);
- Embora a maior parte dos alemães falam só a língua alemã, o que dificulta a comunicação e sendo um entrave à entrada de empresas estrangeiras no mercado, contudo as novas gerações já mostram um maior nível de inglês;
- Em 2020, cerca de um quarto da população alemã era católico, 5% muçulmano e 4 % de outras religiões; (fonte: deutschland.de)
- Em 2019 o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) da Alemanha foi de 0,947, ocupando o 6º lugar no mundo, a esperança média de vida à nascença foi é de 81,30 anos e contou com um nível de alfabetização de 99,9% (countryeconomy, 2019).

Quanto aos **Fatores tecnológicos** de maior relevo, destacam-se os seguintes:

- Um dos países com maior Inovação e tecnologia, sendo que estes fatores são grandes impulsionadores da economia alemã;
- A Alemanha, já desde o período da II Guerra Mundial, foi pioneira no setor da tecnologia, assim como na sua aplicação na indústria;
- País líder em áreas como a produção de máquinas, automóveis, produtos farmacêuticos, a nanotecnologia, entre outros;
- A Alemanha está a realizar investigação em áreas como impressão 3D, supercomputadores e hidrogénio (Göbel, 2021);
- A indústria farmacêutica na Alemanha tem respondido com sucesso à pandemia do coronavírus, conseguindo a BioNTech, empresa alemã, juntamente com a Pfizer, desenvolver uma vacina a uma velocidade nunca vista (Orth, 2021);
- A Alemanha está a apostar fortemente na indústria 4.0, mudando assim o paradigma da indústria e das sociedades em geral, tornando-as mais automáticas e tecnológicas, integrando a inteligência artificial, a robótica, internet, etc. (Orth, 2018)
- Forte aposta nos centros de desenvolvimento tecnológico;
- Forte investimento em I&D, de 2,9% do PIB da Alemanha, \$109,562.6M, vindo este principalmente do setor privado, mas também do Estado e de universidades (Safe&Travel, 2019);

Finalmente, entre os **Fatores Ambientais** salientam-se:

- A Alemanha segue uma estratégia de sustentabilidade que se baseia na Agenda 2030 e em outros princípios orientadores das Nações Unidas;
- Aumento do interesse em empresas sustentáveis, com um enfoque na eficiência energética, sendo de momento dos países, mas sustentáveis;
- A Alemanha compromete-se pela proteção do meio ambiente e das espécies. Ao mesmo tempo, o país aposta nas opções ecológicas e económicas decorrentes da mudança energética;
- A Alemanha tem acelerado a expansão da eletromobilidade e investindo fortemente na pesquisa de tecnologias inovadoras, como a propulsão a hidrogénio. Desta forma, o país está a criar as condições para uma revolução verde nos transportes.
- A Alemanha tem uma rede boa e moderna de transportes públicos, de forma a incentivar a população a optar por transportes coletivos em vez de individuais;
- Cada vez mais dá importância aos desperdícios industriais e por tal dá ênfase à redução de resíduos;
- A Alemanha participa no acordo de Paris, que estabeleceu medidas para a redução da emissão de dióxido de carbono;
- Aumento da preocupação com o meio ambiente leva aos consumidores a preferirem produtos amigos do ambiente, o que engloba o setor têxtil;
- Dentro do setor Têxtil existe uma “Parceria Têxtil” na Alemanha, que foi criada com o intuito de melhorar a cadeia de fornecedores alemã em termos de standards ambientais e sociais (Hengstmann, 2017);
- A Alemanha fez um investimento no Paquistão de 7,5 milhões de €, na indústria Têxtil, de modo a que o setor possa promover a inovação por meio da sinergia da dimensão ambiental, social e económica da sustentabilidade (Business Recorder, 2021);

5.3. Análise de CAGE

Esta análise pretende estudar as diferenças entre Portugal e a Alemanha, por forma a perceber em que dimensões as culturas são semelhantes ou dispares, e de que modo pode afetar uma relação entre ambos os países.

Distância Cultural:

A cultura portuguesa e alemã é um pouco díspar na medida que o povo português é conhecido por ser um povo mais quente e acolhedor, contrastando com a frieza associada à Alemanha. Algumas características culturais estão apresentadas na tabela 7.

Tabela 7 - Distância cultural entre Portugal e Alemanha

	Portugal	Alemanha	Comentário
Língua	Português	Alemão	Necessidade de utilizar uma terceira língua, o inglês, para facilitar a comunicação entre os dois países.
Comunicação	Indireta, informal e subjetiva	Direta, formal e assertiva	Enquanto em Portugal não é usual dizer-se as coisas diretamente com a preocupação de não magoar os sentimentos dos outros, na Alemanha funciona ao contrário, se um feedback negativo é necessário, este é dado sem rodeios.
Religião	Maioritariamente católicos	Só 25% é católico	Na Alemanha existe uma grande diversidade de raças e por tal de religiões; Portugal é um país tradicionalmente católico.
Pontualidade	É aceitável e comum haver atrasos	São extremamente pontuais	Na grande parte dos contextos é aceitável que um português chegue atrasado, o que não acontece com os alemães (estes levam a hora marcada a rigor).

Fonte: Elaboração própria, com informações de deutschland.de

Distância Administrativa:

Esta vertente estuda as diferentes heranças coloniais, sistemas e hostilidade política, instituições, laços históricos e políticos. A este respeito, Portugal e Alemanha não têm heranças coloniais nem hostilidades e têm trabalhado no sentido de manter excelentes relações políticas, através de uma cooperação estreita e confiança mútua. Nesta medida, têm um relacionamento bilateral que vai muito além da dimensão política e administrativa, estando também presentes nas dimensões económica, cultural, comercial, social e de ensino.

Distância Geográfica:

Esta dimensão analisa a distância física, a diferença de tamanho dos países em estudo, diferença horária e climática e condições de transporte entre outras. Estas características encontram-se sintetizadas na tabela 8.

Tabela 8 - Distância Geográfica entre Portugal e Alemanha

	Portugal	Alemanha	Comentário
Distância Lisboa a Berlin	Via terrestre são: 2787 km Transportes públicos: 1 dia e 6h Avião: 3h25min		Portugal e Alemanha são países relativamente próximos, estão ambos no mesmo continente e é possível conduzir entre as duas capitais por pouco mais de um dia, que é benéfico para negócios em que o produto seja exportado/importado por via terrestre, como o caso dos produtos têxteis.
Área km²	92 212 km ²	357 386 km ²	A dimensão da Alemanha é quase 4 vezes maior que a área de Portugal, sendo por tal um mercado com grande área a explorar.
Fuso Horário	GMT+1	GMT+2	A diferença horária é de 1 hora a mais para a Alemanha, contudo é de realçar que quando se quer estabelecer contacto com a Alemanha é necessário adaptar o horário, pois enquanto que em Portugal geralmente se começa a trabalhar às 9h, na Alemanha o mais comum é ser às 8h, onde por consequência, são 7h em Portugal, e assim, quando o dia de trabalho termina na Alemanha às 16h/17h hora local, são só 15h/16h em Portugal.
Meios de transporte	Tem uma rede suficiente	Uma excelente rede de meios de transporte	A Alemanha é reconhecida pelas suas boas redes de transportes, em especial pelos seus comboios, como o TGV, sendo estes pontuais e sem percalços. É possível andar de transportes públicos quer nas grandes cidades quer nos meios rurais. Portugal, pelo contrário, apesar de ter transportes quase em todo o país, são muitos reduzidos nas zonas rurais e nas cidades grandes sofrem grandes atrasos por vezes.

Fonte: Elaboração própria

Distância Económica:

Nesta distância são analisados fatores como as diferenças no poder de compra, nos rendimentos auferidos, nas infraestruturas, nos recursos humanos, financeiros, naturais, recursos de informação e conhecimento. Alguns destes fatores encontram-se sintetizadas na tabela 9.

Tabela 9 - Distância Económica entre Portugal e Alemanha

	Portugal	Alemanha	Comentário
Rendimentos (salário mínimo Bruto)	665€/mês em 2021	1585 € /mês em 2021	O salário mínimo bruto é mais do dobro na Alemanha. Portugal tem um dos salários mais baixos da europa e a Alemanha dos mais elevado.
Poder de compra	79,2% da média da UE em 2019	122% da média da UE em 2019	O poder de compra de Portugal é mais reduzido que o da Alemanha, isso vem explicado pela diferença salarial e pelo facto que o preço dos produtos na Alemanha não são tão dispares em comparação aos portugueses.
Dívida Pública	134% do PIB em 2020	69,8% do PIB em 2020	A disparidade entre as duas dimensões é abismal, mostrando o estado das finanças de um país e do outro. Portugal encontra-se submerso em dívida publica, sendo o 3º país da UE com a maior dívida em % do PIB, já o peso da dívida pública da Alemanha encontra-se abaixo da média da UE.

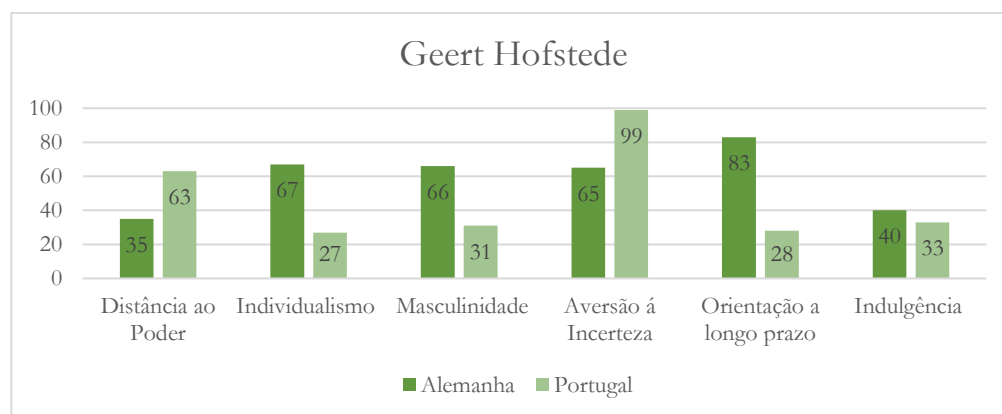
Fonte: Elaboração própria com informações de: pt.tradings e Gabinete de Estratégias e Estudos)

A Alemanha sendo a principal potência económica da europa, situa-se acima de Portugal quando analisamos os seus recursos financeiros, o que para uma empresa portuguesa que queira exportar é positivo, pois significa que vai penetrar num mercado com maior poder de compra e capacidade financeira.

5.4. Analise das dimensões culturais de Geert Hofstede

Com a análise das dimensões culturais de Hofstede é possível analisar em 6 diferentes categorias/dimensões de 0 a 100 as disparidades entre Portugal e a Alemanha, sendo que estas podem afetar as negociações entre as duas culturas, mostrando o quão parecidas ou distantes elas são. A figura 4 mostra a pontuação dos dois países.

Figura 5: Pontuação estimada das características analisadas por Hofstede



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Hofstede Insights

Segundo Insights Hofstede (2021), foi possível caracterizar as 6 dimensões para o mercado português e alemão, sendo as seguintes:

Distância ao poder:

A Alemanha tem uma pontuação de 35, o que significa que a Alemanha tem uma pontuação relativamente baixa, revelando que se trata de um país descentralizado do poder. É comum que a comunicação seja direta e participativa, sendo que o controle não é apreciado e liderança é desafiada a mostrar conhecimento e experiência, sendo que é aceite com mais facilidade quando se baseia nesta.

Portugal, por outro lado, conta com uma pontuação de 63, o que mostra que a distância hierárquica é aceite e que quem tem mais poder têm mais privilégios conforme o cargo. Existe uma relação de gestão de controlo, isto é, o chefe requer aos subordinados as informações e os subordinados esperam ser controlados pelos seus chefes.

Individualismo vs. Coletivismo:

A Alemanha conta com 67 pontos, apresentam-se uma sociedade bastante individualista. As famílias pequenas com foco no relacionamento pais-filhos, em vez de tias/tios e familiares que não fazem parte do agregado familiar, são as mais comuns. A lealdade é baseada nas preferências pessoais pelas pessoas, bem como no senso de dever e responsabilidade. Isso é definido pelo contrato entre o empregador e o empregado. A comunicação está entre as mais diretas do mundo, seguindo o ideal de ser “honesto, mesmo que doa” - e com isso dando à outra parte uma oportunidade de aprender com os erros.

Portugal é um país coletivista, com uma pontuação de 27 nesta dimensão, mostrando que Portugal é um pouco oposto da Alemanha nas relações familiares, mostrando um compromisso próximo e de longo prazo com o "grupo" de membros, seja uma família, uma família extensa ou relacionamentos extensos. A lealdade em uma cultura coletivista é fundamental e substitui a maioria das outras regras e regulamentos sociais. A sociedade promove relacionamentos fortes onde todos assumem a responsabilidade pelos outros membros de seu grupo. Em sociedades coletivistas, a ofensa leva à vergonha e perda de prestígio, as relações entre empregador e empregado são percebidas em termos morais (como um vínculo familiar), as decisões de contratação e promoção levam em consideração o grupo interno do empregado.

Masculinidade vs. Feminilidade:

Com uma pontuação de 66, a Alemanha é considerada uma sociedade masculina. A performance e o desempenho são muito valorizados e necessários, por tal, desde os 10 anos de idade os estudantes são separados em diferentes tipos de escolas, conforme o seu desempenho. As pessoas preferem “viver para trabalhar” e extrair muita autoestima das suas tarefas. Espera-se que os gerentes sejam decisivos e assertivos. O status é frequentemente mostrado, especialmente por carros, relógios e dispositivos técnicos.

Portugal pontua por outro lado 31 nesta dimensão, mostrando ser um país feminino, sendo que é um país onde a palavra-chave é consenso. Portanto, a polarização não é bem considerada nem a competitividade excessiva é apreciada. Nos países femininos o foco é “trabalhar para viver”, os gestores procuram o consenso, as pessoas valorizam a igualdade, a solidariedade e a qualidade no trabalho. Os conflitos são resolvidos por meio de concessões e negociações. Incentivos como tempo livre e flexibilidade são favorecidos. O foco está no bem-estar, o status não é mostrado. Um gerente eficaz é aquele que dá apoio, e a tomada de decisões é alcançada por meio do envolvimento.

Aversão à Incerteza

A Alemanha está entre os países que evitam a incerteza (pontuação de 65), o valor está um pouco acima do meio termo, o que significa que a Alemanha tem uma ligeira preferência para evitar a incerteza. Existe uma forte preferência por abordagens dedutivas em vez de indutivas, seja no pensamento, na apresentação ou no planeamento. Os detalhes são igualmente importantes para criar a certeza de que um determinado tópico ou projeto está bem pensado. Em combinação com a sua baixa distância ao poder, em que a certeza das próprias decisões não é coberta pela responsabilidade maior do chefe, os alemães preferem compensar a sua maior incerteza confiando fortemente na expertise.

Se há uma dimensão que define Portugal de forma muito clara é a aversão à Incerteza. Portugal pontua 99 nesta dimensão, pelo que tem uma preferência muito elevada por evitar a incerteza. Os países que apresentam alta Aversão à Incerteza mantêm códigos rígidos de crença e comportamento e são intolerantes a ideias e comportamentos não ortodoxos. Nessas culturas, há uma necessidade emocional de regras (mesmo que as regras nunca pareçam funcionar), tempo é dinheiro, as pessoas têm uma necessidade interna de estar ocupadas e trabalhar arduamente, inovação pode ser resistida, segurança é um elemento importante na motivação individual.

Orientação a longo prazo:

A alta pontuação da Alemanha (83 nesta dimensão) indica que é um país pragmático. Em sociedades com uma orientação pragmática, as pessoas acreditam que a verdade depende muito da situação, do contexto e do tempo. Eles mostram uma capacidade de adaptar as tradições facilmente às novas condições, uma forte propensão para economizar e investir e perseverança na obtenção de resultados.

Por sua vez, Portugal apresenta uma pontuação baixa de apenas 28 pontos, que mostra que a cultura portuguesa prefere o pensamento normativo ao pragmático, sendo o oposto da Alemanha. As pessoas nessas sociedades têm uma forte preocupação em estabelecer a Verdade absoluta, sendo por tal normativos no seu pensamento. Elas exibem grande respeito pelas tradições, uma propensão relativamente pequena para economizar para o futuro e um foco em obter resultados rápidos.

Indulgência vs. Restrição:

A pontuação baixa de 40 nesta dimensão indica que a cultura alemã é restrita por natureza. Sociedades com pontuação baixa nesta dimensão tendem a ser pessimistas. Além disso, em contraste com as sociedades indulgentes, as sociedades restritas não colocam muita ênfase no tempo de lazer e controlam a gratificação dos seus desejos. Pessoas com essa orientação têm a percepção de que suas ações são restringidas por normas sociais e acham que “darem-se ao luxo” a si mesmas não é correto.

Portugal conta com uma pontuação de 33, sendo a categoria em que se encontra mais próxima da Alemanha. Assim, a caracterização de Portugal é a mesma, sendo este também um país no qual o seu povo se restringe, não faz parte da sua cultura darem muita importância ao lazer e por consequência gratificarem-se a si próprios.

5.5. Setor Têxtil na Alemanha

Segunda a Textile Infomedia a indústria Têxtil na Alemanha é composta por cerca de 1800 empresas de escala pequena e média, contando com 124 500 trabalhadores na produção de vestuário, tecidos, fios, fibras naturais e artificiais.

Nas últimas décadas a indústria têxtil na Alemanha sofreu algumas mudanças estruturais, começando com a redução da produção local, através da transferência de instalações de produção para países com uma mão de obra barata, como Índia, Coreia do Sul, China e, dentro da Europa, Itália, Croácia e também Portugal etc. Noutra vertente, tem

deixado de produzir produtos baixa gama, isto é, de baixa qualidade, e tem-se focado nos produtos de alta qualidade e mais técnicos. Em conjunto, tem havido um avançar tecnológico na indústria, estando a Alemanha na vanguarda da indústria 4.0, também a está a tentar aplicar ao setor têxtil, tornando-o mais automatizado e inteligente, sendo espectável que no futuro a indústria seja cada vez mais robotizada e com inteligência artificial.

Em 2019, a Alemanha era o 4º maior exportador de têxteis e vestuário do mundo, com 37,3 mil milhões de dólares e o segundo, logo após os EUA, maior importador, importando 58,8 mil milhões de dólares, sendo que a produção do setor têxtil na Alemanha tem vindo a decrescer em relação ao PIB, representando em 2019 a 1,239 % (anexo 1) do PIB (fonte: OEC e CEIC).

A nível geográfico, grande parte da indústria têxtil e de vestuário encontra-se em NordRhine- Westphalia, Baden Wuerttemberg e Baviera.

Os produtos têxteis produzidos na Alemanha caracterizam-se pela sua alta qualidade e produções pequenas. A produção local conta com uma cadeia de produção completa, isto é, desde as fibras, ao produto semiacabado, até ao acabado. Por tal, grande parte das empresas alemãs estão posicionadas num segmento alto, isto é, em segmentos de melhor qualidade e mais premium, tendo como objetivo estabelecer uma marca de renome de modo a se conseguir proteger dos países concorrentes e dos produtos importados a preços mais reduzidos.

Existem 3 grandes divisões do setor têxtil, o vestuário, têxtil lar e têxtil técnico. No vestuário, a Alemanha especializou-se na produção de produtos premium de modo a conseguir ser competitivo pela qualidade e prestígio dos produtos ao invés do preço reduzido.

A indústria do vestuário está muito dirigida ao mercado externo, com cerca de 40% da produção exportada. Ao mesmo tempo a Alemanha importa a grande maioria dos produtos vestuários. Um estudo do Deutsche Bank apresentou que a produção nacional de vestuário só equivale a aproximadamente 5%, sendo por tal os restantes 95% produzidos no exterior, o que se deve aos elevados custos de produção, impedindo que a indústria seja muito competitiva.

Os têxteis lar representaram, em 2019, 5,43 mil milhões de dólares em importações (2º maior importador mundial), com um crescimento entre 2016 a 2019 de 9,19 % e 3,51 mil milhões de dólares em exportações (6º maior). A grande parte das exportações alemãs de

têxteis lar são para a Europa, e assim como o vestuário, são dirigidos a clientes da classe média-alta e alta (Textile Today, 2020 e F2F, 2020).

Por último, os têxteis técnicos representam o produto do setor em que a Alemanha é líder global, sendo por tal o maior exportador do mundo, com uma exportação de 825 milhões de dólares, representado 15,9 % da exportação mundial e o segundo maior importador com 450 milhões de dólares, correspondendo a 8,66% (Observatory of Economic complexity, 2019). Segundo a Associação de Têxteis e Vestuário de Portugal desde meados dos anos 90, a produção de têxteis técnicos teve um crescimento à volta dos 40%, este devendo-se muito às investigações no âmbito do setor têxtil.

Os têxteis técnicos são produtos têxteis qual o objetivo não é a aparência e aspeto, como os demais, mas sim pela sua função, dando a maior importância à sua qualidade técnica e desempenho. Estes tecidos são utilizados num leque variado de produtos, desde vestuário, em roupas que tenham por exemplo a necessidade de proteger o seu utilizador de radiações, temperaturas, etc. produtos mais específicos e não o vestuário comum, nos têxteis de lar, como em cortinas que protejam da radiação solar. Na Indústria Automóvel, nos airbags, cintos de segurança, capas dos bancos, etc., também na indústria da construção, Ambiental, Médica entre outras.

Conforme o Dr. Manuel, COO da market Access, referiu durante a entrevista, os clientes do setor têxtil com quem a empresa trabalhou têm um top 5 de países de destino, sendo estes em primeiro lugar os EUA, 2º Canada, 3º Alemanha, 4º França e em 5º o Reino Unido. Apesar de ser só uma pequena amostra do setor têxtil português demonstra que, regra geral, as empresas querem entrar no mercado alemão, sendo este a primeira opção dentro da Europa. Isso advém de vários fatores, desde já a dimensão do mercado Alemão, como referido anteriormente, mas também ao facto de ser um mercado dinâmico e ser composto por muitas empresas que possam estar interessadas nos produtos Portugueses. Outra causa deve-se ao mercado alemão não ser muito diversificado em produtos, geralmente quando realizam importações optam por grandes quantidades do mesmo produto, em vez de muita variedade e poucas quantidades como é o exemplo da França, e isso é bastante positivo para os produtores portugueses, pois é economicamente mais rentável produzir grandes quantidades de alguns produtos têxteis, do que pequenas quantidades de muitos produtos diferentes.

Para que os produtos têxteis sejam vendidos é necessário a existência de um retalho desse setor. O setor do retalho de roupas, gerou receitas flutuantes que ultrapassaram a marca

de 30 mil milhões de euros após 2014. Os consumidores alemães gastaram 65,3 mil milhões de euros em roupas e calçados em 2020. Os maiores retalhistas da Alemanha de produtos têxteis são a H&M e o C&A e o Otto (online) (Koptug, 2021).

5.6. Procedimentos de Importação

Sendo Portugal e a Alemanha ambos membros da UE existe a livre circulação de mercadorias, evitando restrições e limites de quantidades nas trocas comerciais.

Conduto existem requisitos que tem de ser cumpridos, desde os apresentados atrás do setor têxtil e certificações necessárias, também a fatura comercial é de elevada importância, servindo como um documento único comercial, onde são apresentadas as descrições dos produtos transacionados.

Nas trocas comerciais é necessário que as faturas comerciais indiquem os números de registo em IVA do vendedor e do comprador, indicando o país e a codificação.

Por fim, a empresa portuguesa que esteja a exportar deve entregar uma declaração Intrastat ao INE.

6. Conclusão

Este relatório adveio da realização de um estágio curricular, com duração de seis meses, na Market Access, uma empresa de consultoria e apoio na internacionalização de empresas.

Tendo em conta o cenário de globalização crescente da economia mundial, as empresas são, cada vez mais, forçadas a adaptarem-se a esta realidade e a internacionalizarem-se, de modo a sobreviver e crescer. Desta forma, através do estágio curricular surgiu a temática, Plano de Marketing Internacional para as PME's do setor Têxtil para o mercado Alemão, de forma a elaborar o relatório de Estágio.

A escolha do mercado alemão deve-se a vários fatores, desde já, a Alemanha não é o maior importador de têxteis portugueses, o que significa que ainda há mercado para explorar, e segundo a entrevista feita ao COO da Market Access, Dr. Manuel, foi possível perceber, que as empresas do setor têxtil português que contratam os serviços da empresa, tem por ordem de escolha de novos mercados em 1º lugar os EUA, 2º o Canada e em 3º lugar a Alemanha, sendo a Alemanha por tal o primeiro destino desejado na Europa, mostrando assim o interesse por este mercado. O facto da economia alemã ser tão desenvolvida, os salários mais elevados e o poder de compra melhor que o português, faz com que os consumidores alemães estejam dispostos a despende mais dinheiro em compras assim como em roupas, podendo o mesmo produto que seria vendido em Portugal ter um preço mais elevado no mercado alemão, conseguindo assim obter mais lucro.

O setor têxtil da Alemanha não é um setor com grande produção e importância para a economia, como o setor tecnológico e de automóveis, e por tal existe um défice na balança comercial desse setor, mostrando que importam mais têxtil do que exportam, acabando por importar grande parte dos produtos que a população alemã consome. De momento a produção têxtil alemã tem como foco os produtos mais premium, de maior qualidade e maior preço, o que é facilmente explicado, pois não seria competitivo produzirem produtos “low cost” sendo que tem salário consideravelmente mais altos que nos países concorrentes, como por exemplo a china, ficando economicamente mais sustentável importar do que produzir.

Tendo em conta que o tipo de empresas em estudo são caso PME's, o modo de entrada mais usual são as exportações, quer devido à dimensão das empresas, quer à proximidade geográfica da Alemanha e como nos mostra o modelo de Uppsala, uma empresa geralmente inicia o seu processo de internacionalização através de exportações, de modo a poder “testar” o mercado, e caso o resultado não seja o esperado, consegue evitar grandes

perdas, correndo assim um menor risco. Sendo o setor Têxtil uma manufatura que necessita de muita mão de obra, não se justifica a entrada por IDE na Alemanha, com intuito de realizar a produção lá, pois os custos de mão de obra seriam muito mais elevados que no território nacional.

Contudo, após a análise PESTAL, CAGE e das dimensões culturais de Hofstede foi possível perceber que Portugal e Alemanha têm culturas diferentes, mas com pontos importantes em comum. O facto de ambos pertencerem à UE, abole quaisquer problemas de tarifas, de proibição de circulação de matérias primas e o facto de terem uma moeda única evita taxas de câmbio. Todavia, existem bastantes disparidades, desde o nível económico, sendo a Alemanha uma potência, com baixa dívida pública, maior importador e exportador europeu, o nível tecnológico da Alemanha é dos mais desenvolvidos, o que demonstra o poder económico do país. Relativamente às disparidades, o povo português torna tudo em relações pessoais, daí a nossa comunicação ser um pouco informal e indireta, a pontualidade não são o seu forte e é muito ligado às tradições e costumes: Já a Alemanha é exatamente o oposto. Com a análise das dimensões culturais de Hofstede deu para demonstrar que culturalmente os dois países não são próximos, pois das 6 categorias só estão próximos em uma. Quando as empresas estão a tentar entrar no mercado alemão é muito importante respeitarem as diferenças, mesmo as coisas simples como a pontualidade, pois os atrasos que em Portugal são considerados normais, na Alemanha é considerado falta de educação. Um ponto importante é também a língua utilizada, principalmente num primeiro contacto com o mercado, é visto de forma positiva, se este for de alguma forma realizado em alemão.

Porém, são dois países que mantem boas relações, e que tem fortes relações comerciais, mesmo com todas as diferenças, Portugal consegue-se adaptar às diferenças e a Alemanha não é um país intolerante que não aceita a diferença. Como o Dr. Manuel referiu na entrevista, a Alemanha é um dos destinos desejados, o mais desejado dentro da Europa e é mesmo aconselhado pelos consultores, “é um mercado que apresenta uma enorme dimensão e dinamismo, tem um risco baixo e por tal uma expectativa de bom outcome e os alemães reconhecem o valor e qualidade dos produtos portugueses”.

No que diz respeito aos produtos têxteis, depois de analisar o mercado alemão foi possível perceber que os têxteis técnicos são os mais fortes na Alemanha e consequentemente, as empresas Portugueses não se devem focar neste tipo de têxtil.

Dentro do têxtil lar, existe uma boa oportunidade, pois os produtos portugueses são reconhecidos como de boa qualidade. No âmbito do vestuário, a Alemanha é o maior

consumidor da Europa, mostrando que é uma boa aposta, pois existe uma maior oportunidade dentro do mercado alemão, devido à falta de produção interna e elevada importação. Estes produtos se forem do segmento premium devem já estar bem posicionados no mercado nacional e ter certo reconhecimento pela sua qualidade. Como a Alemanha não tem um foco na produção de têxteis e vestuário numa vertente de “low cost”, também é uma boa oportunidade para entrar no mercado.

Como foi possível perceber através da entrevista ao Dr. Manuel, alguns incentivos para a escolha do mercado alemão é o facto de ser um mercado com quem as empresas portuguesas trabalham, por tal a receção de produtos têxteis é boa. Outra razão, será o facto de ser um mercado que prefere grandes quantidades e menos diversidade de produtos, permitindo assim aos produtores portugueses produzirem maiores quantidades do mesmo produto o que é mais lucrativo.

A elevada diversificação do setor têxtil, constituiu uma limitação na realização deste relatório. Um setor com um leque tão variado de produtos, que engloba desde a produção de roupa de cama, vestuário, meias, até às máscaras, que se intensificou devido à pandemia, não poderia ter um único processo de internacionalização para diferentes produtos. Do mesmo modo, as diferentes dimensões das empresas surgem como uma limitação a este relatório. Tomando como exemplo as PME's, estas podem ter empresas de menor dimensão e com menor capacidade produtiva, produzindo um produto tão específico que pode não conseguir entrar num mercado. Por outro lado, há PME's que tem um grande leque de produtos e uma capacidade de produção muito maior, conseguindo satisfazer melhor as necessidades do importador, sendo para estas, mais fácil a internacionalização. A dimensão da empresa dita diferentes objetivos e meios distintos para os atingir, assim como o tipo de produto dentro de um setor tão diversificado, sendo que terão de ser tomados em conta estas duas limitações na hora de internacionalizar.

Referência Bibliográfica

Alon, L. & Jaffe, E. (2013). *Global Marketing: Contemporary Theory, Practice, and Cases*. New York: McGraw-Hill;

Ansoff, H. (1977). *The state and practice of planning systems*. Sloan Management Review, Vol.18, Nº2, pp. 1-24;

Ashikaga, C. (2011). *Análise da Tributação na Importação e na Exportação*. São Paulo: Aduaneiras Informação sem Fronteiras;

Associação Têxtil e de Vestuário de Portugal (ATP). (20??). *Estudo de Mercado – Alemanha*. <https://atp.pt/wp-content/uploads/2019/06/Estudo-de-Mercado-Alemanha.pdf>;

Axeqsson, B. & Easton, G. (1992). *Industrial Networks – A New View of Reality*. London: Routledge;

Bradley, F. (2005). *International Marketing Strategy*. 5th Edition, Essex: Prentice Hall;

Bogdan, R. & Biklen, S., (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora;

Bussines Recorder. (2021). *Germany offers €7,500,000 for textiles industry*. <https://www.brecorder.com/news/40079776/germany-offers-7500000-for-textiles-industry>;

CEIC. (2018). *Germany DE: GDP: % of Manufacturing: Textiles and Clothing*. <https://www.ceicdata.com/en/germany/gross-domestic-product-share-of-gdp/de-gdp--of-manufacturing-textiles-and-clothing>;

CEIC. (2021). *Alemanha Investimento: % do PIB*. <https://www.ceicdata.com/pt/indicator/germany/investment--nominal-gdp>;

CEIC. (2021). *Alemanha taxa de desemprego*. <https://www.ceicdata.com/pt/indicator/germany/unemployment-rate>;

Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2001), *Paths to Internationalisation Among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach*, European Journal of Marketing;

Countryeconomic.com. (2019). *Alemanha – Índice de Desenvolvimento Humano*. <https://pt.countryeconomy.com/demografia/idh/alemanha>

- Countryeconomic.com. (2020). *Alemanha - PIB - Produto Interno Bruto*. <https://pt.countryeconomy.com/governo/pib/alemanha>;
- Countyconomy.com. (2021). *Alemanha- Salário mínimo Nacional*. <https://pt.countryeconomy.com/mercado-laboral/salario-minimo-nacional/alemanha>;
- Creswell, J. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall;
- Creswell, J. (2007). *Research design: qualitative and mixed methods approaches*. London Sage;
- Deutschland.de. (2018). *Cinco fatos sobre o Estado e a religião*. <https://www.deutschland.de/pt-br/topic/politica/estado-e-religiao-na-alemanha-os-cinco-fatos-mais-importantes>;
- Dias, M. (2007). *A Internacionalização e os Factores de Competitividade: O Caso Adira*. Faculdade de Economia Universidade do Porto;
- Duncan, R.,(1972) *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*. Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 3;
- DW Made for Minds. (2021). *População*.<https://www.dw.com/pt-br/a-popula%C3%A7%C3%A3o/a-897963>;
- Fibre 2 Fashion (F2F). (2020). *Global trade of home textiles slightly down*. (<https://www.fibre2fashion.com/news/textile-news/global-trade-of-home-textiles-slightly-down--269656-newsdetails.htm>);
- Gabinete de Estratégia e Estudos. (2020). *INE - Paridade de Poderes de Compra*. <https://www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/ultimos-indicadores/30852-ine-paridades-de-poder-de-compra-6>;
- Ghemawat, P. (2001). *Distance still matters*, Harvard Business Review, Vol. 79, N°8, pp. 137-147;
- Göbel, J. (2021). *Pesquisando o futuro*. Deutschland.de. <https://www.deutschland.de/pt-br/topic/economia/projetos-de-pesquisa-da-alemanha-e-suas-solucoes-inovadoras>;
- Górecka, D. & Szalucka, M. (2014). *Application of MCDA methods and stochastic dominance rules in the entry mode selection process in international expansion*. Multiple Criteria Decision Making, Vol 9, pp. 6-31;

Gupta Abhishek (2013). *Environmental and pest analysis: An approach to external business environment*. Merit Research Journal of Art, Social Sciences and Humanities, Vol. 1, N° 2, pp 13-17;

Hagiu, A. & Clipici, E. (2009). *The Internationalization Strategy in a Global Age*. 14 - 15th The International Conference on Economics and Administration, University of Bucharest;

Hakansson, H. & Ford, D. (2002). *How Should Companies Interact in Business Environments*. Journal of Business Research, Vol. 55;

Hofstede, G. (1983). *National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences among Nations*. International Studies of Management & Organization, Vol. 13, N° 1/2, pp. 46-74;

Hofstede, G. (2003). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York, London: McGraw-Hill;

Hofstede, G. & Minkov, M. (2011). *The evolution of Hofstede's Doctrine*. Cross Cultural Management: An International Journal, Vol. 18, N°1, pp. 10-20;

INE. (2019). *Instituto Nacional de Estatística - Comércio Internacional*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1410;

Insights Hofstede. (2021). *Country comparison*. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,portugal/> ;

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

Johanson, J. & Mattsson, L.G. (1988). *Internationalisation in Industrial System – a Network Approach*. in Hood, N. e Vahlne, J.-E., *Strategies in Global Competition*, Croom Helm;

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;

Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*. Journal of International Business Studies 40(9):1411-1431. DOI:10.1057/jibs.2009.241411–1431;

- Johanson, J. & Vahlne, J. (2013). *The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks*. International Marketing Review, Vol. 30, N° 3, pp. 189-210;
- Johanson, J. & Wiederdheim-Paul (1975), *The internationalization of the firm: four Swedish cases*. *Journal of Management Studies*, Vol. 12, N°3, pp. 305-322;
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2007). *Explorando a estratégia corporativa: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman;
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2007). *Fundamentos de estratégia*. Porto Alegre: Bookman;
- Koptuyg, E. (2021). *Textile and clothing retail in Germany - Statistics & Facts* . Statista. <https://www.statista.com/topics/5868/textile-and-clothing-retail-in-germany/>;
- Lambin, J. (2000). *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw Hill. Lane;
- Leersnyder, j.-M. (1986). *Marketing International*, Paris: Dollaz;
- Lovelock, C. & Wirtz, J.(2006). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall;
- Lucas, A., (2017). *Plano de Marketing Internacional da Market Access para o Reino Unido*. Faculdade de Economia do Porto;
- Machado, L. (2014). *O processo de internacionalização das empresas angolanas e o seu impacto no crescimento e desenvolvimento económico: O caso da Sonogol*. Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Dissertação de Mestrado;
- Market Access. (2021). *Webpage Market Access*. <https://marketaccess-global.com>;
- Mcdonald, M. (2006). *Strategic Marketing Planning: Theory and Practice*. The Marketing Review, Vol.4, pp. 375-418;
- Meyer, R. (1996). *The Internationalisation Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion*. Management Report No. 300 (Erasmus University, Rotterdam);
- Millington, A. & Bayliss, B. (1990). *The process of internationalisation: UK companies in the EC*. Management International Review, p. 151-161, 1990;
- Observatory of Economic Complexity (OEC). (2019). *Technical Use Textiles*. <https://oec.world/en/profile/hs92/technical-use-textiles#exporters-importers>;

- Observatory of Economic Complexity (OEC). (2019). *Textiles*. <https://oec.world/en/profile/hs92/textiles>;
- Orth, M. (2018). *Entendendo a Indústria 4.0*. Deutschland.de. <https://www.deutschland.de/pt-br/topic/economia/industria-40-tres-importantes-projetos-da-alemanha>;
- Orth, M. (2021). O “cluster” anticorona. Deutschland.de. <https://www.deutschland.de/pt-br/topic/economia/cluster-anticorona-na-alemanha-biontech-e-schott>;
- Pan, Y. e Tse, D. (2000), *The Hierarchical Model of Market Entry Modes*. Journal of International Business Studies, Vol 31, N°4, pp. 535-554;
- Peng, M. (2009). *Global strategic management*. London: Cengage Learning;
- Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets. Revised and expanded*. New York: Lexington Books;
- Sakarya, S., Eckman, M. & Hyllegard, K. (2007) *Market selection for international expansion; assessing opportunities in emerging markets*, *International Marketing Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 208-238;
- Save & Travel (2019). *Top 10 Research Institutes in Earth and Environmental Sciences – Nature Index 2019*. <https://www.saveandtravel.in/nature-index-2019-earth-science/>;
- Serra, F. (2016). *A perspectiva de redes na internacionalização de empresas brasileiras de construção civil: o caso Vale e Bndes em Moçambique*. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, Vol. 15, N°3, pp. 53-70;
- Sergiu, P. (2011), “Specific Approaches in Cross Cultural management Research in Geert Hofstede’s Studies”, *Acta Universitatis Danubius*, Vol. 5, N° 1, pp. 33-39;
- Silva, S., Meneses, R. & Pinho, J. (2018). *Marketing Internacional- Negócios à Escala Global*. Actual Editora;
- Silveira, D. & Gerhardt, T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. 1º Edição;
- Textile Infomedia. (2021). *Overview Of German Textile Apparel Business Manufacturers And Companies List*. <https://www.textileinfomedia.com/textile-industry-in-germany>;
- Textil Today. (2020). *Global trade of home textiles slightly down* <https://www.textiletoday.com.bd/global-trade-of-home-textiles-slightly-down/>;

Trading Economics. (2020). *Dívida Pública % PIB – Lista de países – Europa*.
<https://pt.tradingeconomics.com/country-list/government-debt-to-gdp?continent=europe>;

Trend Economy (2020). *Germany | Imports and Exports | World | ALL COMMODITIES | Value (US\$) and Value Growth, YoY (%) | 2009 – 2020*.
https://trendeconomy.com/data/h2/Germany?time_period=2020,2019,2018,2017,2016,2015,2014,2013,2012,2011,2010,2009 ;

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (1999), *World Investment Report 1999*, Foreign Direct Investment and the Challenge of Development. United Nations, New York and Geneva;

Williams, C. (2007). *Research Methods*. Journal of Business & Economic Research. Vol. 5, Nº3;

Wind, Y., Douglas, S. P., & Perlmutter, H. V. (1973). *Guidelines for Developing International Marketing Strategies*. Journal of Marketing;

World Bank (2019) *Worldwide Governance Indicators*.
<https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators>;

WorldWide Inflation Data. (2020). *Inflação Histórica Alemanha (IPC)*.
<https://www.inflation.eu/pt/taxas-de-inflacao/alemanha/inflacao-historica/ipc-inflacao-alemanha.aspx>;

Anexos

Anexo I - % PIB da Manufatura: Têxteis e Vestuário de 1998 a 2018



Fonte: CEIC

Anexo 2 – Entrevista Semiestruturada ao Dr. Manuel Campos, COO da Market Access

Questão 1: Quais são as principais atividades da Market Access e seu tipo de clientes?

Resposta: As principais atividades da Market Access são de consultoria e consultoria específica na internacionalização, tanto para empresas portuguesas como estrangeiras, dentro da rede internacional que a Market Access tem, isto é, dentro dos 50 países, que deste momento até já são 52.

Os tipos de clientes separados por dois tipos, setor privado e setor público. Do setor Privado temos de quase todos os setores, a nossa característica de atividade é mesmo a diversificação dos setores e dos clientes, portanto não podemos dizer que temos um cliente com muito peso, mas sim muitos clientes com pesos equivalentes. No âmbito do setor público, o discurso é um pouco diferente, porque primeiro não tem tantas opções, neste momento chegamos ao final de agosto com 70 projetos, tendo agora em setembro atingido os 80 projetos em simultâneo no setor privado, que é para termos aqui uma noção que está muito associada as atividades.

O tipo de clientes no público como estava a referir o número é inferior, também existem menos estamos a falar de Associações de Camaras Municipais e Universidades por exemplo, também trabalhamos com a AICEP e homólogos do AICEP nos outros países.

As atividades mudam um pouco conforme o setor de atividade, no setor privado há uma abordagem e a necessidade de apoio muito diferente do que necessitam as associações, por exemplo as associações empresariais, sendo setoriais ou não, apoiam outros clientes.

Nós apoiamos muito comercialmente e no âmbito de exportação as empresas portuguesas, e no âmbito doutras empresas estrangeiras em abertura de mercados, também fazemos estudos de mercados, de viabilidade de benchmarking, e também fazemos missões numa plataforma digital, que desenvolvemos com um parceiro em que fazemos missões virtuais e fazemos presenciais que agora vão retomar, mas nomeadamente no ultimo período foi um ponto muito forte termos essa plataforma, pois é a plataforma mais adaptada para as especificidades desse tipos de ações portuguesas ou estrangeiras

Questão 2: Dentro do setor têxtil, quais são os mercados que os clientes mais ambicionam?

Resposta: Dentro do setor têxtil temos um variado leque de clientes, e já realizamos projetos para a Europa toda, assim como muitos mercados fora da Europa. Se formos a falar de mercados que as empresas mais procuram, é sem dúvida o mercado dos EUA, seguido pelo Canada e depois a Alemanha, sendo a Alemanha a primeira escolha dentro da UE, se quisermos o top 5, temos em 4º a França e 5º o Reino Unido. Isto está muito associado não só à dimensão do mercado, mas também ao dinamismo e design que estes mercados têm, porque estes mercados referidos, são os mercados que tem mais empresas de marca que possam estar interessados em contratar empresas portuguesas.

Questão 3: Quais os principais desafios com que uma PME portuguesa do setor têxtil encontra ao tentar entrar no mercado alemão?

Resposta: Os grandes desafios pode ser por vezes conseguirem as certificações que o mercado exige, além das questões culturais que são uma barreira muito forte. As empresas portuguesas deste setor, para trabalhar na Alemanha tem de estar a um nível de exigência e de serviço muito elevado e as certificações, como certificações de produtos orgânicos de sustentabilidades, entre outros.

Questão 4: Por outro lado, quais as vantagens?

Resposta: As vantagens que este setor encontra no mercado alemão primeiro é o volume, que é bastante diferente do nosso, segundo a confiança que tem na qualidade, porque já conhecem e tem experiência a trabalhar com Portugal, pois já não é um mercado novo para o setor têxtil português, é um mercado já antigo e com muita tradição. Claramente é um

mercado que permite não ter muita diversidade de produtos, permite nos ter claramente maior volume e neste caso uma uniformização dos produtos, não há a preocupação de por exemplo o mercado francês que são pequenas series, mas uma diversidade enorme de cores, formatos, referencias e claramente bastante diferente, e aí para quem produz é importante ter quantidades de produção razoáveis, e nisso o mercado alemão é bastante positivo.

Questão 5: Quais os principais motivos que levam as empresas portuguesas a apostar no mercado alemão?

Resposta: Esta pergunta já foi um pouco respondida nas anteriores, mas a mais importante é o facto de ser o maior mercado na Europa, quando nós quisermos comparar a Alemanha com os EUA, a nível de dimensão, como é obvio os EUA têm outra dimensão, mas também tem outras dificuldades com as exportações, nomeadamente os impostos as barreiras alfandegárias.

Questão 6: De uma perspectiva de consultor, o mercado alemão é aconselhado? Porquê?

Resposta: O nosso ponto de vista é o mais empresarial possível, o facto de nos termos pessoas na Alemanha e pessoas cá que conhecem o mercado, em termos de experiência no mercado alemão, é um mercado que aconselhamos. Contudo aconselhamos porque de uma perspectiva empresarial e real as empresas tem grandes possibilidade de fazer negócios e é um mercado que efetivamente já reconhece a marca Portugal e já reconhece a qualidade de Portugal e já estão habituados a trabalhar, até a nível de logística, que evita uma nova barreira na entrada do mercado. Como consultores temos de olhar para a realidade e calcular os respetivos riscos, portanto é aconselhado, tem menor risco que mercados maiores, como os EUA ou China, mas efetivamente pela proximidade quer física, mas também o facto de estarmos na Europa tem muitas vantagens que são muito relevantes a nível económico, mas cuidado com a língua, eles falam muito bem inglês mas a nível de negócios e abertura de mercado é fundamental ter um contacto nativo.