
Internacionalização das PME's portuguesas do setor têxtil: uma abordagem na
perspetiva do tripé estratégico e do *cluster* industrial

Marta Sofia Pinheiro Carneiro

Dissertação
Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientada por:
Prof. Dr.^a Ana Paula Africano

2022

Agradecimentos

À Professora Doutora Ana Paula Africano, orientadora da presente dissertação, por todo o apoio, disponibilidade e constante preocupação.

Aos meus familiares e amigos, por me apoiarem e suportarem, na concretização deste e tantos outros objetivos.

Um agradecimento especial aos meus pais e à minha irmã, por serem sempre o meu porto de abrigo, o meu abraço-casa, por me darem o conforto e a motivação necessários, por acreditarem em mim (mais do que eu) e serem os decisores claros do meu sucesso.

Resumo

A crescente globalização, aliada ao desenvolvimento do comércio internacional, têm vindo a alterar as “regras do jogo”, e têm possibilitado às Pequenas e Médias Empresas uma presença crescente nos mercados globais. No contexto português, o setor têxtil destaca-se pela sua preponderância e notoriedade nos mercados internacionais, que concentra grande parte das empresas constituintes na região do Vale do Ave. Para um melhor entendimento do processo de internacionalização destas empresas, utilizamos o tripé estratégico – indústria, recursos e instituições - com vista a identificar os principais fatores que influenciam a atividade exportadora das mesmas. Neste contexto, também avaliamos as vantagens associadas à presença num *cluster* industrial.

Na presente investigação, utilizamos a metodologia qualitativa, através do estudo de caso, realizando uma entrevista semiestruturada a uma PME têxtil exportadora. Este método permitiu recolher os dados necessários à concretização do objetivo de estudo.

Os resultados da investigação permitiram identificar vários fatores críticos para o sucesso internacional. Com base no modelo do tripé estratégico, salientamos: do lado dos recursos, a motivação e espírito empreendedor dos recursos humanos, bem como a respetiva experiência internacional; na perspetiva da indústria e da presença no *cluster*: o grau de internacionalização das restantes empresas da indústria, as redes colaborativas e a identidade do *cluster*; e, numa abordagem institucional: os apoios financeiros e burocráticos a nível institucional/governamental.

Palavras-chave: Internacionalização; Exportações; *Cluster*; Modelo do Tripé Estratégico; Setor Têxtil; Visão baseada nos recursos; Visão baseada na indústria; Visão baseada nas instituições.

Abstract

The increasing globalization, combined with the development of international trade, has been changing the "rules of the game", and has enabled Small and Medium Enterprises to have a growing presence in global markets. In the Portuguese context, the textile sector stands out for its preponderance and notoriety in international markets, which concentrates a large part of the constituent companies in the Vale do Ave region. For a better understanding of the internationalization process of these companies, we use the strategic tripod - industry, resources and institutions - in order to identify the main factors that influence their exporting activity. In this context, we also evaluate the advantages associated with the presence in an industrial cluster.

In the present research, we used the qualitative methodology, through the case study, conducting a semi-structured interview to an exporting textile SME. This method allowed us to collect the necessary data to achieve the study objective.

The results of the research allowed us to identify several critical factors for international success. Based on the strategic tripod model, we highlight: on the resources side, the motivation and entrepreneurial spirit of the human resources, as well as their international experience; from the perspective of the industry and the presence in the cluster: the degree of internationalization of the other companies in the industry, the collaborative networks, and the identity of the cluster; and, from an institutional approach: the financial and bureaucratic support at the institutional/governmental level.

Índice

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice	v
Índice de tabelas	vii
Lista de acrónimos	viii
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. As Pequenas e Médias Empresas e a Internacionalização	3
2.1.1. Modelo de Uppsala	4
2.1.2. Teoria das Redes	5
2.2. <i>Clusters</i> e Internacionalização	5
2.3. Modelo do tripé estratégico	7
2.3.1. “ <i>Industry based-view</i> ”	8
2.3.2. “ <i>Resource based-view</i> ”	9
2.3.3. “ <i>Institutions based-view</i> ”	10
2.4. Aplicação do modelo do tripé estratégico incluindo cluster industrial	11
2.4.1. Definição do quadro de análise	12
3. Metodologia	14
3.1. Objetivo de estudo	14
3.2. Considerações metodológicas	14
4. Resultados	17
4.1. Discussão de resultados	18
5. Conclusão	27

Referências Bibliográficas	29
Anexos	33
Anexo 1 - Guião Semiestruturado da entrevista	33
Anexo 2 - Transcrição da entrevista	34

Índice de tabelas

Tabela 1 - Quadro teórico com base no tripé estratégico: visão baseada na indústria.....	12
Tabela 2 - Quadro teórico com base no tripé estratégico: visão baseada nos recursos	12
Tabela 3 - Quadro teórico com base no tripé estratégico: visão baseada nas instituições.....	13
Tabela 4 - Quadro teórico com base na presença num cluster industrial	13
Tabela 5 - Confirmação do quadro teórico com base na perspectiva da indústria e na presença num cluster industrial.....	22
Tabela 6 - Confirmação do quadro teórico com base na perspectiva dos recursos	24
Tabela 7 - Confirmação do quadro teórico com base na perspectiva das instituições.....	25

Lista de acrónimos

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

CCIP – Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa

CENTI – *Center for Nanotechnology and Smart Materials*

CITEVE – Centro Tecnológico Têxtil e Vestuário

EUA – Estados Unidos da América

PCA – Presidente do Conselho de Administração

PME – Pequena e Média Empresa

1. Introdução

Num mundo cada vez mais globalizado, as empresas têm vindo a alterar a sua estrutura, organização e as suas decisões estratégicas, por forma a adaptarem-se e desenvolverem as suas atividades no comércio internacional (Roque, Alves, & Raposo, 2019). Neste contexto, o comércio tem-se tornado bastante dinâmico, e está em constante mudança. Assim sendo, tem-se vindo a eliminar barreiras e a alcançar diversos avanços tecnológicos, o que permitiu às Pequenas e Médias Empresas (PME's) um acesso cada vez mais recorrente ao mercado global (Dabić et al., 2020).

O presente estudo tem como objetivo contribuir para um melhor entendimento do processo de internacionalização das PME's portuguesas do setor têxtil. As questões principais, que pretendemos responder durante este estudo, correspondem à identificação dos principais fatores críticos que influenciam o sucesso da estratégia de internacionalização das empresas. Neste contexto, importa avaliar em que medida a pertença a um *cluster* industrial afeta esse mesmo processo. Neste estudo, o quadro-teórico do modelo do tripé estratégico será adotado, por forma a estudar a estratégia de internacionalização das empresas, e suas condicionantes. Para o efeito, são consideradas três perspetivas complementares de análise estratégica: a perspetiva da indústria, a perspetiva dos recursos e, por fim, a perspetiva das instituições (Peng, 2008). Adicionalmente, importa atentar que o desenvolvimento de empresas com características semelhantes, a atuar no mesmo setor e concentradas numa determinada área geográfica implica, segundo alguns estudos, uma maior probabilidade de estas se internacionalizarem mais rapidamente. Isto pode explicar-se devido à colaboração no acesso a redes (*networking*) e recursos (melhor tecnologia, técnicas de produção, entre outros), o que permite ultrapassar ou contornar os obstáculos frequentes na internacionalização (Amdam, Lunnan, Bjarnar, & Halse, 2020).

Por forma a responder às questões de investigação elencadas, aplicamos o estudo de caso, método qualitativo, a uma PME inserida no *cluster* têxtil português. Com base num guião semiestruturado (Anexo 1), desenhado através da literatura revista no decorrer da presente dissertação, realizamos uma entrevista ao Presidente do Conselho de Administração dessa empresa.

A presente dissertação, introduzida neste capítulo, está organizada em cinco partes. Seguidamente, teremos a revisão da literatura, por forma a enquadrar a temática central da

presente dissertação - o processo de internacionalização de PME's portuguesas do setor têxtil, numa abordagem sob o modelo do tripé estratégico e do *cluster* industrial. Revista a literatura, procedemos à identificação e descrição da metodologia adotada com vista a concretizar a resposta às questões de investigação. No ponto 4, expomos os resultados obtidos com o estudo de caso, e procedemos à discussão dos mesmos à luz da literatura revista. Por último, apresentam-se as principais ilações a retirar do presente estudo, como também as limitações do mesmo e respetivas sugestões para futuras investigações.

2. Revisão de Literatura

2.1. As Pequenas e Médias Empresas e a Internacionalização

O comércio internacional tem-se tornado cada vez mais dinâmico, e encontra-se em constante mudança. Anteriormente, as empresas multinacionais e transnacionais possuíam o papel principal no “jogo” dos mercados globais, ao contrário das Pequenas e Médias Empresas (PME’s) que se mantinham essencialmente no seu mercado local/doméstico; atualmente, tal já não se verifica. A crescente globalização económica e a consequente evolução do comércio conduziram à eliminação de inúmeras barreiras comerciais; para além disso, o mesmo fenómeno permitiu vários avanços tecnológicos, ao nível, por exemplo, das comunicações e transportes. Desta forma, as PMEs cada vez mais têm tornado constante a sua presença nos mercados globais. (Dabić et al., 2020)

A internacionalização das empresas é um processo cada vez mais importante, consequente deste “mundo globalizado”. Consiste na entrada das empresas em mercados externos, que pode realizar-se por decisão autónoma da empresa, ou por reação a oportunidades externas; e por diversos modos, desde as Exportações até ao Investimento Direto Estrangeiro. Alguns autores explicam este processo como o movimento das empresas segundo várias etapas/estados (Andersson, 2000; Johanson & Vahlne, 1977; Roberts, 1999).

As PME’s são consideradas empiricamente, na sua maioria, “*price takers*”, o que as torna mais sensíveis aos fatores industriais. Para além disso, apesar de a internacionalização implicar aspetos positivos para as empresas, como o reforço no mercado doméstico, o aumento de receitas e de ativos, este processo envolve também um compromisso exigente de recursos e de capacidades de gestão, bem como a superação de vários riscos que estão sempre associados à entrada num mercado que é “desconhecido” (Lahiri et al., 2020a).

Segundo os estudos da Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa (CCIP), em parceria com o E-Monitor, as PME’s portuguesas continuam a adotar a “exportação” como o modelo de internacionalização prevalecente (Return on Ideas, 2018).

Através do estudo de Pinho & Martins (2010), conseguimos identificar os principais entraves à exportação percecionados pelas PME’s portuguesas, sendo estes diferentes consoante a atividade exportadora das mesmas. As empresas exportadoras elencam as dificuldades no armazenamento e no controlo do fluxo físico do produto, os riscos de pagamento dos compradores estrangeiros, bem como a falta de espaço físico ou área industrial, como as

principais barreiras no processo de exportação. Por sua vez, as PME's portuguesas não exportadoras apresentam como principais entraves: o desconhecimento dos mercados potenciais, a escassez de recursos humanos qualificados para as exportações, a falta de adequação técnica e o grau de concorrência nos mercados externos.

Posto isto, estas empresas precisam de ferramentas que lhes permitam enfrentar a enorme competitividade nos mercados globais, em particular das empresas originárias de economias desenvolvidas e de economias emergentes, e mais do que isso, precisam de habilitar-se no sentido de aproveitar as oportunidades desses mercados (Comissão Europeia, 2014).

2.1.1. Modelo de Uppsala

O modelo de Uppsala foi introduzido por Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), e dois anos depois, foi complementando por Johanson & Vahlne (1977), acrescentando a condição do “estrangeirismo” como parte integrante do padrão de internacionalização das empresas.

Este modelo tem como foco central a empresa individual, e postula que uma empresa desenvolve a sua estratégia internacional de forma evolutiva, ou seja, a internacionalização corresponde a um processo incremental, gradual e progressivo (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Esta lógica gradual e progressiva fundamenta-se pelas incertezas e imperfeições de informação que se encontram sobre “novos” mercados (Roque et al., 2019). Numa primeira fase, as empresas internacionalizar-se-iam para mercados externos próximos do doméstico, em termos de distância psíquica; e gradualmente, entrariam em mercados mais afastados psiquicamente. Este padrão deve-se à designada “*liability of foreignness*”, um conceito que justifica o facto de as empresas “estrangeiras” precisam de ultrapassar esta desvantagem através de vantagens competitivas específicas. Quando maior a distância psíquica entre os mercados, e mantendo tudo o resto constante, mais difícil seria a entrada nesses mercados. Em 2009, os autores desta teoria decidiram revê-la e acrescentar uma nova abordagem: o facto de as empresas, por não possuírem relações estabelecidas (ou uma posição relevante na rede), serem consideradas elementos “estranhos” nos mercados externos – os chamados “*outsiders*” -, o que faz com que exista uma certa desvantagem na entrada dos mesmo, designada por “*liability of outsidership*” (Johanson & Vahlne, 2009).

Por outro lado, a emergência de empresas que nascem globais - “*Born globals*” ou “*International New Ventures*” - desafiou este modelo, pois chegou-se à conclusão de que nem todas as

empresas seguiam o modelo gradual, incremental e progressivo, desenvolvido pela escola de Uppsala. Concluiu-se, assim, que existiam empresas que começavam desde o seu nascimento a sua atividade internacional (Dabić et al., 2020; Krull et al., 2012).

2.1.2. Teoria das Redes

Na teoria anteriormente apresentada, entendemos a importância das relações entre os diversos agentes para o sucesso internacional das empresas (Johanson & Vahlne, 2009). No entanto, esta consideração foi analisada precedentemente por Johanson & Mattson, em 1988, o que originou a conhecida Teoria das Redes. Esta teoria, ao contrário do Modelo de Uppsala original, assenta na premissa de que uma empresa não existe no vazio e, por isso, depende dos recursos controlados por outras empresas. Assim sendo, as empresas não são entidades isoladas, existindo uma relação de interdependência com as empresas presentes na rede (Jetto-Gillies, 2005).

A presença em redes colaborativas relevantes, bem como as respetivas relações de interdependência entre as empresas constituintes, permitem uma maior aprendizagem, bem como a criação de compromisso e de confiança, pontos de partida fulcrais no processo de internacionalização (Dabić et al., 2020; Johanson & Vahlne, 2009).

As redes de contactos são utilizadas pelas empresas de forma a reforçar as suas vantagens competitivas, bem como para reduzir custos e riscos inerentes à internacionalização. Assim, a competitividade e estrutura da rede, aliadas à posição da empresa na rede e à sua capacidade para desenvolver relações dinâmicas com os restantes elementos, influenciam a competitividade da própria empresa. O processo de internacionalização das empresas depende, então, do grau de internacionalização da rede, bem como do grau de internacionalização do mercado (Jetto-Gillies, 2005).

2.2. *Clusters* e Internacionalização

Segundo Porter (1998), os *clusters* são definidos como “concentrações geográficas de empresas e instituições interligadas num determinado domínio”. Estes agrupamentos são constituídos, normalmente, por empresas que estabelecem a sua localização na mesma zona geográfica e que, para além disso, partilham uma cultura, linguagem e história comuns

(Amdam et al., 2020). De uma forma geral, os *clusters* são identificados como um contexto bastante eficaz de cooperação horizontal na economia, uma vez que permitem reduzir assimetrias de informação, a incerteza e risco associados a determinados mercados; para além disso, potenciam uma relação recíproca de aprendizagem entre empresas e as entidades de investigação, como por exemplo as universidades (Kowalski, 2014). Desta forma, os membros concentram-se na mesma área geográfica, especializam-se em tipos específicos de atividade económica (no mesmo setor), aliam as suas estratégias de cooperação e concorrência - relação de coopeção -, e desenvolvem entre si uma interdependência de recursos, competências e capacidades que contribuem para o desenvolvimento da indústria (Kowalski & Marcinkowski, 2014).

Ao nível da internacionalização, denotamos anteriormente a dificuldade e o risco percebidos pelas empresas nesse processo. As PME's cada vez mais intervêm nas cadeias de valor globais, e as suas estratégias internacionais estão fortemente relacionadas com a presença nesses agrupamentos. Segundo Gancarczyk, M. & Gancarczyk, J. (2018), as decisões destas empresas são influenciadas pela trajetória de internacionalização do *cluster*, bem como pelas perspetivas de desenvolvimento do mesmo. Apesar disso, as PME's ainda reconhecem alguns entraves quando tentam desenvolver a sua atividade em mercados externos, principalmente quanto à escassez de recursos internos, à falta de competências técnicas e ao grau de concorrência e desconhecimento nesses mercados (Pinho & Martins, 2010). Por conseguinte, necessitam de criar relações de cooperação com outras empresas ou entidades, através dos *clusters*, no sentido de ultrapassarem estes obstáculos e terem sucesso no mercado internacional (Semnani & Dadfar, 2015). A evidência da importância do papel dos *clusters* no processo de internacionalização das empresas é crescente: as estratégias da empresa são influenciadas por inúmeras relações na rede, que facilitam ou impedem a entrada destas nos mercados externos. Apontam-se como benefícios da presença num cluster para a empresa os seguintes aspetos: a maior acessibilidade à informação sobre mercados externos e aos últimos avanços da tecnologia; o acesso a recursos e competências escassos, devido à partilha de conhecimento entre os diversos parceiros; oportunidades acrescidas de realizar atividades conjuntas de I&D; maior facilidade em identificar nichos de mercado ou outras oportunidades estratégicas para a empresa; e por fim, permite também reduzir o nível de incerteza e risco percebidos pela empresa, pelo ambiente de confiança mútua existente no agrupamento (Kowalski, 2014). A formação de um *cluster* possibilita ainda a assistência e consultoria de comércio internacional às empresas constituintes; fomenta o aumento de

contactos com fornecedores, bancos, advogados e consultores; permite o acompanhamento das dificuldades que as empresas enfrentam quanto às questões burocráticas e imposições legais. Além disso, as empresas podem aproveitar o *cluster*, como representante dos membros da rede, enquanto não possuem uma imagem notória nos mercados internacionais (Semnani & Dadfar, 2015). As empresas que estão inseridas nestes agrupamentos tendem a internacionalizar-se precocemente, pelo facto de terem acesso a redes e recursos colaborativos (Porter, 1998), considerando-se que a identidade do *cluster* pode influenciar, de forma substantiva, as decisões de internacionalização das empresas (Amdam et al., 2020). O estágio de internacionalização dos demais intervenientes na rede, fornecedores ou clientes, potenciam a entrada das empresas que não têm um perfil internacional a ingressarem nesses mercados, podendo fazê-lo como parte da cadeia de fornecimento ou seguir alguns clientes fundamentais e explorar as redes e contactos em que estão envolvidos (Jankowska & Götz, 2017). Esta relação de causalidade e interdependência é sustentada também pela Teoria das Redes desenvolvida por Johanson & Mattson (1988), que vimos anteriormente.

Em síntese, a presença de empresas em redes colaborativas influencia o comportamento e *performance* internacional das mesmas, potenciando o desenvolvimento dos recursos e competências necessárias para o seu processo de internacionalização, através da criação de relações comerciais nos mercados externos (Kowalski, 2014). Deste modo, Andersen & Bøllingtoft (2011) definem as seguintes relações de causalidade: uma gestão eficaz destes agrupamentos permite diminuir sistematicamente algumas das barreiras à internacionalização; o sucesso dos membros do *cluster* no mercado internacional depende da criação de uma estratégia de internacionalização adequada.

2.3. Modelo do tripé estratégico

O modelo do tripé estratégico, como o próprio nome indica, é composto por três vertentes: indústria, recursos e instituições. Este conjunto combinado permite uma melhor explicação e análise dos comportamentos estratégicos da empresa (Peng, Wang, & Jiang, 2008), constituindo assim um grande auxílio para os gestores na perceção e definição das estratégias de internacionalização mais adequadas (Lahiri et al., 2020a). As decisões quanto às estratégias organizacionais a aplicar pela empresa estão intimamente dependentes das características dos recursos e da indústria, combinadas. Por sua vez, tanto as características da indústria como

as dos recursos interagem de forma bastante dinâmica com as instituições em geral, sendo influenciadas e influenciando as mesmas (Q. Gao, Li, & Huang, 2019).

2.3.1. “*Industry based-view*”

A análise estratégica segundo a perspectiva da indústria encontra-se associada com o modelo das cinco forças de Porter – em que a rivalidade entre as empresas da indústria resulta da confluência das restantes forças competitivas: a ameaça de novas entradas, a ameaça de produtos substitutos, o poder negocial dos fornecedores e o poder negocial dos clientes. Quanto mais fortes e competitivas forem cada uma destas forças elencadas, menos provável será que as empresas atinjam lucros acima da média (Peng, 2008). Apesar disto, existem autores que reconhecem a rivalidade entre concorrentes como uma oportunidade, sugerindo os *clusters* como potenciadores da competitividade global das empresas (Peng, 2008). Em primeira instância, o objetivo deste modelo consiste em identificar cada uma das oportunidades e ameaças externas.

Esta perspectiva preocupa-se, assim, fundamentalmente com a posição que a empresa possui na indústria em que se insere e com o tipo de relação que possui com a mesma. Assume, portanto, que a posição correta pode conceder à empresa uma determinada vantagem competitiva (Krull et al., 2012; Porter, 1980). Para além disso, considera-se que a estratégia da empresa quanto à sua internacionalização depende, em grosso modo, do grau de competitividade e do nível de internacionalização que a empresa enfrenta na própria indústria (Boter & Holmquist, 1996; Q. Gao et al., 2019). Desta forma, e consoante a estrutura do mercado em que a empresa se insere, esta deve desenvolver a sua conduta ou delinear a sua estratégia visando potenciar a sua *performance*, e ganhar alguma vantagem competitiva.

Existem três estratégias genéricas definidas por Porter (1985): a liderança pelos custos, a diferenciação e o foco. A estratégia de liderança pelos custos é normalmente a escolhida pelas empresas que não possuem características que as distinguem das demais no mercado, decidindo estas competir através de preços e custos reduzidos em comparação aos dos concorrentes. Por sua vez, a estratégia de diferenciação é utilizada, por norma, por aquelas empresas que consideram possuir algum aspeto/atributo diferenciador (ou único) em relação aos concorrentes, que lhes permite cobrar preços mais elevados e atrair clientes de segmentos específicos. Neste tipo de estratégia, as empresas têm de desenvolver a sua área de

Investigação e Desenvolvimento (I&D), bem como as suas estratégias de marketing, visto que quanto mais se diferenciarem dos concorrentes mais sustentável será a sua vantagem competitiva. Para além das duas estratégias elencadas, existe ainda uma terceira, que consiste na estratégia de foco, em que a empresa desenvolve a sua atividade (ou produtos) para um determinado nicho de mercado, consoante o mercado geográfico, o tipo de cliente ou a linha de produto. Aliada a esta segmentação, a empresa opta por uma estratégia de diferenciação especializada (quando possui conhecimento concreto do segmento) ou uma estratégia de liderança pelos custos (naqueles mercados em que o risco de ser superado pelos custos seja elevado) (Peng, 2008).

2.3.2. “*Resource based-view*”

A segunda base que forma o tripé estratégico explica de que forma os recursos e capacidades que a empresa possui podem constituir aspetos diferenciadores para a mesma, concentrando a sua análise nas forças e fraquezas internas da empresa. Estes recursos são definidos por Peng (2008) como “*os ativos tangíveis e intangíveis que a empresa utiliza para desenvolver cada uma das suas estratégias*” (p. 64). Os ativos tangíveis referem, entre outros, os recursos financeiros, físicos e tecnológicos da empresa, ou ainda as suas capacidades organizacionais. Ao nível dos ativos intangíveis, surgem como exemplo os recursos humanos, fulcrais nas capacidades de gestão, organização e funções de R&D da empresa.

Segundo Barney (1991), esta perspetiva assume que cada uma das empresas adquire uma vantagem competitiva sustentável através da acumulação de recursos distintivos. O mesmo autor defende ainda que apenas os recursos que forem únicos e inimitáveis e, por isso valiosos, permitem a sustentabilidade dessa vantagem e uma performance superior em relação a outras empresas. Esta premissa desenvolve-se no âmbito do quadro teórico baseado nos Recursos, VRIO (*Value Rarity Imitability Organizational*). Quanto ao valor dos recursos, apenas aqueles que forem valiosos podem atribuir à empresa vantagens competitivas. No entanto, mesmo que valiosos, os recursos precisam de ser “raros” para que seja possível uma vantagem competitiva para a empresa, mesmo que temporária; para que esta seja sustentável, os recursos, para além de raros e valiosos, necessitam de ser inimitáveis, sendo que os recursos/capacidades intangíveis da empresa são muito mais difíceis de ser

¹ Tradução própria.

imitados/copiados pelos concorrentes. Por último, mesmo que os recursos sejam valiosos, raros/únicos e inimitáveis, se não forem devidamente organizados e interiorizados na cultura interna da empresa podem não conceder vantagem competitiva; assim, só os recursos que cumprirem os quatro requisitos elencados poderão constituir vantagens competitivas sustentáveis para a empresa.

Esta perspetiva vê, no entanto, a sua análise limitada, posto que estes os intangíveis são, na maioria das vezes, “capacidades específicas não observáveis das empresas”, o que torna desafiante a sua quantificação e a identificação dos fatores determinantes do sucesso da *performance* da empresa (Peng, 2008).

2.3.3. “Institutions based-view”

As instituições são consideradas “as regras do jogo” (Scott, 1995), visto que as empresas são influenciadas por elas e reagem às mesmas, adaptando as suas estratégias conforme as leis e regulações do mercado interno e do mercado externo (Krull et al., 2012; Oliver, 1991). Podemos ter dois tipos de instituições: as formais e as informais. No âmbito das instituições formais, incluem-se as leis, regulações e regras, que representam o poder coercivo dos governos. Ao nível das instituições informais, consideram-se as normas, culturas e éticas, que, apesar de não estarem formalizadas pela lei, podem afetar, através do poder cognitivo individual, significativamente a conduta das empresas, se forem violadas (Peng, 2008).

Peng (2008) assume que as empresas, e respetivos gestores, desenham as suas escolhas tendo em conta as condições formais e informais de um determinado quadro institucional. Para além disso, realça o papel das instituições informais como determinante na redução da incerteza e fundamental no processo de perseverança da empresa e dos gestores, o que revela a importância que a dimensão institucional tem na capacidade competitiva das empresas. Daqui elencamos a preponderância de instituições como o CITEVE, no âmbito do apoio interno à internacionalização das PME's portuguesas, bem como as políticas públicas fornecidas pela AICEP, ou ao nível do acesso ao financiamento. Posto isto, as empresas devem ter em conta a dimensão ética nas decisões estratégicas da empresa, e a presença num *cluster* industrial assume grande importância no que diz respeito ao apoio dos quadros institucionais.

Assim sendo, a interação entre as organizações empresarias e os quadros institucionais em que estão inseridas produzem efeitos significativos nas decisões estratégicas das empresas, bem como na respetiva performance (G. Y. Gao, Murray, Kotabe, & Lu, 2010; Q. Gao et al., 2019); influenciando ativamente as vantagens competitivas da empresa (Peng, 2008). Posto isto, as empresas, no seu processo de internacionalização devem ter em conta as “regras do jogo” do mercado externo, adaptando-se às mesmas (Peng, 2008).

2.4. Aplicação do modelo do tripé estratégico incluindo cluster industrial

No seu estudo “Krull et al. (2012) analisam as motivações de internacionalização, os modos de entrada e subsequentes atividades no mercado, concluindo-se que, na perspetiva dos recursos e capacidades da empresa, a motivação e o espírito empreendedor dos recursos humanos desempenham um papel determinante em cada uma das etapas mencionadas do processo de internacionalização. Para além disso, a presença em redes colaborativas constitui, da mesma forma, um recurso interno à empresa determinante na entrada no mercado externo. Quanto às condições externas da indústria, o estudo mencionado nomeia as características da indústria, assim como as crises económicas como potenciais influenciadores do processo. Mais uma vez, verifica-se que a trajetória de internacionalização de outras empresas pode influenciar a decisão de entrada no mercado externo da respetiva empresa. Ao nível das instituições, foi possível ainda reforçar o seu papel particular na motivação para a internacionalização.

Por sua vez, o estudo de Franco, Esteves, & Rodrigues (2020) permitiu fundamentar a influência do *cluster* na promoção da partilha de conhecimento e inovação entre as empresas constituintes. A ação do *cluster* permite ainda uma “melhoria na expansão e/ou internacionalização do negócio”, através da formação de parcerias e contactos internacionais, que em última instância podem auxiliar as empresas na promoção dos seus produtos e na introdução dos mesmos em novos mercados.

Por último, o estudo concretizado por Sanyal, Hisam, & Baawain (2020), refletiu algumas considerações quanto à influência positiva do capital humano, da orientação empreendedora e da competência da rede no grau de internacionalização da empresa. Verificou-se ainda que a própria experiência no mercado internacional, bem como a qualificação dos gestores e proprietários das PME’s afetam, de forma significativa, a performance internacional. Ainda

consideraram a volatilidade do mercado como fator influenciador da expansão internacional, de forma negativa.

2.4.1. Definição do quadro de análise

Desta forma, tendo em conta a revisão de literatura, e lógica do modelo do tripé estratégico aliada à presença num *cluster* industrial, formulam-se as propostas teóricas nas tabelas seguintes.

Tabela 1 - Quadro teórico com base no tripé estratégico: visão baseada na indústria

Propostas teóricas	Autor(es)
A intensidade concorrencial da indústria influencia a estratégia de internacionalização da empresa.	Gao, Li, & Huang (2019)
O grau de internacionalização da própria indústria tem um impacto positivo na internacionalização da empresa.	(Q. Gao et al., 2019)
A volatilidade do mercado influencia, de forma negativa, a expansão internacional das empresas.	Sanyal, Hisam, & Baawain (2020)

Tabela 2 - Quadro teórico com base no tripé estratégico: visão baseada nos recursos

Propostas teóricas	Autor(es)
A motivação e o espírito empreendedor dos Recursos Humanos da empresa influenciam positivamente o processo de internacionalização das empresas.	Krull, Smith, & Ge (2012)
A experiência internacional dos recursos internos à empresa impacta positivamente a <i>performance</i> internacional.	Franco, Esteves, & Rodrigues (2020)
A qualificação dos gestores e proprietários das PME's corresponde a um fator influenciador, de forma positiva, da <i>performance</i> internacional das empresas.	Franco et al. (2020)
Os recursos intangíveis da empresa estão positivamente relacionados com a <i>performance</i> internacional da mesma.	Rua, França, & Fernández Ortiz (2018)
O capital humano impacta positivamente o grau de internacionalização da empresa.	Sanyal et al. (2020)

Tabela 3 - Quadro teórico com base no tripé estratégico: visão baseada nas instituições

Propostas teóricas	Autor(es)
O papel das instituições é bastante importante na motivação de internacionalização das empresas.	Krull et al. (2012)
A percepção de apoio governamental influencia positivamente a trajetória de internacionalização das empresas.	Gaur, Ma, & Ding (2018)
O ambiente institucional que a empresa enfrenta no país de destino está positivamente relacionado com a sua performance, e consequentemente com o sucesso no mercado internacional.	Zheng & Qu (2015)

Tabela 4 - Quadro teórico com base na presença num cluster industrial

Propostas teóricas	Autor(es)
A presença em redes colaborativas constitui um recurso interno à empresa determinante na entrada no mercado externo.	Krull et al. (2012)
A ação do <i>cluster</i> , através da partilha de conhecimento e inovação e das parcerias e contactos internacionais disponibilizados, promove a internacionalização das empresas.	Franco et al. (2020)
As empresas que estão inseridas em <i>clusters</i> tendem a internacionalizar-se precocemente, pelo facto de terem acesso a redes e recursos colaborativos.	Porter (1998)
A identidade do <i>cluster</i> pode influenciar, de forma substantiva, as decisões de internacionalização das empresas.	Amdam, Lunnan, Bjarnar, & Halse (2020)
O estágio de internacionalização dos demais intervenientes na rede, fornecedores ou clientes, potenciam a entrada das empresas que não têm um perfil internacional a ingressarem nesses mercados.	Jankowska & Götz (2017)
A competência da rede tem um impacto positivo no grau de internacionalização.	Sanyal et al. (2020)

3. Metodologia

3.1. Objetivo de estudo

O presente estudo tem como objetivo contribuir para um melhor entendimento do processo de internacionalização das PME's portuguesas do setor têxtil. As questões principais, que pretendemos responder durante este estudo, correspondem à identificação dos principais fatores estratégicos que influenciam a intensidade exportadora das empresas, bem como das vantagens associadas à presença num *cluster* industrial nesse mesmo processo.

3.2. Considerações metodológicas

A metodologia tem como objetivo descrever e analisar os métodos a utilizar, e mais do que isso, alertar para os seus limites e recursos. O objetivo principal consiste em permitir e facilitar a orientação do investigador na procura e aquisição do conhecimento (Coutinho, 2013).

Desta forma, a metodologia de investigação utilizada nesta dissertação corresponde à do tipo qualitativa e, por isso, assume-se que a realidade se desenvolve no(s) contexto(s) em que se insere. A utilização dos métodos qualitativos pressupõe uma análise indutiva dos dados, atentando ao significado e interpretação dos mesmos e construindo a teoria a partir das considerações retiradas e dos padrões provenientes da recolha de dados (Carmo & Ferreira, 2008). A análise será, assim, do tipo exploratória, o que permitirá compreender a complexidade das relações entre as diversas variáveis.

O estudo de caso é um dos métodos de investigação de carácter qualitativo. Segundo (Yin, 1988), corresponde a “uma abordagem empírica que investiga um fenómeno atual no seu contexto real, quando as fronteiras entre o fenómeno e contexto não são claramente evidentes, e em que múltiplas fontes são utilizadas”. Este método permite explorar e compreender questões complexas, numa análise baseada nos respetivos contextos, possibilitando um desenvolvimento da literatura existente (Dooley, 2002). O estudo de caso pode ainda subdividir-se em três principais categorias: exploratório, descritivo ou explicativo. No que diz respeito ao estudo de caso exploratório, o objetivo consiste em, através de questões abertas e abrangentes, compreender algo que interesse ao investigador com intuito de desenvolver investigações futuras. O estudo de caso descritivo implica, por sua vez, uma

descrição detalhada de certo fenómeno, à medida que o investigador vai observando. Por último, o estudo de caso explicativo, que é aquele que pretendemos utilizar durante a presente investigação, prende-se com a explicação dos fenómenos observáveis nos dados recolhidos, nomeadamente com o intuito de testar uma teoria ou literatura existente, e possibilitar o estabelecimento de relações causais, através dos padrões encontrados nos diferentes contextos dos casos em estudo (Yin, 1984).

Associadas a esta metodologia de investigação, encontramos algumas vantagens: permite ter em conta o contexto em que o(s) caso(s) em estudo se encontram, estudando e analisando os indivíduos no respetivo ambiente; a forma detalhada como se desenvolve a investigação consente a compreensão das relações complexas que não são diretamente observáveis ou perceptíveis (Zainal, 2007). Por sua vez, o envolvimento mais próximo do investigador provoca, muitas vezes, que o mesmo se descuide e seja influenciado nas suas conclusões por opiniões tendenciosas ou evidências equívocas, o que leva à falta de rigor na análise desenvolvida (Yin, 1984). Do mesmo modo, o facto de a análise ser contextual e detalhada não permite muitas das vezes que se retirem ilações generalizáveis a outros casos ou indivíduos similares. Por último, a recolha de dados, através das diversas fontes, normalmente dificulta o respetivo tratamento, tendo em conta o seu carácter mais qualitativo.

A investigação de casos de estudo pode envolver diversas técnicas e processos de recolha de dados, nomeadamente através da observação participante, análise de documentos, inquéritos, questionários, entrevistas, entre outros. A conjugação de mais do que uma destas técnicas permite ao investigador comparar os dados recolhidos, trabalhando pela validade dos mesmos (Dooley, 2002). Para além da validade, os investigadores preocupam-se também com aspetos metodológicos como o rigor e fiabilidade, daí a importância na construção do estudo de investigação e dos processos utilizados na recolha e análise de dados, e na respetiva apresentação dos resultados (Herling, Weinberger, & Harris, 2000). O ponto de partida consiste em determinar e definir as questões de investigação, por forma a encontrar a intenção da investigação, o que é alcançável após uma intensa revisão de literatura. Após isso, o investigador deve selecionar os casos a estudar, quais as técnicas ou instrumentos de recolha e análise de dados. As últimas etapas, depois de definirmos o âmbito e estrutura do estudo, correspondem à recolha de dados em si, à sua análise e apresentação dos resultados.

Na presente investigação, recorreremos ao estudo de caso, em que se realizou uma única entrevista a uma PME portuguesa exportadora do setor têxtil. A entrevista desenrolou-se

segundo um critério semiestruturado, constituída, assim, por questões de resposta aberta, que permitiram abordar, para além dos aspetos previamente definidos, outros temas de interesse relevantes para o estudo (Aires, 2015). Tendo em conta este formato, tivemos atenção e cuidado acrescidos quanto à influência do entrevistador no entrevistado, que poderia limitar a comunicação entre ambos ou pressionar a resposta do entrevistado, por efeito mimético (Carmo & Ferreira, 2008). Por outro lado, também atentamos ao facto de poderem surgir indicações imprecisas por parte do entrevistado, que viesassem a análise. Colocaram-se ainda algumas considerações éticas, ao nível de assegurar o anonimato, da confidencialidade dos dados, e da obtenção do consentimento do participante na partilha e utilização dos dados para análise.

A amostra deste inquérito corresponde, por isso, a uma empresa do setor em análise, selecionada de forma intencional, mediante indicadores relativos à dimensão da empresa, intensidade exportadora, localização e respetiva relação com o *cluster* têxtil. Na seleção da amostra, utilizámos a página/*website* do Cluster Têxtil – Tecnologia e Moda, com vista a identificar as empresas constituintes do *cluster*, que estão interligadas à instituição do CITEVE. Posteriormente, escolhemos, das várias empresas, quatro com perfis distintos ao nível de anos de experiência, dimensão de recursos (quer financeiros quer humanos), intensidade exportadora, ou maior/menor proximidade com as demais entidades inseridas no *cluster*. Dentro das empresas selecionadas, efetuamos diversos contactos, direcionados a departamentos administrativos, comerciais ou de apoio à direção, através do correio eletrónico, bem como da plataforma *LinkedIn*. Depois de várias tentativas, apenas conseguimos contactar, com sucesso, e agendar uma entrevista com uma única empresa, sita em Vila Nova de Famalicão, e com uma unidade industrial instalada na cidade de Guimarães.

O objetivo final desta metodologia consiste em explorar as interações entre as características externas e internas das empresas (como a competitividade da indústria, o quadro institucional em que se insere, bem como os recursos e capacidades internas que a empresa possui) com o sucesso internacional das PME's portuguesas, em concreto com a sua intensidade exportadora. Através da compreensão destas relações, ambicionamos, de forma indutiva, e não generalizável, responder às questões de investigação principais: “Quais são os fatores estratégicos que são determinantes no processo de internacionalização da empresa, e de que forma cada um dos fatores potencia ou inibe o mesmo?” e “Quais são as vantagens e desvantagens associadas à presença num *cluster* industrial nesse mesmo processo?”.

4. Resultados

Após explicitação da metodologia utilizada no presente estudo, bem como da amostra selecionada, pretendemos, no decorrer do presente capítulo expor e discutir os resultados obtidos através da transcrição e análise da entrevista realizada, que se encontra disponível na íntegra no Anexo 2.

A entrevista semiestruturada realizada, com duração de aproximadamente uma hora, foi direcionada ao presidente do Conselho de Administração (PCA) da empresa X – uma PME do setor têxtil português, com sede em Guimarães e unidade industrial situada em Vila Nova de Famalicão. O entrevistado, Presidente do Conselho de Administração da empresa X desde o ano de 2014, trabalha no ramo têxtil desde 1997, logo após ter terminado a sua formação em Engenharia Têxtil.

A empresa que serviu de caso estudo foi criada em 2011, fundada por um grupo (grupo Y) pertencente à área têxtil e ao setor de fiação, já experiente em mercados internacionais. Para além da fiação, a empresa X está também presente em atividades como tecelagem, tricotagem, tinturaria e acabamentos, estamparia, confeção, entre outros. Com o grupo que a fundou, partilhou, desde início, a equipa e estratégia comercial, tanto no mercado interno como no mercado externo, destacando-se pelo seu foco em produzir fios altamente diferenciadores (no setor da moda ou do têxtil técnico). Com sede em Guimarães, e unidade industrial situada em Vila Nova de Famalicão, apresenta-se como uma das PME's portuguesas exportadoras, inseridas no *cluster* têxtil do Vale do Ave. Têm vindo a registar, em média, uma faturação anual que ronda os onze a doze milhões de euros, sendo que 50% de tudo aquilo que produzem, neste momento, tem como destino o mercado externo, segundo referiu o entrevistado da empresa X, acrescentando ainda que o mercado externo tem sido um alicerce estratégico ao desenvolvimento e à própria estabilidade da empresa. Aliado a este facto, verificamos que detêm uma grande valência, que lhes atribui uma certa vantagem competitiva, através das diversas técnicas de fiação inovadoras que desenvolvem, e que lhes permite, como afirmou o entrevistado, ter um *“range muito grande de abrangência”*. No âmbito desta preocupação com o constante desenvolvimento de técnicas e soluções inovadoras, possuem um núcleo de investigação e desenvolvimento, dedicado à fiação de amostras e fiação experimental, em parceria com uma instituição de ensino superior com renome, bem

como alguns centros tecnológicos, dentro dos quais se destacam o CITEVE² e o CenTI³. Para além do contexto nacional, mantêm também parcerias com inúmeros fornecedores de fibras e centros tecnológicos internacionais.

A presença nos mercados internacionais, segundo o entrevistado, começou desde a criação da empresa, uma vez que o grupo que lhe deu origem, já tinha iniciado esse trajeto e havia estabelecido uma rede de agentes internacionais. Atualmente, a empresa X exporta para vários países como França, Alemanha, Espanha, Turquia e EUA, destacando-se entre eles o mercado francês, o primeiro destino de exportações.

4.1. Discussão de resultados

Logo ao início da entrevista à empresa X, vimos reforçada a premissa elencada por Dabić et al. (2020), apresentada na revisão da literatura, de que as pequenas e médias empresas, devido à crescente globalização e evolução do comércio internacional, têm incrementando a sua presença nesses mercados. Tudo começou, como explicou o administrador, pela participação em diversas feiras internacionais, com vista a criar uma rede de agentes capacitados localmente para um contacto mais próximo com os agentes de vendas. No caso em estudo, o modo de entrada eleito, e que prevalece, corresponde às Exportações, o que vai de encontro aos pareceres mencionados no estudo desenvolvido pela CCIP (Return on Ideas, 2018). Como referimos anteriormente, a empresa X começou pelo mercado francês, que se destaca ainda hoje como o mercado principal de destino das exportações.

O administrador, para além de considerar que o trajeto internacional tem fortalecido e apoiado o desenvolvimento e a própria estabilidade da empresa, tem também a percepção de que a indústria têxtil tem vindo a interiorizar, após a crise financeira de 2008, que a internacionalização é a única solução que garante alguma estabilidade, o que pressiona empresas a se “*reformularem, se reestruturarem*”, com recursos humanos capacitados, habilitados para o que é a experiência internacional, possuidores e potenciadores de produtos e soluções inovadoras. Considera determinante a capacidade de gestão dessas empresas para se concentrarem, definirem claramente o foco, e acreditarem nesse trajeto internacional. Por

² Organização privada sem fins lucrativos, sediada em Vila Nova de Famalicão, que disponibiliza às empresas do Sector Têxtil e do Vestuário, principalmente PME (90%), um portfólio de serviços que inclui ensaios laboratoriais, certificação de produtos, consultoria técnica e tecnológica, I&D+inovação, formação, e moda e design.

³ Centro de I&D aplicado e de desenvolvimento de materiais e dispositivos inovadores à escala semi-industrial, com enfoque em eletrónica, polímeros, materiais funcionais e simulação numérica de sistemas.

outro lado, aponta uma outra dificuldade relacionada com as estruturas físicas que as próprias empresas necessitam, nomeadamente os “*showrooms*”. Mais uma vez, confrontamos a literatura, nomeadamente aquilo que foi postulado por Lahiri, Mukherjee, & Peng (2020), e denotamos que o processo de internacionalização é, de facto, um compromisso exigente de recursos e de capacidades de gestão.

- **Processo de Internacionalização - teorias**

Quanto ao processo internacional desenvolvido pela empresa, o mesmo vem reforçar a lógica “gradual e progressiva” desenvolvida por Johanson & Vahlne (1977), uma vez que, segundo o entrevistado, começaram por exportar para o mercado francês (mais próximo psiquicamente), e mais recentemente, têm tentado entrar em mercados mais difíceis, que exigem maiores recursos e crescente compromisso, como o caso da Alemanha, da Turquia, ou até mesmo dos Estados Unidos. Ainda assim, reconhecem a importância das redes neste processo, na criação desse compromisso e no crescimento internacional da empresa (Johanson & Vahlne, 2009). Durante a entrevista, foram elencadas pelo entrevistado as inúmeras sinergias criadas através das parcerias quer com fornecedores de fibra, quer com clientes, ou até mesmo com centros tecnológicos nacionais e internacionais. O entrevistado referiu que o grupo fundador já tinha, inclusive, estabelecido alguma rede de agentes internacionais, o que veio a facilitar e a capacitar a empresa para o sucesso no mercado internacional. Começaram por participar em feiras internacionais, com o intuito de “*encontrar uma rede de agentes capazes de localmente fazerem um contacto mais próximo com os clientes, e depois também através de parcerias com fornecedores de matérias-primas que, eles próprios, situados alguns aqui na Europa, outros fora da Europa, nos permitiam também eles servir de fonte de contacto com os clientes finais*”. Para além disso, fez questão de realçar a preponderância do *cluster* têxtil, bem como das associações e empresas constituintes, no sucesso da empresa no mercado internacional, derivado das relações de cooperação criadas (Semnani & Dadfar, 2015). Destacou, ainda, a Associação Seletiva Moda pelo “*trabalho meritório*” desenvolvido no apoio às empresas: “*tratam de tudo o que é a parte burocrática, até do alojamento (...), para além dessas candidaturas e apoios, dá um suporte em outras variadíssimas coisas, penso que são os principais motores [no processo internacional], que desenvolveram o From Portugal*”.⁴ Tal evidencia a assistência e a consultoria de comércio internacional

⁴ O *From Portugal* contempla um conjunto integrado de atividades, em consonância com a estratégia das empresas participantes, com o objetivo de promover o desenvolvimento de processos de qualificação e de incrementar as exportações das empresas participantes e da indústria nacional como um todo.

providenciada no âmbito do cluster às empresas constituintes, bem como o aproveitamento da imagem do “cluster” na criação dessas mesmas parcerias com *stakeholders* – *“nós participamos e vamos integrados num From Portugal (...), já reconhecem o cluster têxtil como um cluster para marcas de média/alta gama, mais importante até propriamente que a Itália.”*

- **Abordagem estratégica na perspectiva da indústria e influência do *cluster***

Relativamente à estratégia de internacionalização utilizada pela empresa, podemos afirmar, tendo conta o exposto durante a entrevista, que a empresa X se foca essencialmente numa estratégia de diferenciação (Porter, 1985), pelas técnicas de fição inovadoras e diferenciadoras que desenvolvem. Por forma a potenciar essa estratégia, e reforçar a vantagem competitiva associada à mesma, apostaram na criação de um núcleo de Investigação e Desenvolvimento, em parceria com a Universidade do Minho, por forma a *“desenvolver, estudar novos materiais, ver o estado da arte, ver o que é que se faz, fazer parcerias com fornecedores a nível de desenvolvimento de novos materiais e depois incluir e dedicar também um esforço com a parte dos nossos clientes e do mercado, apresentando e desenvolvendo soluções novas e inovadoras para o mercado, tanto na área da moda, mas também no domínio do desporto, do outdoor, que são vertentes que estão em crescendo, e, agora mais recentemente, também na parte dos têxteis técnicos”*. Identificamos também, numa dimensão menor, a estratégia de nicho direcionada à área militar e ao equipamento militar, desenvolvida no âmbito do crescimento desta área em todos os países. O entrevistado coloca ainda em confronto estas estratégias, frequentes em empresas têxteis portuguesas, com as das empresas turcas do mesmo setor, revelando que as mesmas, por sua vez, seguem uma estratégia delineada pela liderança de custos: *“os turcos gostam de investir naquilo que já há mercado, aquilo que já se vende, que já existe (...), tudo aquilo que desenvolvemos e que sabemos que vai atingir uma determinada escala em termos de quantidades, já teremos um problema com os turcos, eles pegam numa amostra e já se disponibilizam para fazer, tão bem como nós, a preços mais baixos.”*

Ainda em termos de indústria, e utilizando o modelo do tripé estratégico como premissa, conseguimos reconhecer que, no caso da empresa X, tanto a intensidade concorrencial da indústria, como o grau de internacionalização da mesma, influenciaram, de forma positiva, a internacionalização da empresa (Q. Gao et al., 2019), isto porque, como referiu o entrevistado no âmbito da indústria têxtil: *“Portugal é um país com um mercado interno, não digo insignificante, mas residual”*, e explica que, desta forma, as empresas portuguesas, têm *“feito este percurso da internacionalização como sendo estratégico para elas evitá-lo [ao mercado nacional]”*. Quanto às barreiras/entraves percecionados pela empresa X no processo de internacionalização, no

âmbito da indústria em que se inserem, o entrevistado referiu, mais uma vez, que “*as grandes dificuldades, (...) é exatamente ter uma capacidade interna de desenvolvimento*”, para além da “*estruturação interna a nível de layouts, tipo de equipamentos*”, e por isso, “*importa ter mão-de-obra qualificada e capaz de desenvolver e de criar produtos e apresentar soluções, para além das estruturas físicas das próprias empresas (nomeadamente showrooms)*”. Desta forma, confirmamos, que a empresa X, como PME exportadora, também identifica como dificuldade inerente à exportação, a falta de espaço físico ou área industrial, corroborando o estudo desenvolvido por Pinho & Martins (2010), tal como visto na revisão da literatura.

Ainda no ramo da indústria, auscultamos, por diversas vezes por parte do entrevistado, a perspetiva que tem quanto à importância da rede, inserida no âmbito do *cluster* português do têxtil, no sucesso internacional da empresa – “*percebemos verdadeiramente, não só teoricamente, que unidos somos muito mais fortes do que sozinhos*”. O “*From Portugal*”, identidade do *cluster* têxtil português, segundo o entrevistado, tem vindo a corresponder aos sinónimos de qualidade, seriedade, compromisso, de entrega, e mais-valia do produto - em concordância com Amdam, Lunnan, Bjarnar, & Halse (2020). O PCA da empresa X reconhece a importância e a influência do *cluster* no processo de internacionalização da empresa X, bem como das demais empresas constituintes: “*um cliente que vem aqui a Portugal não vem só por causa da empresa X; vem por causa da empresa X, mas vem também por causa de uma estamparia, vem por causa de uma confeção, vem por causa de uma empresa de malhas e um acabador, que estão referenciados e chegam aqui e conseguem resolver o seu problema na plenitude. Isso é fundamental: o pertencermos a um cluster, ou o país ser visto como um cluster têxtil, é algo que nós potenciamos ser*”. Afirma ainda que a partilha de conhecimento nestas redes colaborativas, o apoio das diversas associações inseridas neste âmbito, facilita o processo internacional às empresas constituintes, o que vai de encontro ao proposto por Krull et al. (2012) e Franco et al. (2020) – “*Não só nos forneceu esse know-how, mas o mais importante foi que facilitou o processo às empresas. Eu até nem falo muito da empresa X, porque a empresa X e o grupo Y têm capacidade, têm pessoas, mas há empresas que não têm nem capacidade, nem têm quadros, nem têm recursos e conhecimento*”. Estas características permitiram à empresa X que desde o início da sua atividade tivesse capacidade para fornecer produtos para o mercado externo. Para além disso as redes colaborativas já estabelecidas pelo grupo Y que lhe deu origem, e a presença no *cluster* têxtil português, permitiram à empresa X o início precoce do processo de internacionalização: “*A internacionalização foi algo que desde o início esteve presente no projeto. Portanto, não só tínhamos (e temos) uma vertente de parceria, de fornecimento e de apoio ao cluster têxtil nacional (que é importante, talvez o mais importante da Europa neste momento) mas também o*

fornecimento de fios diretamente ao mercado externo.” O exposto pelo entrevistado vem corroborar a proposta de Porter (1998) de que as empresas que estão inseridas em *clusters* tendem a internacionalizar-se precocemente, pelo facto de terem acesso a redes e recursos colaborativos.

No caso das empresas inexperientes no mercado internacional, o entrevistado refletiu quanto à dificuldade que as mesmas teriam de iniciar a expansão internacional, se não fossem as associações (como o CITEVE, por exemplo) a apoiá-las numa fase inicial (Jankowska & Götz, 2017) – *“muitas delas tinham estruturas muito singelas e básicas (...), algumas até tinham dificuldade na própria língua, (...), isoladamente era um processo muito mais longo, muito mais difícil, com certeza que iria levar muitas empresas a nem sequer iniciar ou desistirem”*.

No decorrer da entrevista, não conseguimos certificar, de forma clara, para a empresa X, as seguintes propostas teóricas: *“A volatilidade do mercado influencia, de forma negativa, a expansão internacional das empresas”* (Sanyal, Hisam, & Baawain, 2020); *“A competência da rede tem um impacto positivo no grau de internacionalização”* (Sanyal et al., 2020).

Tabela 5 - Confirmação do quadro teórico com base na perspetiva da indústria e na presença num cluster industrial

Dimensão	Propostas teóricas	Empresa X
Indústria	A intensidade concorrencial da indústria influencia a estratégia de internacionalização da empresa. (Gao, Li, & Huang, 2019)	✓
Indústria	O grau de internacionalização da própria indústria tem um impacto positivo na internacionalização da empresa. (Q. Gao et al., 2019)	✓
Indústria	A volatilidade do mercado influencia, de forma negativa, a expansão internacional das empresas. (Sanyal, Hisam, & Baawain, 2020)	✗
Cluster	A presença em redes colaborativas constitui um recurso interno à empresa determinante na entrada no mercado externo. (Krull et al., 2012)	✓
Cluster	A ação do <i>cluster</i> , através da partilha de conhecimento e inovação e das parcerias e contactos internacionais disponibilizados, promove a internacionalização das empresas. (Krull et al., 2012)	✓

<i>Cluster</i>	As empresas que estão inseridas em <i>clusters</i> tendem a internacionalizar-se precocemente, pelo facto de terem acesso a redes e recursos colaborativos. (Porter, 1998)	✓
<i>Cluster</i>	A identidade do <i>cluster</i> pode influenciar, de forma substantiva, as decisões de internacionalização das empresas. (Amdam, Lunnan, Bjarnar, & Halse, 2020)	✓
<i>Cluster</i>	O estágio de internacionalização dos demais intervenientes na rede, fornecedores ou clientes, potenciam a entrada das empresas que não têm um perfil internacional a ingressarem nesses mercados. (Jankowska & Götz, 2017)	✓
<i>Cluster</i>	A competência da rede tem um impacto positivo no grau de internacionalização. (Sanyal et al., 2020)	✗

- **Abordagem estratégica na perspectiva dos recursos**

Quanto aos recursos da empresa em estudo, o entrevistado confirmou na prática o que nos propõe a teoria desenvolvida por Barney (1991) de que apenas os recursos únicos, inimitáveis, e por isso valiosos, devidamente interiorizados e plenamente explorados na cultura interna da empresa, permitem à mesma sustentar a sua vantagem competitiva, e obter uma *performance* superior. Reforça essa premissa, exemplificando com a recente contratação de um Engenheiro para a área de I&D: “*sabe o que é que nós queremos, temos que o preparar e dotar de conhecimento e know-how, (...) sabe qual é a nossa filosofia e sabe qual é que é o nosso caminho, vai aprender com ela e vai potenciá-la*”. Acrescentou que conta com 120 trabalhadores, entre eles uma equipa relativamente pequena de quadros médios e superiores, que ainda sendo relativamente jovem, possui já vários anos de *know-how* neste tipo de projetos. Considera, tal como propunham Krull, Smith, & Ge (2012), mais importante do que a formação base ou grau superior, a “*capacidade e potencial para aprender*”, aliada à motivação e ao “*sangue novo*” (espelhado no espírito empreendedor), no âmbito do processo de internacionalização das empresas. Destaca, com essas características, os recursos intangíveis da empresa, nomeadamente o capital humano, na performance internacional da mesma (Rua, França, & Fernández Ortiz, 2018) (Sanyal et al., 2020).

Apesar de não existir um departamento específico destinado à expansão internacional, a empresa X alia as forças dos vários departamentos nesse sentido, com especial importância o comercial e financeiro, constituído por pessoas competentes, “*capazes e com uma visão de que o mercado externo é e será muito importante no futuro*”, revelando que a experiência internacional destes recursos impacta positivamente a respetiva performance internacional (Franco, Esteves, & Rodrigues, 2020). No quadro de administração da empresa (gestores e proprietários), considera que os seus constituintes têm que “*estar realmente capacitados de que o caminho é esse [da internacionalização], e têm que investir, têm que o efetivar*”. O entrevistado divulgou ainda que a sua experiência nos mercados internacionais, o conhecimento e traquejo que arrecadou nas feiras internacionais, adquiridos no trajeto desenvolvido em outras empresas, se revelou determinante no percurso internacional, e respetivo sucesso do mesmo, na empresa X. Posto isto, vemos confirmada a proposta teórica elencada pelos autores Franco et al. (2020).

Tabela 6 - Confirmação do quadro teórico com base na perspetiva dos recursos

Dimensão	Propostas teóricas	Empresa X
Recursos	A motivação e o espírito empreendedor dos Recursos Humanos da empresa influenciam positivamente o processo de internacionalização das empresas. (Krull, Smith, & Ge, 2012)	✓
Recursos	A experiência internacional dos recursos internos à empresa impacta positivamente a <i>performance</i> internacional. (Franco, Esteves, & Rodrigues, 2020)	✓
Recursos	A qualificação dos gestores e proprietários das PMEs corresponde a um fator influenciador, de forma positiva, da performance internacional das empresas. (Franco et al., 2020)	✓
Recursos	Os recursos intangíveis da empresa estão positivamente relacionados com a performance internacional da mesma. (Rua, França, & Fernández Ortiz, 2018)	✓
Recursos	O capital humano impacta positivamente o grau de internacionalização da empresa. (Sanyal et al., 2020)	✓

- **Abordagem estratégica na perspectiva das instituições**

No que concerne às instituições, já refletimos acerca dos efeitos positivos potenciados pela interação entre as organizações empresarias (como o CITEVE ou a Associação Seletiva Moda) nas decisões estratégicas da empresa, bem como na respetiva *performance* internacional (G. Y. Gao, Murray, Kotabe, & Lu, 2010; Q. Gao et al., 2019) . Quanto aos quadros institucionais, de caráter governamental, o entrevistado, considerou que, internamente, no mercado português existe ainda bastante burocracia associada a este processo, no entanto ressalva que obtiveram, até ao momento, diversos apoios financeiros, nos vários projetos internacionais que têm vindo a concretizar, o que, não só possibilitou a participação nas feiras internacionais, como também suportou alguns custos relacionados com a prospeção de mercado, viagens ou reuniões com clientes. Quando questionados acerca da importância do papel das instituições (Krull et al., 2012), e quanto à influência da perceção de apoio governamental (Gaur et al., 2018), na trajetória internacional das empresas, o entrevistado replicou que foi, e tem sido, importante esse apoio financeiro, e, para além disso, numa perspectiva humana, “*se nós [empresa X] tivermos apoios, é também mais fácil para nós tomarmos a decisão de ir*”. Ao nível dos mercados externos, e respetivo ambiente institucional dos mesmos, o entrevistado considera que, no geral, não enfrentou muitas barreiras na sua expansão internacional. No entanto, lamenta que as regras, nomeadamente as taxas inerentes, inseridas no contexto do quadro da União Europeia, os impeça de ingressar no mercado brasileiro, que é tão próximo em questões de língua e relações culturais. Por conseguinte, tendo em conta que: por um lado, nos mercados em que a empresa X está presente, a mesma não encontrou entraves institucionais à sua entrada; e que, por outro lado, no mercado brasileiro, pelas barreiras aduaneiras existentes, se viu impedida de competir nesse mercado; podemos atestar, para o caso em estudo, a premissa de que o ambiente institucional está positivamente relacionado com a performance e sucesso internacional das empresas (Zheng & Qu, 2015).

Tabela 7 - Confirmação do quadro teórico com base na perspectiva das instituições

Dimensão	Propostas teóricas	Empresa X
Instituições	O papel das instituições é bastante importante na motivação de internacionalização das empresas. O papel das instituições é bastante importante na motivação de internacionalização das empresas. (Krull et al., 2012)	✓

Instituições	A percepção de apoio governamental influencia positivamente a trajetória de internacionalização das empresas. (Gaur, Ma, & Ding, 2018)	✓
Instituições	O ambiente institucional que a empresa enfrenta no país de destino está positivamente relacionado com a sua performance, e consequentemente com o sucesso no mercado internacional. (Zheng & Qu, 2015)	✓

5. Conclusão

No âmbito do desenvolvimento da presente dissertação, propusemo-nos a responder às seguintes questões de investigação: “Quais são os fatores estratégicos que são determinantes no processo de internacionalização da empresa, e de que forma cada um dos fatores potencia ou inibe o mesmo?” e “Quais são as vantagens e desvantagens associadas à presença num *cluster* industrial nesse mesmo processo?”, de forma a contribuir para um melhor entendimento do processo de internacionalização das PME’s portuguesas do setor têxtil. Para o concretizarmos, dedicamo-nos à revisão cuidada da literatura existente acerca do processo de internacionalização, de modo a enquadrar o objetivo do estudo e esclarecer como as questões elencadas foram anteriormente estudadas. Explanamos, por um lado, a lógica gradual e progressiva característica do modelo de Uppsala, e, por outro lado, a versão mais coletivista e interdependente defendida pela Teoria das Redes. Incluímos ainda, neste processo de revisão, o estudo da influência do *cluster* industrial no percurso internacional, e expusemos o quadro teórico do modelo do tripé estratégico, que constituiu o grande suporte de análise e investigação do caso em estudo.

À primeira questão, conseguimos aferir, através da recolha de dados efetuada através do estudo de caso da empresa X, e em que medida a mesma, enquanto PME portuguesa exportadora no setor têxtil, identifica as características da indústria, os recursos que possui e o ambiente institucional como determinantes no seu processo de internacionalização. Numa primeira perspetiva, realçamos a estratégia de diferenciação adotada pela empresa X, que lhes tem permitido desenvolver, através do investimento em I&D, soluções inovadoras no mercado, e destacar-se dos demais concorrentes. Para além disso, destacamos o impacto positivo que o grau de internacionalização das restantes empresas inseridas na indústria tem no próprio sucesso deste processo. Para tal, e respondendo também à segunda questão: a presença em redes colaborativas, associada ao *cluster* têxtil português, tem sido também determinante no percurso internacional da empresa X, e podemos considerar um fator estratégico à entrada nos mercados externos, pois para além da criação de contactos e da partilha de conhecimento (que enriquece a experiência internacional), estes agrupamentos disponibilizam ferramentas que auxiliam e apoiam constantemente o percurso para esses mercados desconhecidos. No caso português, o *cluster* têxtil destaca-se nos mercados externos, por ser sinónimo de qualidade, seriedade, compromisso, entrega e mais-valia, o que motiva as empresas inseridas neste *cluster* a internacionalizarem-se, devido à reconhecida

imagem do mesmo nos mercados externos. Quanto aos recursos internos à empresa, denotamos a preeminência tanto dos recursos intangíveis (recursos humanos capacitados, com o *know-how* necessário, motivados e com espírito empreendedor) como dos recursos tangíveis (desde a capacidade financeira à disposição de infraestruturas industriais capazes de responder às necessidades do mercado). Na empresa X, consideramos que os recursos, por serem valiosos e raros, pela sua experiência internacional e pela sua dedicação, dificilmente imitáveis e embebidos na cultura interna da empresa, constituem um fator determinante no caminho e sucesso internacional da mesma. No que concerne aos aspetos institucionais, observamos, mais uma vez, o papel fulcral que as associações inseridas no *cluster*, e por outro lado identificamos o apoio governamental (seja ele financeiro, ou meramente burocrático) constitui também um agente facilitador na expansão internacional. Por sua vez, as demais regras impostas, institucionalmente, associadas aos mercados de destino podem decidir negativamente a ingressão nos mesmos, como foi exemplo o mercado brasileiro no caso em estudo.

Por último, importa refletir acerca das limitações deste estudo: o facto de ser um caso de estudo, mesmo que de carácter explicativo, impede a generalização das conclusões obtidas, análise contextual e detalhada realizada. Além disso, sugere-se, para complementar este estudo e reforçar a contribuição do mesmo no entendimento do processo de internacionalização das PME's portuguesas do setor têxtil, a auscultação da perspetiva das empresas desta dimensão sem experiência internacional. Adicionalmente, consideramos também que as associações, bem como restantes instituições que, como vimos, têm impacto na expansão internacional das empresas, deveriam também fazer parte de futuras investigações.

Referências Bibliográficas

- Aires, L. (2015). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Amdam, R. P., Lunnan, R., Bjarnar, O., & Halse, L. L. (2020). Keeping up with the neighbors: The role of cluster identity in internationalization. *Journal of World Business*, 55(5), 101125. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101125>
- Andersen, P., & Bøllingtoft, A. (2011). Cluster-based global firms' use of local capabilities. *Management Research Review*, 34(10), 1087–1106.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30, 63–92.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Boter, H., & Holmquist, C. (1996). Industry characteristics and internationalization processes in small firms. *Journal of Business Venturing*, 11, 471–487.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-Aprendizagem (2ª Edição)*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Comissão Europeia. (2014). *Apoiar a internacionalização das PME*. Retrieved from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/dd69f968-fea2-4034-90d5-7a648574618f>
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. (Almedina, Ed.) (2nd ed.).
- Dabić, M., Maley, J., Dana, L. P., Novak, I., Pellegrini, M. M., & Caputo, A. (2020). Pathways of SME internationalization: a bibliometric and systematic review. *Small Business Economics*, 55(3), 705–725. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00181-6>
- Dooley, L. M. (2002). Case Study Research and Theory Building. In *Advances in Developing Human Resources* (Vol. 4, pp. 335–354).
- Franco, M., Esteves, L., & Rodrigues, M. (2020). Clusters as a Mechanism of Sharing Knowledge and Innovation: Case Study from a Network Approach. *Global Business*

Review. <https://doi.org/10.1177/0972150920957270>

Gancarczyk, M., & Gancarczyk, J. (2018). Proactive international strategies of cluster SMEs. *European Management Journal*, 36(1), 59–70. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.03.002>

Gao, G. Y., Murray, J. Y., Kotabe, M., & Lu, J. (2010). A strategy tripod perspective on export behaviors: evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 41, 377–396.

Gao, Q., Li, Z., & Huang, X. (2019). How EMNEs choose location for strategic asset seeking in internationalization?: Based on strategy tripod framework. *Chinese Management Studies*, 13(3), 687–705. <https://doi.org/10.1108/CMS-06-2018-0573>

Gaur, A. S., Ma, X., & Ding, Z. (2018). Home country supportiveness/unfavorableness and outward foreign direct investment from China. *Journal of International Business Studies*, 49(3), 324–345. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0136-2>

Herling, R. W., Weinberger, L., & Harris, L. (2000). *Case study research: Defined for application in the field of HRD*. St. Paul: University of Minnesota: Human Resource Development Research Center.

Ietto-Gillies, G. (2005). *Transnational Corporations and International Production: Concepts, Theories and Effects*.

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

Johanson, J., & 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, 23–32.

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

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalisation of the firm. Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 305–322.

Kowalski, A. M. (2014). The Role of Innovative Clusters in the Process of

- Internationalization of Firms. *Journal of Economics Business and Management*, 181–185.
<https://doi.org/10.7763/JOEBM.2014.V2.121>
- Kowalski, A. M., & Marcinkowski, A. (2014). Cluster versus Cluster Initiatives, with Focus on the ICT Sector in Poland. *European Planning Studies*, 22:1, 20–45.
<https://doi.org/10.1080/09654313.2012.73104>
- Krull, E., Smith, P., & Ge, G. L. (2012). The internationalization of engineering consulting from a strategy tripod perspective. *Service Industries Journal*, 32(7), 1097–1119.
<https://doi.org/10.1080/02642069.2012.662758>
- Lahiri, S., Mukherjee, D., & Peng, M. W. (2020a). Behind the internationalization of family SMEs: A strategy tripod synthesis. *Global Strategy Journal*, 10(4), 813–838.
<https://doi.org/10.1002/gsj.1376>
- Lahiri, S., Mukherjee, D., & Peng, M. W. (2020b). Behind the internationalization of family SMEs: A strategy tripod synthesis. *Global Strategy Journal*, (December 2018), 1–26.
<https://doi.org/10.1002/gsj.1376>
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *The Academy of Management Review*, 16, 145–176.
- Peng, M. W. (2008). *Global strategy*. (Thomson, Ed.).
- Peng, M. W., Wang, D. Y. L., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920–936. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377>
- Pinho, J. C., & Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 254–272. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0046-x>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Competitive Advantage: Management Logics, Business Models, and Entrepreneurial Rent*. New York: The Free Press.
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-54540-0>
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business*

Review.

- Return on Ideas. (2018). *INSIGHT: Um olhar sobre a internacionalização das PME*.
- Roberts, J. (1999). The internationalization of business service firms: A strage approach. *The Service Industries Journal*, 19, 68–88.
- Roque, A. F. M., Alves, M. C. G., & Raposo, M. L. (2019). Internationalization strategies revisited: Main models and approaches. *IBIMA Business Review*, 2019. <https://doi.org/10.5171/2019.681383>
- Rua, O., França, A., & Fernández Ortiz, R. (2018). Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 257–279. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0267>
- Sanyal, S., Hisam, M. W., & Baawain, A. M. S. (2020). Entrepreneurial orientation, network competence and human capital: The internationalization of SMEs in Oman. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 473–483. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.473>
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*.
- Semnani, S. S. E., & Dadfar, H. (2015). The Role of Export Clusters in Export Performance of SMEs: The Case of Iranian Energy Industry, 1745, 137–160. <https://doi.org/10.12776/QIP.V19I2.612>
- Yin, R. K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Yin, R. K. (1988). *Case Study Research. Design and Methods*. Newbury Park: Sage.
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan Bil*, 9.
- Zheng, N., & Qu, Y. (2015). What explains the performance of Chinese exporting firms? *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 13(1), 51–70. <https://doi.org/10.1080/14765284.2014.994845>

Anexos

Anexo 1 - Guião Semiestruturado da entrevista

Parte 1 (Introdução):

1. Qual o setor onde atua?
2. Quantos funcionários tem a empresa (mercado nacional/internacional)?
3. Em que ano iniciou a sua atividade internacional e para que mercado?
4. Atualmente, em que mercados está presente? Quais os destacantes?
5. Em média, nos últimos 3 anos qual o valor das vendas totais?
6. Qual o peso da atividade internacional (ou exportações) nesse valor?

Parte 2 (Abordagem segundo a perspetiva da indústria e do cluster):

1. Dentro da indústria em que se insere, considera que a intensidade concorrencial, e o respetivo nível de internacionalização influenciaram a vossa expansão internacional?
2. Quais foram as principais barreiras à internacionalização que identificaram/identificam no âmbito da indústria em que estão inseridos?
3. Estando o setor em questão inserido num *cluster*, Cluster Têxtil – tecnologia e moda, em que medida foi ou é relevante estar neste tipo de agrupamentos? Considera que em algum momento potenciou o desenvolvimento da empresa ou até mesmo auxiliou o processo de internacionalização? De que forma? Se sim, se teve impacto no posterior sucesso nesses mercados internacionais?

Parte 3 (Abordagem segundo a perspetiva dos recursos):

1. A empresa possui um departamento específico destinado à internacionalização/expansão internacional?
2. Como avalia a influência da experiência internacional, e do próprio empenho/motivação/espírito empreendedor dos RH, em primeiro no processo de internacionalização e depois na competitividade nos mercados externos?

3. O gestor/proprietário da empresa possui alguma experiência em internacionalização ou na área de negócios internacionais?/A qualificação da administração da empresa influenciou a performance internacional?

Parte 4 (Abordagem segundo a perspectiva das instituições):

1. Desde o início da sua atividade, recorreu a alguma instituição para potenciar o processo de internacionalização da empresa? (por ex. CITEVE , AICEP, associações empresariais, etc). Como avalia o impacto das mesmas no seu desenvolvimento e sucesso internacional?

2. No quadro governamental português, considerou que existem incentivos/apoios ou barreiras para as PME's portuguesas, nomeadamente a x, se expandirem internacionalmente?

3. E nos mercados em que se insere, encontrou alguma dificuldade institucional/burocrática/governamental quando procedeu à entrada nos mesmos?

Anexo 2 - Transcrição da entrevista

Parte 1 (Introdução):

Antes de mais boa tarde. Obrigada pela disponibilidade e por ter aceite o convite. O meu nome é Marta Carneiro e, como tinha referido, estou estudar na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, no Mestrado em Economia e Gestão Internacional e o tema da minha dissertação é A internacionalização das PME's do setor têxtil (por ser um setor forte principalmente na zona do vale do ave); por um lado queremos analisar, segundo uma abordagem do tripé estratégico, que é um modelo de gestão estratégica conhecido e revisto na literatura; por outro lado tendo em conta a presença das empresas num *cluster* industrial. Ou seja, queremos analisar quais são as vertentes do tripé estratégico e em que medida influenciam (nomeadamente, a indústria, os recursos que a empresa possui e também ao nível das instituições, sejam elas internas ou externas), assim como a presença num *cluster* industrial, em que medida influenciam o processo de internacionalização da empresa e o próprio sucesso nos mercados externos.

Para iniciar, sugeria, se fosse possível, que apresentasse a empresa X contasse um bocado a história da empresa.

Antes de mais agradecer também aqui a participação em nome da empresa X, isto é, nós sermos considerados para estes estudos é sempre para nós um motivo de orgulho e também gostamos sempre de participar, de ajudar e de colaborar com aquilo que é a nossa experiência, a nossa curta experiência.

Passando um bocadinho à apresentação da empresa, e à minha particularmente: sou licenciado em Engenharia Têxtil pela Universidade do Minho e tenho uma pós-graduação em Gestão Industrial pela Universidade Lusíada.

Estou desde 1997 ligado à área têxtil, que foi a minha formação base, nomeadamente às fiações, mas passei também por uma empresa vertical na qual tinha a fiação até à parte do produto final (na área dos têxteis, lar roupa de cama essencialmente, embora a fiação fosse sempre autónoma e também tivesse um componente muito forte de vendas ao exterior, ou seja, não só fornecia o grupo, mas até numa fase final, a cerca de 70%, fornecia ao mercado exterior.

O grupo depois teve uma participação num Conselho de Administração, também de um fundo de Investimento que adquiriu a empresa onde eu estava com outras 2 de renome aqui em Portugal. Portanto, a partir daí desenvolvemos um trabalho mais abrangente, mas no que concerne à fiação propriamente dita eu depois em 2013/2014 tive um convite de uma empresa portuguesa, de um grupo português têxtil mais ligado à comercialização de produtos têxteis, que é o grupo Y - que é um *player*, talvez o *player* mais importante no panorama nacional e até europeu a nível do comércio de fios. São uma empresa que compra fios em todo o mundo, faz *stock* e depois vende em Portugal e também no mercado externo.

Nessa empresa, sendo na comercialização de fios, havia uma lacuna importante que eram os fios feitos à medida. (...) Havia uma franja de necessidades no mercado que não podia ser abastecida através do *trading* tradicional, o que tornava o fator risco de compra e de *estocagem* desses fios muito, muito elevado. Havia uma única hipótese para servir o mercado e complementar a gama de produtos deles, que era desenhar e construir e investir numa unidade industrial.

Esse grupo fundou a Empresa X, a empresa onde estamos agora, no ano 2010-2011 e fizeram uma experiência piloto numa empresa que estava insolvente. Alugaram a empresa, fizeram um acordo com a Segurança social, com o Estado e os trabalhadores, e fizeram basicamente

uma experiência piloto gerindo essa empresa e produzindo alguns dos fios nessa unidade, fazendo um teste ao mercado.

Assim sendo, ao fim dos 4 anos de contrato, teriam que tomar uma decisão que seria: ou investir nessa empresa ou deixar cair por simplesmente o projeto; ou então fazer um projeto novo. Foi nessa altura que decidi não fazer um projeto de raiz, e investir na Empresa X mas com uma configuração diferente, fazendo um projeto (mesmo na altura financiado) completamente novo. Aí convidaram-me e eu larguei o projeto onde estava e iniciei aqui a minha atividade na Empresa X como Presidente do Conselho de Administração e também como acionista da empresa. Portanto, a empresa não pertence ao grupo Y, pertence aos mesmos donos, e tem uma estratégia comum, nomeadamente a estratégia comercial, (ou seja, a equipa comercial, tanto no mercado interno como no mercado externo é comum às 2 empresas). Fornece os *commodities*, as grandes quantidades através do grupo Y como fornece os fios diferenciados através da Empresa X.

Desenhei, convidei e formei uma equipa para que desenhássemos, implementássemos o projeto de fiação, ou seja, de produção de fio e em que fosse um projeto flexível e capaz de responder às necessidades atuais e futuras do mercado. Desenhámos um projeto sobre o qual não sabíamos exatamente qual é que era, o que é que iríamos produzir, mas teria que ser flexível ao ponto de servir aquilo que o mercado fosse. Daí desenhámos 2 fiações, uma de misturas em cru e outra de misturas em cores. Temos também uma tinturaria que tinge ramas para essa fiação de cores, onde tem sempre presente uma componente de cores. Implementámos várias tecnologias de fiação, as mais recentes, portanto, temos uma valência muito grande, fazemos e estamos equipados para fazer fios especiais – uma série de técnicas de fiação que nos permitia ter um range muito grande de abrangência. Portanto, foi aí que surgiu este projeto, está situado aqui em Vila Nova de Famalicão, embora a sede seja em Guimarães. A unidade industrial surgiu do arrendamento de um pavilhão à têxtil Manuel Gonçalves, que estava disponível para esse efeito. Nós desenhámos e implementámos, compramos os equipamentos e fizemos um *layout*, implementámos um layout com esses objetivos.

A partir de 2015 (somos relativamente recentes, temos cerca de 7 anos, vamos fazer 8 anos) decidimos que iríamos ter uma fiação experimental, uma fiação de amostras para fazer pequenas produções, para fazer testes e desenvolvimentos. Portanto, criámos também um núcleo de investigação e desenvolvimento que designamos N, um núcleo que surgiu de uma

parceria estreita com principalmente a Universidade do Minho, mas que pretende também ligar centros tecnológicos de outras universidades; e também, nomeadamente aqui o Citeve e o CeNTI, que estão aqui muito perto de Famalicão. Esse núcleo pretende desenvolver, estudar novas materiais, ver o estado da arte, ver o que é que se faz, estudar materiais, fazer parcerias com fornecedores a nível de desenvolvimento de novos materiais e depois incluir e dedicar também um esforço com a parte dos nossos clientes e do mercado, apresentando e desenvolvendo soluções novas e inovadoras para o mercado, tanto no domínio a área da moda, que é uma área muito importante, mas também no domínio do desporto, do Outdoor, que são, na área têxtil, vertentes que estão em crescendo e agora, mais recentemente, também na parte dos têxteis técnicos (muito focado na roupa de trabalho - quando falamos de roupa de trabalho, podemos estar a falar de fardamentos para empresas, para postos de trabalho muito, muito específicos, mas também para militares.

Temos desenvolvido número de parcerias quer com fornecedores de fibras, quer também com clientes e com centros tecnológicos até fora de Portugal, que nos permitiu já ter algumas distinções, nomeadamente do iTechStyle, do Citeve e também da COTEC Portugal.

Temos desenvolvido esse trabalho e desenvolvemos diariamente, é um trabalho que não tem fim. Permite-nos a nós ter as nossas próprias coleções e apresentar soluções ao mercado, mas também desenvolver aquilo que são os anseios e as perspetivas dos clientes e testar novos materiais.

Eu iria fazer algumas questões também para complementar o que disse, para entender também melhor o processo de desenvolvimento da Empresa X. Tenho ideia que já iniciaram a vossa internacionalização, através de exportações, penso eu. Gostaria de saber: em que ano é que iniciaram esse processo?

A internacionalização foi algo que desde o início esteve presente no projeto. Portanto, não só tínhamos (e temos) uma vertente de parceria, de fornecimento e de apoio ao *cluster* têxtil nacional (que é importante, talvez o mais importante da Europa neste momento) mas também o fornecimento de fios diretamente ao mercado externo.

Para tal nós começamos com a participação em feiras, começamos por essa ferramenta - embora o próprio Grupo Y também já tivesse começado um bocado esse trajeto; e aí, já se já tinha estabelecido alguma rede de agentes internacionais. Nós amplificamos na vertente de encontrar uma rede de agentes capazes de localmente fazerem um contato mais próximo

com os clientes (agentes de vendas), e depois também através de parcerias com fornecedores de matérias-primas que, eles próprios, situados alguns aqui na Europa ou outros fora da Europa, nos permitiam também eles servir de fonte para entrar em contato com clientes finais. Do seu portfólio e algumas empresas, marcas e entre outras que entravam diretamente em contato com eles, eles sugeriam a Empresa X como parceiro de proximidade aqui na Europa, que podia fazer pequenas quantidades, que poderia fazer desenvolvimentos à medida e também eles próprios servem de fonte, de alimentação, dessa internacionalização ou desse contato com o mercado externo.

As feiras são sempre marcos importantes, nós que estivemos presentes através do Grupo Y, mas essencialmente através da Empresa X, logo à partida em 2 ou 3 feiras. Uma que fazemos sempre que é uma feira de moda, que acontece 2 vezes por ano: a *Première Vision* (Paris), a acontecer normalmente em Fevereiro e Setembro. Tem como principal missão apresentar propostas e coleções para as estações que vêm aí, para os Designers e para as marcas poderem inspirar-se naquilo que são as coleções. (O têxtil trabalha sempre 2 anos à frente, a 1 ano e meio à frente). Essa feira é uma feira carismática no setor da moda. No setor do desporto e *outdoor*, fizemos 22 participações Expo em Munique. Depois de 2 participações, decidimos que, embora tivessem dado os seus frutos, decidimos que não seria mais apropriado para continuarmos. Era uma feira de referência no desporto internacional, muito dedicada para Desportos de neve (mas que abrange desde as meias, parte de fatos, material de proteção para a cabeça, como aqueles lenços, luvas; e depois na parte não têxtil também tem muita coisa como esqui, skates, pranchas de surf); tem uma abrangência muito grande, mas é uma feira muito dedicada para o que é o produto final, ou seja, para as peças. Embora nós tenhamos concluído a nossa participação de 2 anos com êxito, ou seja, ficamos contentes porque estabelecemos algumas relações que hoje em dia ainda se tornam em parcerias e licenças de marcas, nomeadamente a *Smart Polymer*, que foi adquirida nessa feira, mas que achamos que ela se esgotou para nós. Essa feira é uma feira anual, ocorre normalmente em Janeiro de cada ano.

Depois participamos, pela segunda vez agora em Junho, na *Techtextil*, que é também uma feira internacional por excelência e mais dedicada à área de têxteis técnicos e roupa de trabalho. Não tem só têxtil, como é lógico; embora seja *Techtextil* tem muita coisa que anda à volta da têxtil, nomeadamente máquinas e outras coisas, mas tem muito de produto, muito desenvolvimento, e aí procuram os clientes da área técnica (que fornecem bombeiros, forças

armadas, roupas para pessoal de plataformas de petróleo e também algumas empresas que têm alguma técnica, forças de segurança, nomeadamente polícias, tudo coisas que estão claramente a crescer). Ainda para mais agora com a guerra que existe na Europa, o investimento na área militar e de equipamento militar está a crescer e está a crescer em todos os países. Portanto, é um mercado que nós vemos com muita atenção e que temos investido bastante a nível de desenvolvimento.

Essas feiras têm sido fundamentais, não só pelo facto de termos a presença também nas dos nossos agentes, como o facto de recebermos os clientes habituais, ou aqueles clientes ditos “paraquedistas” que andam à procura, andam a tentar perceber. Em muitas delas, nós conseguimos iniciar e conseguimos demonstrar, digamos, pessoalmente. Porque na parte virtual já percebemos que não funciona, não funciona tão bem, embora seja importante e vai continuar a ser importante, as feiras presenciais são para nós algo estratégico em que nós conseguimos mostrar, conseguimos sentir, conseguimos argumentar, conseguimos conhecer pessoas e as pessoas conseguem conhecer-nos no fundo. Depois, normalmente agendamos visitas à fábrica com eles, portanto, é uma estratégia que temos de os recebermos cá. Fazemos aí um ponto de contacto nas feiras e marcamos e tentamos marcar logo uma visita aqui à fábrica para que eles possam ver in loco qual é a nossa potencialidade e aquilo que temos ao dispor aqui na Europa, que não é um caso, muito, digamos comum, e muita das vezes, eles não têm sequer a percepção que exista esta mentalidade, que nos distingue tanto daquilo que são os nossos principais concorrentes, que é o caso da Turquia, por exemplo. É o país mais desenvolvido e mais culturalmente parecido e que também tem uma estrutura industrial fortíssima, muito mais forte que a nossa e uma mentalidade mais próxima, embora o que nos distingue claramente dos turcos são em termos de mentalidade, em termos da abertura e receptividade, para fazer coisas novas e coisas mais pequenas. Numa fase inicial, os turcos gostam de investir naquilo que já há mercado, aquilo que já se vende, aquilo que já existe, em quantidades e procura. Não têm muita apetência para desenvolver e para criar o próprio mercado. Tudo aquilo que desenvolvemos e que sabemos que depois vai atingir uma determinada escala em termos de quantidades, aí já vamos ter o problema com os turcos, porque eles aí já pegam numa amostra e já se disponibilizam para fazer, tão bem como nós, a preços mais baixos.

Sabe dizer-me em concreto quais os mercados em que iniciou a sua atividade a nível de exportações. E quais aqueles em que está presente atualmente e os que se destacam?

O mercado mais forte para nós, e aquele onde começamos foi o mercado francês. É um mercado mais maduro, onde existem marcas de relevo Internacional. É um mercado que ainda, curiosamente, para nosso espanto, ainda tem alguma capacidade até de produção. Em França há, portanto, marcas como a Lacoste e outras que têm produção mesmo em França; não produzem tudo lá, como é óbvio, e produzem muito em Portugal e noutros sectores e noutros lados do mundo, mas produzem também em França.

Nas instalações próprias, o mercado francês foi, digamos, o que alavancou e continua a ser o mercado principal para a Empresa X. Mais recentemente, temos tentado entrar em mercados mais difíceis, como o caso do alemão. Na Alemanha, por uma questão cultural eles não privilegiam muito os têxteis, não valorizam muito, mas tem algumas marcas. Agora estão muito virados para a parte técnica, e sim é uma parte muito importante. Tudo o que é têxteis-técnicos está muito desenvolvido na Alemanha, mesmo se formos a falar de tecidos para *airbags*, para coisas mais específicas, para a parte militar, aí sim, eles têm interesse em produtos de mais valor, e de muito valor acrescentado.

A Espanha também tem sido algo onde nós temos trabalhado recentemente, embora a indústria têxtil espanhola sofreu um revés muito grande: a capacidade diminuiu bastante, mas é uma indústria que agora no PRR ou na bazuca espanhola vai revitalizar-se. Alguns clientes e alguns mercados diferenciadores de portugueses, nomeadamente no setor de tecidos de *outdoor* (tudo o que é que eles guarda-sóis, aquelas cadeiras espreguiçadeiras, toda aquela tela) é feito muito em Espanha, tem um mercado gigante, portanto é algo que nós também estamos interessados em entrar. Na parte dos reciclados também são bastante fortes.

E temos feito algumas incursões também fora, já exportamos para a Turquia também, curiosamente; e inclusivamente também para os Estados Unidos, num setor que também não é muito tradicional nosso, mas que conseguimos desenvolver, que eles chamam *mattress cover*, que são as capas de colchões. Há empresas na Bélgica e também com unidades nos Estados Unidos que produzem esse tecido, e nós fornecemos também. Aliás, chegou um dos anos. Aliás, essa empresa belga com instalações nos Estados Unidos, chegou a ser o melhor cliente da Empresa X.

Em termos de valor de vendas totais, (não vou pedir que entremos aqui em números específicos), se me conseguir dizer uma média dos últimos anos do valor das vendas e qual o peso das exportações nesse valor de vendas? Aproximadamente.

Nós faturamos, grosso modo, 1 000 000 de euros por mês. (Embora a nossa faturação, se for ver os nossos números, seja mais elevada, porque nós temos outro negócio, mas é de compra e venda de fi, também compramos algum fio à Grupo Y e vendemos). Se formos ao fio produzido, que é aquilo que interessa propriamente e é para isso que nós não estamos aqui, nós faturamos cerca de 11 000 000 a 12 000 000 por ano, ou seja, dá, grosso modo, 1 000 000 e qualquer coisa por mês. Temos uma taxa de exportação que tem vindo a crescer todos os anos, e que está na casa dos 50% neste ano neste momento, ou seja, 50% de tudo o que nós produzimos vai para o mercado externo; o que para nós foi, numa fase inicial, uma surpresa e agora tem sido um alicerce estratégico naquilo que é, digamos, o desenvolvimento da empresa e a própria estabilidade da empresa. Como sabemos, tanto no Covid, que foi um susto grande, depois acabou por não ser nada; mas agora na guerra, que foi, que é susto grande e vai ser uma situação desastrosa (não vai ser difícil, vai ser um desastre); nós conseguimos com esta diversificação de mercados e de produtos aguentar, que é uma coisa extraordinária, porque há muito boa gente aqui que está a passar mal e vai passar ainda pior.

É verdade, mas com essa própria diversificação, compreendo também que, se calhar, diminuam o próprio risco ao diversificarem, ou seja, diversificam o risco, não é?

Sim, é uma estratégia, é uma medida de gestão lógica que é fácil de dizer, mas difícil de implementar.

Entendo que sim. Depois de termos conhecido a história da empresa, pretendemos agora ver respondidas algumas questões, com base na avaliação do Engenheiro Rui acerca da indústria em que se inserem, de que forma é que a posição que a empresa tem nessa indústria, bem como a das restantes empresas inseridas, concedem algum tipo de vantagem competitiva ou influenciam o seu desenvolvimento e sucesso.

Parte 2 (Abordagem segundo a perspetiva da indústria e do cluster):

Agora numa vertente da indústria e do *cluster*, passo a perguntar: dentro da indústria em que a empresa X se insere, considera que a intensidade concorrencial e o respetivo nível de internacionalização influenciaram a vossa expansão internacional?

Sem dúvida. Portugal é um país com um mercado interno, não digo insignificante, mas residual. A nossa capacidade instalada aqui em Portugal não é claramente para o nosso mercado, portanto, as empresas têxteis têm feito este caminho, têm feito este percurso da internacionalização, como sendo estratégico para eles evitá-lo (ao mercado interno) até.

E quais foram as principais barreiras que encontraram no processo de internacionalização, ou seja, que identificaram/identificam no âmbito da indústria em que estão inseridos?

Eu acho eu acho que a indústria têxtil desde a última grande crise, que andou ali por 2008, teve méritos muito grandes, e claramente interiorizou que a internacionalização era a sua única solução. As grandes dificuldades, mais uma vez é fácil de dizer e difícil de executar, é exatamente ter uma capacidade interna de desenvolvimento. Como sabe, nós aqui em Portugal, estávamos habituados a que nos dissessem o que é que teríamos que fazer; a mandarem-nos uma folha de especificação e uma encomenda, e nós éramos até muito bons a executar, mas não tínhamos capacidade de desenvolvimento e de apresentar soluções e alternativas. Portanto, isso não só obriga a que as empresas se reformulem, se reestruturem, como exige recursos humanos capazes, habilitados para tal, mas sobretudo na área da gestão das empresas, que vejam claramente o foco e acreditem que é esse o caminho. Enquanto as administrações começavam a falar sobre isso, mas depois lá vinham os clientes com as encomendas grandes e eles focavam mas era em faturar, mais uma vez estávamos nós, baseados única e exclusivamente na mão-de-obra barata, e naquilo que eram os custos dos fatores de produção, para colocarmos e adquirirmos as encomendas. A partir do momento que o país quer evoluir, esses fatores de produção vão-se tornando cada vez mais menos competitivos e nós temos que ir por outras áreas. Eu acho que a partir de 2008 foi feita essa revolução e as empresas claramente tiveram dificuldades em tudo o que era a sua estruturação interna a nível de *layouts*, tipo de equipamentos, estavam estruturadas para grandes séries e tiveram que se estruturar para pequenas séries. (Vejamos o caso das confeções passaram de linhas de produção para produção em células: tinham linhas de produção para fazer produtos em grandes escalas e passaram a ter células de produção para fazer vários tipos de produtos, séries muito mais pequenas.)

Para além disso, importa ter mão-de-obra qualificada e capaz de desenvolver e de criar produtos e apresentar soluções, para além das estruturas físicas das próprias empresas (nomeadamente showrooms).

Como falou há pouco também da preponderância que o cluster têxtil tem aqui e a nível europeu, e sabendo também que a Empresa X está inserida no âmbito do Cluster têxtil tecnologia e moda: em que medida é que foi, ou é, relevante estar neste tipo de agrupamentos? Considera que em algum momento esses agrupamentos potenciaram o desenvolvimento da empresa, ou até mesmo auxiliaram o processo de internacionalização?

Mais uma revolução que houve neste setor foi a questão da mentalidade. A mentalidade de que há segredos, de que nós temos que esconder o que fazemos, não podemos mostrar a ninguém, só queremos saber o que é que o vizinho faz. Essa mentalidade de abertura que se transformou, digamos, já com uma geração nova na gestão das empresas, permitiu exatamente a formação de *clusters*, e nós percebemos, mas percebemos verdadeiramente, não é só teoricamente, que unidos somos muito mais fortes do que sozinhos, que um cliente que vem aqui a Portugal não vem só por causa da Empresa X; vem por causa da Empresa X, mas vem também por causa de uma estamparia, vem por causa de uma confeção, vem por causa de uma empresa de malhas e um acabador, que estão referenciados e chegam aqui e conseguem resolver o seu problema na plenitude. Isso é fundamental: o pertencermos a um *cluster*, ou o país ser visto como um cluster têxtil, é algo que nós potenciamos ser. Na nossa abordagem aos clientes, no sentido de dizer “*Vocês aqui em Famalicão estão no epicentro, e num raio de 20 km conseguem sair daqui com fio, com malha acabada, com peças confeccionadas, com marcas, com propostas, com soluções, com tudo, com os testes realizados, com etiquetas, tudo. Vocês aqui num raio de 20 km no epicentro de Vila Nova de Famalicão, vocês conseguem resolver tudo e isso cada vez mais é fundamental.*”

Portanto, essa abordagem, essa apresentação no mercado externo, e nas feiras, quando nós participamos e vamos integrados num *From Portugal* (que é assim que a associação seletiva moda tem feito esse trabalho – em cluster). A associação seletiva de moda apresenta as ilhas de Portugal nas feiras. Há empresas que vão por sua conta e risco, mas a maior parte delas vai em *cluster*, vai em grupo, em que aparece um *From Portugal* e depois tem várias, várias empresas. Estamos a falar de dezenas de empresas, das mais diversas áreas têxteis, em que os clientes olham para Portugal, e vendermos a imagem de Portugal, e que o meio de Portugal é sinónimo de qualidade, é sinónimo de seriedade, de compromisso, de entrega e de mais-valia do produto, tem sido algo que foi um trabalho que levou mais ou menos uma década, até mais um bocadinho, mas que hoje em dia se falar com um cliente com uma marca com

um cliente de referência internacional, ele reconhece o *Made in Italy* como luxo, mas cada vez mais nós nos estamos a aproximar. Já reconhecem o *cluster* têxtil como um cluster para marcas de média/alta gama, mais importante até propriamente que a Itália. A Itália tem um *know-how* muito grande na área têxtil, soube criar o nome *Made in Italy*, como sinónimo de luxo, da alta qualidade, de alta-costura. E Portugal não soube fazer, não fez marcas, mas hoje apresenta-se com uma capacidade industrial e com um *know-how* capaz de servir as melhores marcas do mundo.

Para para fechar esta questão, você considera que o cluster também lhe forneceu ferramentas, ou até aconselhamento relativamente aos mercados em que depois foi expandindo: “técnicas” de abordar esses mercados, por exemplo, ou estratégias de internacionalização?

Não só nos forneceu esse *know-how*, mas o mais importante foi que facilitou o processo às empresas. Eu até nem falo muito da Empresa X, porque a Empresa X e a Grupo Y têm capacidade, têm pessoas, mas há empresas que não têm nem capacidade, nem têm quadros, nem têm recursos e conhecimento, sobretudo conhecimento. Como é que vão participar numa feira? Como é que se inscrevem? Como é que se propõem, como é que se candidatam, como é que levam as coisas para lá, como é que montam os *stands*, como é que fazem?

Essas associações no *cluster*, e levá-las dentro de um de um cluster é muito mais fácil para essas empresas terem uma reunião aqui no CITEVE em Famalicão, ou mandarem um mail a dizer que querem participar e questionar quanto é que custa; e na primeira experiência vão, levam e vão ver como é que as coisas funcionam, como é que os outros se apresentam e depois fazem a sua própria evolução sozinhos, isolados. Eu não diria que é impossível, mas era muito mais difícil, e não teríamos com certeza absoluta o número de empresas que temos hoje nas feiras, e com o *know-how* que têm, porque já tem experiência. Numa fase inicial, muitas delas tinham estruturas muito singelas e básicas, e conseguiram ir para o mercado externo; algumas até tinham dificuldade na própria língua, até a falar tinham dificuldade, mas chegam lá e se até têm dificuldade, da próxima vez já vão contratar alguém que saiba falar Inglês e depois já levam outro tipo de produtos. Depois de dar uma volta na feira e conseguirem perceber como é que é o ambiente, e depois os clientes vêm e há um processo de aprendizagem, mas é um processo de aprendizagem em conjunto; isoladamente era um processo muito mais longo, muito mais difícil, com certeza que iria levar muitas empresas a nem sequer iniciar ou desistirem.

Parte 3 (Abordagem segundo a perspectiva dos recursos):

Também outro fator que consideramos determinante e que o próprio engenheiro acabou por referir, consiste nos recursos que a empresa possui. Dentro destes recursos, temos vários, destacando-se os recursos físicos, tecnológicos, financeiros, humanos e as respetivas capacidades organizacionais. O intuito das próximas questões que irei fazer, consiste em aferir de que forma é que o senhor engenheiro considera que cada um destes recursos é crítico no processo de internacionalização da empresa, e em que medida é que foram fundamentais ou são fundamentais para o sucesso que a empresa também tem nestes mercados. Ou seja, se lhe afere algum tipo de competitividade nos mercados externos.

A primeira questão é mais geral, ou seja, queria saber mais ou menos qual a dimensão dos recursos humanos que neste momento a Empresa X tem.

Estamos a falar de 120 pessoas, a trabalhar 5 dias por semana, 3 turnos. E estamos a falar de uma equipa de quadros médios e superiores relativamente pequena, mas uma equipa muito dedicada e que trabalha com capacidade de trabalho e, sobretudo, uma equipa que ainda sendo relativamente jovem, já tem muitos anos de *know-how* neste tipo de projetos.

A empresa possui algum departamento específico destinado a este estudo do processo de internacionalização, à expansão internacional?

A empresa, primeiro, é uma conjugação de fatores. Não é, portanto, departamentos. Logo à partida, o Departamento Financeiro, tem pessoas que estão atentas a tudo o que são as candidaturas a projetos, projetos apoiados de internacionalização; chamam e alertam e divulgam essa potencialidade, tentam tirar o máximo de partido dos apoios. Temos depois um Departamento Comercial que é liderado por pessoas capazes e com uma visão que o mercado externo é e será muito importante no futuro, e com competências para isso. Na parte interna, partilhamos com o Grupo Y um setor de amostras, um setor da prototipagem, um setor de apresentação, pessoas já com alguma formação em marketing, que pensam os *stands*, que pensam que tipo de mensagem vamos ter de transmitir. Embora não tenhamos um departamento especializado, temos um conjunto de pessoas que trocam impressões, que dão sugestões, há uma interligação de departamentos, que resulta normalmente nesse tipo de outputs para as feiras.

E como é que o senhor engenheiro avalia a influência que esses recursos têm? A experiência internacional dos recursos, o próprio empenho, a motivação que demonstram, até mesmo o espírito empreendedor desses recursos. Como é que avalia a influência que todos esses aspetos têm no processo de internacionalização da própria empresa? De que forma é que isso tem impacto no sucesso da empresa e na competitividade nos mercados externos?

Sim, o que eu acho é que este tipo de circunstâncias é algo que se constrói, não é algo que se compra. Portanto, tem que se construir e, para se construir, primeiro tem que vir da parte da gestão. A gestão da empresa tem que estar realmente capacitada de que o caminho é esse e tem que investir e tem que acreditar que é esse o caminho. Não basta só dizer. Tem mesmo que o que o efetivar. A partir daí a parte a parte dos recursos, eles têm, obviamente, têm que ser contratados, têm que ser formados, temos que ter pessoas de sangue novo, com mentalidades diferentes, digamos. Às vezes não é uma questão de idade, mas implicitamente, está muito ligada à idade. Esta é uma geração que é muito mais aberta e que olha para França como ir ali tomar um café a Braga.

Não é necessário ir ao mercado, na minha ótica, ver onde é que estão as pessoas e contratar meio mundo e aquele é necessário. É fazer um processo de aprendizagem, é um processo de aprendizagem e de adaptação interno e ir a empresa ajustando com pessoas. Ter também uma cultura de colocar pessoas novas aqui dentro, com formação base, mas sobretudo com potencial naquilo que são.

Eu sou mentor na Universidade do Minho, estou muito, ligado a este tipo de temáticas e gosto de aprender sempre, e sou capaz, por exemplo, no caso do Filipe, de o ter colocado aqui à frente do departamento, sem qualquer tipo de experiência. Logicamente que nós se fôssemos ao mercado, à concorrência, tentar ir lá, buscar alguém e não sei quê, mas depois ele trazia também ideias pré-concebidas, trazia algumas coisas que não são da própria empresa. Para além da adaptação, de provavelmente ser muito mais rápida até trazer alguns *inputs* interessantes, iria ter outras coisas também menos boa assim. Pelo contrário, o Filipe sabe o que é que nós queremos, sabe que temos que preparar e temos que o dotar de conhecimento e de *know-how*, mas ele sabe qual é que é a nossa filosofia e sabe qual é que é o nosso caminho; vai aprender com ela (filosofia) e vai potenciá-la.

Portanto, os recursos são importantes, mas não é preciso ir ao supermercado comprá-los. Há que ter também, digamos, a perseverança de os formar e de os meter naquele rumo, que eles depois vão nos ajudar a potenciar.

Sim, concordo muito mesmo com essa ideia e que cada vez mais a própria filosofia da empresa é que influencia depois também o mérito dos próprios trabalhadores e vice-versa.

Eu vejo com agrado as empresas cada vez mais a recrutarem pessoas de outras áreas, de especialidade de outras áreas. Nós aqui em Portugal no meu tempo éramos rotulados, eu era engenheiro têxtil. Você não imagina o que é que é andar na engenharia têxtil? Em 1992 a 97. Éramos completamente os tipos anormais da cabeça, porque ia fechar tudo e não sei quê, não sei que mais, mas as pessoas, porque aqui em Portugal temos um estigma que as pessoas levam um selo na cabeça, que é engenheiro têxtil, não pode fazer mais nada na vida. A maior parte dos meus colegas nem na têxtil está a trabalhar. Não faço ideia, algum deles não abriram negócios, abriram isto são, são pessoas que estão na área da informática muitos deles, mas por que não? Porque é que nós não havemos de ter pessoas na área da psicologia, pessoas na área da sociologia? Desde que as pessoas tenham capacidade e potencial para aprender, é muito mais direcionado agora ao perfil da pessoa do que propriamente o selo que ela traz de uma formação base pó desgraçado, escolheu uma formação base e vai ficar rotulada a vida toda e ele tem um enorme potencial. Isso é um disparate que aqui neste país se fazia em que engenheiros têxteis só para a têxtil. Porque não pessoas que queiram trabalhar e que tenham a mentalidade, sejam motivadas, e que tenham capacidades para aprenderem e depois para desenvolverem o trabalho. O resto, o que é que interessa? A universidade não nos ensina tudo, nunca vai ensinar tudo. Nem é esse o fundamento da Universidade. A Universidade dá ferramentas e ensina a utilizar. Depois vamos aplicá-las onde nós quisermos na vida, não é.

Parte 4 (Abordagem segundo a perspetiva das instituições):

Agora vou passar para o último tópico, que tem que ver com as instituições, que é a terceira vertente do tripé estratégico. Nesta vertente, pretendemos avaliar a perceção quanto aos apoios externos das associações, organismos até estatais, políticas públicas, consultores e até do próprio *cluster*, no processo de internacionalização e na respetiva competitividade dos mercados externos.

Passando para a questão em concreto: desde o início da atividade da Empresa X, recorreu a alguma instituição para potenciar o processo de internacionalização. Já falamos acerca do CITEVE ou e do próprio *cluster* do têxtil, tecnologia e moda que estão internamente ligados. Não sei se recorreu, por exemplo, a outra associação empresarial, AICEP, por exemplo?

Sim temos, tem sido com a AICEP também, mas tem sido sobretudo com a Associação Seletiva Moda, em que o Professor Manuel Serrão, muito bem conhecido da televisão está envolvido. Fiquei agradavelmente surpreso e surpreendido com o trabalho que eles fazem e com a capacidade de trabalho e dedicação que eles têm a esta causa. Eles fazem um trabalho meritório, fazem um excelente trabalho de apoio às empresas. E efetivamente tratam de tudo que é a parte burocrática, até do alojamento, a maior parte das vezes os portugueses estão todos juntos num hotel, até o próprio autocarro do aeroporto para o hotel e para a Feira. Tratam de tudo, para além de dessas candidaturas e apoios, dá um suporte em outras variadíssimas coisas. Uma vez a minha mala foi pelo ar num autocarro em Munique e eles até aí do seguro ajudaram-nos a tratar, portanto, fazem um apoio a todos os níveis, a vários níveis. Que é fundamental aqui na área têxtil, eu penso que são eles que são os principais motores e que desenvolveram o *From Portugal* e que e que estão presentes em dezenas de feiras internacionais, até ao Japão e mais algumas feiras mais dedicadas por áreas fazem um trabalho fantástico.

Portanto, considera que também a própria associação teve impacto no desenvolvimento da Empresa X e no sucesso também que a Empresa X tem?

Sem dúvida, sem dúvida nenhuma. Nós hoje provavelmente já éramos capazes de ir sozinhos, mas provavelmente, numa primeira fase, iríamos ter muito mais dificuldade e o processo de e a curva de aprendizagem ia ser muito mais lenta do que em grupo, e coordenada por eles então muito mais fácil é a gente chegar ali, discutir as áreas dos *stands*. Temos a empresa que montam *stands* para toda a gente, dá orçamento, desmonta os stands. A gente chega no fim da feira, meto dentro de uma caixa fechada, ponho uma etiqueta com o nome da Empresa X, fica contratada e a caixa aparece aí na Empresa X. Há ali toda uma logística, não só física, que é importante, muito importante, mas também burocrática por trás da por trás das associações que são facilitadores. Mesmo lá (nas feiras) passam pelas empresas, questionam se precisam de alguma coisa, se está a correr bem, se temos máquina de café, pedem águas para toda a gente; tudo isso são pequenas coisas, que parecem

insignificantes, mas isso é fundamental. A gente chega lá, pousa a nossa mala, vai tomar um café, pega em 2 águas ou um cliente quer umas águas, tem lá águas. Se não, nós tínhamos que pensar e tínhamos que alimentar toda essa máquina.

No quadro governamental português, considerou que existem incentivos ou apoios, por exemplo, monetários; ou, por outro lado, se existem barreiras para as pequenas e médias empresas se expandirem internacionalmente?

Barreiras existem sempre, porque o nosso país, nestas coisas, usa e abusa destas coisas da burocracia e tudo mais, mas o que é facto é que na parte da internacionalização, nós também temos que dizer a verdade. Temos participado em inúmeros projetos, e temos sido apoiados financeiramente também, e não só na participação de feiras como na prospeção do mercado, de viagens, de prospeção, de reuniões com clientes, portanto, nesse aspeto, e naquilo que nos diz respeito a nós é que somos uma empresa, lá está, que temos uma estrutura muito também na área financeira, forte de pessoas que conhecem e que tem informação, e que se sentem minimamente à vontade. Das empresas, digamos, um bocadinho mais singelas, aí eu já não consigo dizer, porque não sei se para eles é muito fácil. Se é muito burocrático, se eles têm um conhecimento, ou se chega a informação sequer. Na parte da Empresa X, nós temos a dizer aqui que é importante, foi importante, tem sido importante esse apoio, porque é importante a parte financeira, mas todos nós sabemos que da parte humana, se nós tivermos apoios, é também mais fácil para nós tomarmos a decisão de ir. É um elemento de decisão. Facilita também a decisão a parte do apoio da parte financeira.

O senhor engenheiro, está a mostrar ou a perspetiva que a Empresa X tem e como estava a dizer, e bem, provavelmente temos empresas mais pequenas, de menor dimensão, com menor experiência que, se calhar, encontrarão outras barreiras. No nosso estudo, também iremos tentar auscultar essas empresas, e ver as diferentes perspetivas para analisar quais são os fatores e se a dimensão influencia também essa facilidade.

Por último, e já vamos para a última questão que também tem a ver com as Instituições. Da mesma forma que lhe pedi para dizer se encontrou algum entrave, alguma barreira a nível estatal nos mercados externos; teve alguma dificuldade assim mais burocrática ou mais institucional a nível estatal quando procedeu à entrada em algum mercado externo. Encontrou alguma dificuldade nesse âmbito?

Não, não particularmente, eu acho que o único mercado em que nós temos dificuldade, e é uma pena, porque estamos inseridos na UE e temos as regras da União Europeia a serem um entrave a algo que nós poderíamos, se calhar sozinhos, ter muito mais facilidade, que é o mercado brasileiro. O mercado brasileiro é um mercado gigante e potencial e nós não conseguimos; as taxas, tudo isso são entraves para que ponham praticamente o mercado brasileiro fora daquilo que são os planos, porque embora nós falemos a mesma língua e termos boas relações e os brasileiros muito gostavam de trabalhar com Portugal, bastava trabalhar um bocadinho para pôr aqui isto a funcionar, que eles a dimensão é realmente brutal. Nós temos que nos cingir às regras da União Europeia, e põe-nos taxas de entrada gigantes. E eu quando recebo aqui brasileiros, recebo-os por uma questão de cortesia, mas não tenho qualquer tipo de ambição de fazer negócio com eles.

Dentro dos que atualmente está presente a Empresa X, não considera que houve assim alguma dificuldade relativamente às instituições?

Não, não, nada de especial. Mais uma vez, como digo, nós temos uma organização, somos uma pequena média empresa, mas temos todo este apoio e estas sinergias com a Grupo Y, que está habituada a comprar em todo o mundo, não é? Eles compram em todo o mundo, eles têm pessoas dedicadas ao desalfandegamento, a tudo o que é burocracias e papeladas e barcos. Nós sentimos muito pouco as poucas dificuldades porque temos departamentos muito fortes. Não sei mais uma vez dizer se noutros casos existem esses problemas.

Eu estive na António Almeida & Filhos, a que tinha uma fiação na altura integrada, portanto, era um grupo vertical, tinha fiação e era uma empresa de têxteis lar. Entrei para trabalhar na Tearfil que era a fiação, depois a empresa foi fundida e ficou António Almeida e Filhos. E tive lá 7 anos.

E aí já tinha tido algum tipo de experiência internacional, certo?

Completamente, nós na parte dos fios já tínhamos feito esta travessia, lá está, mais uma vez, aí sim, foi mais complicado. O gestor na altura tinha uma visão incrível nestas coisas, era uma pessoa ligada às artes, portanto era uma pessoa muito à frente neste tipo de conceitos. Posso dizer-lhe que a primeira vez que fomos para uma feira internacional, a maior parte dos produtos que levamos lá não eram nossos. Levamos o que arranjamos, não eram nossos. Fomos ver o que é que se passava lá e o que é que o mercado estava a pedir, porque nós não sabíamos, claramente.

E foi assim também que arrecadou a experiência que tem hoje em dia e as capacidades também, provavelmente.

Sim, e a importância que depois se revelou. Na altura era mesmo complicado, mesmo para uma empresa portuguesa, entrar numa feira Internacional. Aquilo tinha um Conselho Estratégico da Feira que escrutinava tudo e mais alguma coisa de cada uma das pessoas, das empresas que tentavam entrar para lá. Portanto, era um projeto, lá está, neste caso, estando com a Seletiva Moda ou em *cluster* é muito mais fácil de entrar, e se forem individualmente, se calhar vais barrar com algumas coisas. Embora agora a coisa esteja muito mais global. Eles abrem mesmo a empresas turcas e asiáticas. Algumas antigamente eram muito restritos, e era muito difícil entrarem nas feiras.