

A abordagem ao mercado internacional: Estratégias de exportação aplicadas à internacionalização de uma PME têxtil portuguesa nos mercados da Polónia, França e Alemanha.

Gonçalo Novo Pais Figueiredo

Relatório de Estágio
Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por
Professor Doutor Pedro Cunha Neves

2025

Agradecimentos

Segue a presente secção para prestar os meus maiores e sinceros agradecimentos àqueles que de alguma forma contribuíram para a consagração deste documento, que assinala não só uma fase académica, mas uma fase da vida.

Aos meus grandes amigos, um especial obrigado por serem um dos pilares mais fundamentais da minha vida. Por terem estado presentes nos momentos mais difíceis, mas também por serem a razão dos momentos relaxantes serem repletos de boas memórias e gargalhadas. Obrigado por preencherem a minha vida de uma forma única.

À minha família um grande obrigado por terem sido sem dúvida o meu maior apoio. Por saber que por mais difíceis que as circunstâncias sejam, tudo se torna mais fácil ao saber que tenho sempre um lar seguro para onde posso voltar e onde sou sempre bem-vindo. Obrigado por me permitirem correr riscos e realizar sonhos, por serem uma fonte de motivação e por me terem proporcionado tudo aquilo que espero um dia vir a proporcionar.

Ao Professor Pedro Neves, um obrigado por todo o apoio naquela que foi uma fase tão turbulenta e exigente desta etapa académica. Por sempre me ter ajudado a tomar a decisão certa e por nunca me ter deixado pensar que estava nisto sozinho. Obrigado por exigir de mim aquilo de que sou capaz e por ser um exemplo de orientador.

À equipa Market Access, obrigado por me terem acolhido e por me terem dado não só a oportunidade de colocar em prática as minhas capacidades, mas de aprender e perceber que de facto não há vertente melhor que a Internacionalização e que é neste rumo que pertenço.

Resumo

O presente relatório resulta do estágio curricular realizado na empresa Market Access, uma empresa especializada na consultoria de negócios internacionais, no âmbito do qual se realizaram tarefas ligadas à internacionalização de uma empresa têxtil portuguesa, setor este caracterizado pela sua estrutura industrial de qualidade, fiabilidade e rigor técnico. Independentemente das qualidades do setor, a abordagem ao mercado externo apresenta dificuldades transversais a todas as indústrias cujo rendimento incide na comercialização de um determinado produto, fruto da necessidade que existe não só na análise de mercados alvo, mas na gestão logística de um bem produzido nacionalmente e comercializado a milhares de quilómetros de distância. Assim, o tema orientador do relatório consiste numa apreciação da internacionalização da Empresa X, uma PME têxtil portuguesa que contratou os serviços da Market Access, com foco nas estratégias de exportação, sejam estas diretas para o cliente ou indiretamente através da utilização de intermediários. Esta abordagem visa articular as especificidades dos mercados-alvo com as da própria empresa X, com o qual se desenvolvem atividades profissionais no seu processo de expansão internacional, como estudos e análises de mercado, gestão de bases de dados, ações de *matchmaking*, prospeção de novos contactos e clientes, abordagem internacional direta e gestão de *leads*, equacionando os fatores externos e internos que determinam a escolha da estratégia mais adequada e influenciam a internacionalização.

Este trabalho demonstrou que a decisão de exportar direta ou indiretamente através de intermediários constitui um processo estrategicamente complexo que exige uma análise criteriosa do contexto da empresa, do setor e dos mercados em que se desenvolve a atividade. Permitiu também reforçar a ideia de que a internacionalização não é um processo linear, previsível ou teoricamente estipulado, mas sim um percurso estratégico marcado pela experiência, pela adaptação ao contexto e fundamentalmente pela capacidade de atuar e planear flexivelmente.

Palavras-Chave

Setor Têxtil; Internacionalização; Modos de Entrada; Exportação Direta e Indireta; Agentes; Distribuidores.

Abstract

This report derives from a curricular internship at Market Access, an international business consultancy company, which carried out tasks related to the internationalization of a Portuguese textile company, a sector characterized by the quality of its industrial structure, reliability and technical rigour. Regardless of the sector's qualities, the approach to foreign markets presents difficulties that are transversal to all industries whose income is focused on marketing a particular product, due to the need not only to analyze different markets, but to manage logistics of a product produced nationally and marketed thousands of kilometers away. Therefore, the guiding theme of this report is an assessment of the internationalization of the Company X, a Portuguese textile SME who hired Market Access's services, focusing on export strategies, whether direct to the customer or indirectly through intermediaries. This approach aims to articulate the specificities of the target markets with those of Company X, with which professional activities were carried out in its international expansion process, such as market research and analysis, database management, matchmaking actions, client and contact prospection, and equating the external and internal factors that determine the choice of the most appropriate internationalization strategy.

In essence, this research has shown that the decision to export directly or indirectly through intermediaries is a strategically complex process which requires a careful analysis of the company's context, the sector and the markets in which the activity is carried out. It has also reinforced the idea that internationalization is not a linear, predictable or theoretically stipulated process, but rather a strategic path marked by experience, adaptation to the context and, fundamentally, the ability to plan and act flexibly.

Keywords

Textile Sector; Internationalization; Entry Modes; Direct and Indirect Export; Agents; Distributors

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
1. Introdução	1
2. Descrição da empresa e das atividades desenvolvidas	3
2.1 A empresa	3
2.2 Atividades Desenvolvidas	4
2.2.1 Estudos e análises de mercado	4
2.2.2 Gestão de Bases de Dados	5
2.2.3 Matchmaking	5
2.2.4 Prospeção de novos contactos e clientes	6
2.2.5 Abordagem Internacional Direta	6
2.2.6 Tratamento e acompanhamento de leads	7
3. Revisão de literatura	9
3.1 Enquadramento teórico	9
3.2 O setor têxtil	11
3.3 A internacionalização	12
3.4 Modos de entrada	14
3.5 As exportações	15
3.5.1 Exportações Diretas e Indiretas	15
3.5.2 A exportação numa perspetiva de recursos	17
3.5.2.1 Recursos tangíveis	20
3.5.2.2 Recursos intangíveis	21
3.5.2.3 Os recursos do intermediário	21
3.5.3 Custos e riscos dos intermediários	23
3.5.3.1 Custos	23
3.5.3.2 Riscos	24
3.6 Os Mercados	25
3.6.1 Ambiente Regulatório	26
3.6.2 Distância Cultural	27
3.6.3 Dimensão geográfica do mercado	27
4. Reflexão crítica das atividades à luz da literatura	29
4.1 Motivações e barreiras à internacionalização	29
4.2 A internacionalização numa perspetiva de recursos e capacidades	30
4.3 O gradualismo da internacionalização	33

4.4 Exportações Diretas e Indiretas	34
4.5 O intermediário: Indicadores chave, custos e riscos	35
5. Conclusões	39
Referências	41

1. Introdução

Num ambiente económico caracterizado pela constante alteração das dinâmicas de mercado, torna-se essencial às empresas que ambicionam a expansão da sua área de atuação colocar o mercado internacional na equação, abordando-o não apenas como um desafio, mas como um mar de oportunidades cujo potencial deriva diretamente da perspetiva adotada pelos intervenientes e pela sua capacidade de atuação nos mesmos. Felizmente, a internacionalização é um projeto repleto de alternativas, métodos e estratégias que podem ser adequadas às características e necessidades tanto daqueles que nela embarcam como nos países alvo.

Este relatório resulta do Estágio Curricular realizado na Market Access, uma empresa especializada em expansão e consultoria internacional, subdividida em setores público e privado, onde foram desempenhadas tarefas de suporte estratégico e operacional para a expansão internacional de negócios, análise de mercados externos e desenvolvimento de parcerias comerciais através de atividades como Estudos e Análises de Mercado no âmbito da recolha de informação, Gestão de Bases de Dados como metodologia de organização, *Matchmaking* e Prospeção de novos contactos, Abordagem internacional direta e Gestão de *leads* de forma a expandir o portfólio de clientes e enriquecer a presença no mercado.

Entre as diversas opções de internacionalização disponíveis, a exportação configura-se como sendo a alternativa mais adotada pelas empresas. Com base nessa premissa, este estudo tem como objetivo analisar as modalidades de Exportações Diretas e Indiretas através de intermediários, tendo em consideração a influência das características diferenciadoras tanto do país de origem como dos demais. Assim, o objetivo primário do trabalho empreende-se numa análise, comparação e reflexão crítica das estratégias de exportação direta e indireta, assim como do respetivo papel que os diferentes intervenientes intermediários desempenham na inserção internacional de uma indústria. Além disso, procura-se analisar as características intrínsecas e as considerações estratégicas associadas a cada modalidade de exportação, analisando a sua influência no processo do planeamento estratégico, enfatizando-se a adequabilidade das estratégias à inserção em mercados com características que exigem à empresa uma abordagem dinâmica e adaptativa, orientada para a otimização do desempenho e a maximização dos resultados num contexto de alta competitividade internacional. Assim, visa-se estabelecer alguns princípios que auxiliem ao planeamento estratégico de uma entidade empresarial que pretenda abordar os mercados internacionais através das exportações, cujos mercados-alvo tenham características

antagónicas que inviabilizem a adoção de uma estratégia universal de penetração nos mesmos. Através da interação direta com a entidade internacionalizada e os países recetores, este estudo procura evidenciar as vantagens e desvantagens dos modos de entrada diretos ou indiretos através de intermediários e perceber de que forma, com base em que características e mediante que circunstâncias é que o modo pode, ou não, fazer mais sentido.

O relatório estrutura-se segundo uma linha lógica e progressiva, iniciada com uma introdução ao contexto do estágio, descrevendo-se a empresa e as atividades desenvolvidas. Seguidamente, é elaborada a Revisão de Literatura, onde se explora a fundamentação teórica dos negócios internacionais, com especial incidência sobre o setor têxtil e as principais dinâmicas do processo de internacionalização, assim como dos respetivos modos de entrada. A análise no âmbito da Revisão de Literatura inclui ainda a exportação e o intermediário numa perspetiva de recursos, custos e riscos, assim como indicadores relevantes dos mercados que influenciem a estratégia de exportação, como o ambiente regulatório e a distância geográfica e cultural. Posteriormente, apresenta-se uma reflexão crítica, elaborada com base na articulação entre os contributos teóricos aprofundados e as atividades desempenhadas ao longo do estágio, com o objetivo de identificar pontos de convergência e de divergência. Esta secção incide sobre diversos aspetos nucleares à internacionalização da empresa X, uma empresa portuguesa do setor têxtil, cliente da Market Access, com características que exigem uma análise específica, nomeadamente das motivações e barreiras intrínsecas ao processo, dos recursos e capacidades mobilizados no âmbito da abordagem internacional, assim como sobre o próprio caráter gradual das exportações. Finalmente, na secção de Conclusões, apresenta-se uma reflexão global sobre os principais fatores que influenciam o processo de internacionalização da empresa, com destaque para os desafios estratégicos enfrentados, as aprendizagens adquiridas ao longo do percurso e as implicações das diferentes opções adotadas nos mercados-alvo.

2. Descrição da empresa e das atividades desenvolvidas

2.1 A empresa

O Estágio Curricular que servirá como base ao presente Relatório de Estágio foi realizado na empresa Market Access, uma consultora em negócios internacionais com mais de 19 anos de experiência na internacionalização e abordagem ao mercado externo. Com mais de 1500 projetos executados ao serviço de 600 empresas que se estendem ao longo de mais de 60 países, os serviços da Market Access abrangem não só as entidades privadas com um objetivo de expansão além das fronteiras nacionais, mas também na integração internacional de instituições e organizações públicas e coletivas. Os serviços prestados incluem: Estudos de Mercado e Análises Estratégicas, no âmbito dos quais são elaboradas análises de índole não só quantitativa (através de uma investigação baseada em parâmetros estatísticos) mas também qualitativa da qual fazem parte da equação características dos mercados analisadas com base em experiências recolhidas através de atividade nos mercados, mas também no próprio conhecimento interno da equipa), incluindo-se aqui estudos macro e microeconómicos do mercado, do setor, dos potenciais concorrentes e clientes presentes, planos de Marketing Internacional e delineamento da própria estratégia de entrada; Prospeção e Captação de clientes, que consiste não só na identificação mas também na abordagem aos responsáveis a partir da qual são recolhidas informações em relação às *leads*¹ que podem, ou não, vir a ser parceiros do cliente; Missões empresariais e virtuais aos mercados, nomeadamente através da prestação de apoio às empresas na participação em feiras internacionais presenciais ou via digital, com o intuito de efetuar um enquadramento entre a proposta de valor do cliente e as características do mercado em que melhor se insere através do *matchmaking*² e posterior agendamento de reuniões B2B; Formação e Consultoria em Internacionalização, através da alavancagem entre a formação académica dos consultores, predominantemente na área dos Negócios Internacionais, e experiência na área. Assim, são dadas informações chave sobre as características não só dos mercados, mas sobre a própria internacionalização e abordagem, com a partilha de dados sobre os mercados, do funcionamento das suas cadeias logísticas, entre outros.

¹ Aquele que se tem potencial para se tornar num futuro cliente (Arora, R., 2024)

² Conexão entre entidades/empresas com interesses estratégicos semelhantes (Schoeneborn, J., 2020)

2.2 Atividades Desenvolvidas

Mediante os parâmetros enunciados e as complexidades do sistema internacional, é crucial estabelecer um plano de tarefas estrategicamente consideradas a serem conduzidas diariamente e que determinam o sucesso da internacionalização.

Subdividido entre os setores Público e Privado da empresa, tive a oportunidade de colaborar diretamente em projetos com características e objetivos significativamente diferentes. No setor Público, tive a oportunidade de colaborar com órgãos governamentais de forma a promover a internacionalização de empresas locais para diversas regiões geográficas, desde o Médio Oriente ao Norte Europeu. No setor Privado, estava responsável por atender às necessidades específicas das empresas que contratavam os serviços da Market Access, fornecendo uma consultoria personalizada e sofisticada consoante as necessidades de cada empresa. Assim, as funções descritas abaixo representam, em parte, aquele que foi o contributo direto no processo de internacionalização de diversos projetos.

2.2.1 Estudos e análises de mercado

Abrangendo de uma forma polivalente diferentes mercados e setores, esta vertente permite obter um conhecimento de causa daquelas que são as características dos setores que melhor se adequam às condições proporcionadas pelos mercados. Utilizando um conjunto de ferramentas e metodologias de análise internas, um Estudo de Mercado é conduzido com base em garantir ao cliente que a internacionalização dos seus produtos ou serviços é feita com o maior grau de compatibilidade possível, diminuindo-se assim o risco e a aversão à incerteza aquando na fase de abordagem ao mercado.

Esta tarefa foi feita através da recolha e interpretação de dados estratégicos ao nível micro e macroeconómico, onde foram identificados desafios e oportunidades, permitindo a adaptação do posicionamento da empresa às exigências de cada mercado, nomeadamente de índole legislativa e regulatória, cultural e competitiva. As funções em si consistiram numa pesquisa profunda dos indicadores enunciados e da elaboração de um relatório no qual consta toda a informação pertinente que foi recolhida. Seguidamente, elaborou-se uma apresentação visual com essa informação para que esta fosse transmitida ao cliente da forma mais elucidativa e profissional possível.

No caso da empresa X, esta tarefa consistia numa análise aos mercados alvo com o intuito de recolher informação que fosse relevante ao planeamento estratégico, feita nomeadamente através do contacto direto com as empresas do mercado de forma a perceber,

por exemplo, se estas adquiriam produtos diretamente do fornecedor ou se recorriam a intermediários, a aceitação da abordagem em inglês ou a própria procura dos produtos oferecidos pela empresa X.

2.2.2 Gestão de Bases de Dados

A gestão de uma base de dados eficiente e operacional torna-se uma tarefa fundamental às funções do dia a dia, uma vez que é através da mesma que são geridas todas as empresas, contactos, responsáveis, ponto de situação, estado atual do projeto, feedbacks e *leads*, garantindo assim a centralização da informação e a eficiência do acesso aos dados em tempo real e consequente tomada de decisão. A tarefa concretamente associada à expansão da base de dados da empresa X caracterizava-se pelo aumento contínuo da informação disponível na mesma, nomeadamente a quantidade de empresas presentes para que pudessem ser abordadas, assim como as respetivas características, contactos, responsáveis pela tomada de decisão, entre outros. Complementarmente, era feita uma atualização contínua e enriquecimento dos dados, nomeadamente através da pesquisa por novas empresas-alvo para que fossem adicionadas à base de dados, assim como detalhes e características específicas das mesmas (localização, atividade, contacto geral, etc), perfil dos responsáveis (cargo, contacto, etc), estado atual do contacto com essa empresa e outras informações relevantes ao planeamento estratégico. Procurou-se assim, com estas tarefas, aumentar a eficácia das operações, otimizando a gestão do tratamento dos contactos através da atualização frequente das circunstâncias.

2.2.3 Matchmaking

Ao fazer o *matchmaking* entre a empresa e o potencial cliente internacional, agia-se em representação da primeira de forma a que fosse assegurada a maximização dos resultados e benefícios, garantindo que o interesse daquele que contratou os serviços da Market Access estivesse sempre garantido. Esta vertente envolveu não só identificar e alinhar os objetivos estratégicos das partes, mas também promover a comunicação, proporcionar negociações e a criar uma relação de confiança mútua. Ao atuar como intermediários, garante-se que os interesses de ambas as partes estão devidamente considerados e alinhados consoante as suas necessidades.

Supondo que uma dada empresa teria interesse em expandir a sua atividade para Portugal, era feita a pesquisa por empresas-alvo alinhadas com as necessidades do cliente e

que eram posteriormente abordadas via e-mail ou telefone, apresentando-se assim o contexto e a proposta de valor. Caso houvesse um interesse da outra parte, era agendada uma reunião entre estes o cliente. Nesta reunião, assumia-se o papel de mediador de forma a garantir que todas as partes se encontravam em sintonia. No caso da empresa X, esta tarefa seguiu o mesmo módulo. Após pesquisar por empresas que se enquadrassem no target, prosseguia-se com a abordagem comercial, apresentando a empresa, o contexto do contacto e aquilo que existe para oferecer. Se a outra parte manifestasse interesse, procedia-se ao planeamento das reuniões entre a empresa X e a *lead*, nas quais a Market Access estava presente enquanto elo de ligação entre os elementos.

2.2.4 Prospeção de novos contactos e clientes

Para além da seleção de mercado, é necessário determinar os intervenientes fundamentais de forma a potenciar o sucesso da abordagem, subdividindo-se em clientes (empresas) e responsáveis pela tomada de decisão. Esta tarefa seguia uma metodologia bastante semelhante independentemente dos projetos de que fazia parte, pelo que, no caso aplicado à empresa X, passou-se por efetuar uma pesquisa profunda de *players* nos mercados relevantes à nossa abordagem (França, Polónia e Alemanha) ou seja, potenciais novos clientes que pudessem ter interesse na nossa proposta. Uma vez angariado um conjunto considerável de empresas compatíveis, pesquisava-se os contactos diretos de colaboradores responsáveis pela tomada de decisão e simultaneamente responsáveis pelo sucesso, ou insucesso, da abordagem àquela empresa em específico. Esta atividade exigiu uma análise profunda aos websites das empresas, que podem ou não conter as informações que procuramos. Caso essa informação não estivesse disponível, recorria-se a plataformas e metodologias internas, podendo esta prospeção ser feita por via telefónica, pedindo-se diretamente para falar com o responsável do departamento em questão, ou por email. Apesar de ser uma das metodologias mais difíceis e de haver um conjunto de protocolos por parte das empresas que incentivem à abordagem por email, este método apresenta as suas vantagens, nomeadamente a criação de uma ligação interpessoal com os responsáveis pelo atendimento que pode, a posteriori, facilitar a comunicação com um responsável direto.

2.2.5 Abordagem Internacional Direta

A abordagem internacional direta é feita principalmente através de chamadas telefónicas que, apesar de contarem com algum apoio por parte do contacto via email,

assume-se como sendo o método principal de abordagem. As chamadas em questão serviam dois propósitos fundamentais (comercial e informativa), sendo que a finalidade apresentava alterações consoante o projeto em questão. No entanto, o seu princípio base consistia na apresentação da proposta de valor do cliente de uma forma mais direta no âmbito da angariação de novas *leads*, marcação de reuniões e auxílio direto no estabelecimento de novos parceiros. A vertente informativa da abordagem direta era feita nomeadamente no âmbito dos estudos de mercado, uma vez que há informações sobre os mesmos às quais não é possível ter acesso através da pesquisa e investigação, havendo a necessidade de obter os *insights* dos agentes pertencentes ao próprio mercado e, consequentemente, aumentar o nosso conhecimento e capacidade de atuação, criando e diversificando uma rede de contactos. No âmbito do projeto com a empresa X, esta abordagem foi feita principalmente para os mercados da Polónia, Alemanha e França, tendo-se comprovado como sendo a metodologia mais eficiente na obtenção de novas *leads*, embora conte com um conjunto de dificuldades associadas, nomeadamente a língua, a adaptação do discurso consoante as particularidades de cada país e a respetiva adequabilidade ao mercado.

A título de exemplo, em representação da empresa X, uma das abordagens comerciais consistia no seguinte: pesquisar as empresas-alvo pertinentes (*matchmaking*) assim como as suas informações e, seguidamente, armazená-las na base de dados. Uma vez adquirido um valor considerável de *targets*, fazia-se a abordagem direta. Nesta abordagem, apresentava-se a empresa, a proposta de valor e o intuito da abordagem. A partir desta fase tinha-se como objetivo fazer com que a empresa tivesse interesse na nossa proposta de valor, passando assim a *lead*. Foram feitas também abordagens informativas, como por exemplo contactar algumas das empresas da base de dados e perguntar, diretamente se compravam material têxtil diretamente aos fornecedores ou se recorriam a intermediários. As conclusões associadas a esta tarefa específica são analisadas na subsecção 4.5 no âmbito da análise dos intermediários.

2.2.6 Tratamento e acompanhamento de leads

Feitos os passos anteriores, as *leads* angariadas eram ativamente acompanhadas, algo essencial para garantir a circulação fluída da informação. Tal como a tarefa “prospecção de novos contactos e clientes”, esta atividade seguia um método bastante semelhante entre projetos. A comunicação constante e a adaptação imediata às necessidades de cada lead são fatores cruciais no sucesso de uma conversão para cliente. A análise contínua de dados e o

respetivo ajuste consoante as necessidades permite otimizar processos e promover um ciclo de eficiência e satisfação, auxiliando ao fortalecimento das relações entre os intervenientes e à promoção de um ciclo de eficiência e satisfação.

Aplicada à empresa X, este tipo de tarefa envolvia: a atualização da base de dados dos diferentes mercados consoante o progresso; estratégias de acompanhamento; personalizar e negociar a oferta consoante as exigências do alvo; fazer atendimento diferenciado, uma vez que já se tem conhecimento tanto dos responsáveis como do contexto em que se encontra este contacto; e, por fim, uma intermediação constante entre a empresa que contrata os nossos serviços e o potencial novo cliente internacional, de forma a que seja possível garantir a conformidade e o alinhamento estratégico de ambas as partes. Aqui, no caso da empresa X, quando, por exemplo, a *lead* fazia o pedido de amostras, era necessário notificar a empresa X e a gestora de projeto, anotar o pedido e atuar em representação do cliente para com a Market Access e vice-versa.

3. Revisão de literatura

O tema central da revisão de literatura foca-se numa análise ao setor têxtil e nas estratégias de penetração internacional adotadas, nomeadamente a discrepância entre o fornecimento direto ou indireto através da utilização de intermediários, abordagens estas que exigem à empresa uma forte flexibilidade estratégica. Assim, a revisão de literatura será organizada em várias subsecções interligadas de forma a proporcionar uma análise coerente e abrangente da internacionalização através de exportações. Inicialmente, será exposto o fundamento teórico dos modelos que explicam, por um lado, o processo gradual de internacionalização e, por outro, as dinâmicas de mercado resultantes da interação entre os vários intervenientes. Seguidamente, realizar-se-á uma análise crítica do setor têxtil em Portugal, destacando-se as principais motivações que impulsionam a internacionalização das empresas, assim como as principais barreiras. Esta análise é complementada a posteriori com um estudo sobre o impacto da atividade internacional na performance das empresas. São igualmente analisados os diversos modos de entrada em mercado internacionais, procedendo-se a uma comparação crítica entre as diferentes alternativas estratégicas, com especial destaque para a relevância das exportações no contexto da internacionalização. Neste âmbito, será aprofundada a abordagem baseada nos recursos, custos e riscos tanto da empresa como dos intermediários de exportação, complementada conclusivamente com os fatores do mercado de destino que condicionam a escolha da estratégia de exportação, como o ambiente regulatório e a distância geográfica e cultural.

A interligação destes temas permite uma compreensão integrada da internacionalização no setor têxtil, relacionando ao longo do relatório os fundamentos teoricamente conceptualizados com a realidade prática observada na entidade de acolhimento.

3.1 Enquadramento teórico

A decisão de internacionalizar e de adotar o mercado internacional como parte integrante da atividade da empresa envolve, naturalmente, um conjunto de riscos que a colocam numa posição associada a incertezas e consequências de um comprometimento cujos resultados não serão perceptíveis numa primeira instância da abordagem. Assim, o grau de envolvimento no mercado deriva de uma integração gradual no mesmo pela aquisição de conhecimento e, consequentemente, comprometimento (Johanson, 1977).

Com base nesta conceptualização teórica, o processo de integração internacional segue uma linha assente na aquisição gradual de conhecimento através da experiência a atuar no mercado, com reflexos no compromisso através da alocação de recursos. Este conhecimento abrange diversos fatores que afetam diretamente a atividade no mercado, nomeadamente as oportunidades, constrangimentos e alternativas, que dão à empresa e aos responsáveis pela tomada de decisão um conjunto de indicadores que permitem analisar, numa primeira instância, o potencial do mercado (Johanson, 2009)

Sinergicamente, o compromisso distingue-se em 2 formas de análise: o seu grau (elevado ou reduzido) e a quantidade de recursos alocados. Descartando a possibilidade de redirecionar os recursos alocados ao mercado alvo para outro mercado alternativo devido à incerteza do sucesso dessa transição, o grau de comprometimento é calculado através do princípio de que quanto maior for a quantidade de recursos direcionados ao mercado, maior é o nível de comprometimento neste, princípio este que se amplia consoante a especialização dos recursos. Quanto à quantidade de recursos, esta é percecionada através do investimento em operações que visem a comercialização do produto no mercado alvo (Johanson, 2009).

A arquitetura que sustenta a cadeia de integração gradual do modelo diferencia várias fases potenciais de integração nacional (Johanson, 2007), designadamente: exportações esporádicas; exportação via representante de vendas; subsidiária de vendas; produção local. Apesar de refletirem o princípio de que o comprometimento deriva do conhecimento adquirido pela experiência, há outros fatores que influenciam a atividade, como a distância física e a dimensão do mercado, que aliadas às características individuais da entidade podem causar disrupções à cadeia de inserção.

Para além do gradualismo, é de uma grande importância considerar o processo de abordagem internacional de uma perspectiva policêntrica, não sendo a empresa uma entidade singular com atividade num determinado mercado, mas como parte integrante de uma rede que abrange uma multitude de entidades com uma influência direta no mercado e na atividade (Håkansson, 2002; Hollensen, 2014; Johanson, 2009). Apesar da paridade entre conhecimento e compromisso supramencionada, é altamente relevante integrar a influência de outros intervenientes no mercado, como fornecedores, compradores, Bancos e concorrentes (Hollensen, 2014) na integração internacional da empresa. A consideração de intervenientes externos com um reflexo direto na atividade do mercado reforça a importância destas relações no acesso a canais de distribuição previamente desconhecidos, recursos e oportunidades, que derivam diretamente no conhecimento do mercado. Esta integração

multilateral é decisiva no sucesso da empresa no mercado alvo, que para além de demonstrarem um impacto direto na aquisição de conhecimento e consequentemente comprometimento ao mercado, constituem uma base fundamental naquela que é a estratégia internacional da empresa, permitindo reduzir custos de coordenação da atividade derivada da dependência perante recursos que são controlados por outros intervenientes (Håkansson, 2002; Hollensen, 2014; Johanson, 2015).

Desta forma, é importante adotar uma perspetiva multilateral de análise ao processo de internacionalização da empresa, caracterizado pela tendência crescente do envolvimento em função da aquisição de conhecimento. Estas considerações são alvo de uma forte interdependência existente entre partes integrantes do mercado com um reflexo direto nas perspetivas de sucesso da abordagem internacional.

3.2 O setor têxtil

Apesar de ter uma área de atuação extremamente abrangente, desde o vestuário à decoração, a estrutura industrial do setor têxtil reflete alguns efeitos da globalização. O Desenvolvimento tecnológico europeu e a qualificação da mão de obra originaram um aumento da eficiência e qualidade produtiva da indústria (Stengg, 2001), com reflexos diretos nas cadeias de distribuição, tendo-se acentuado a tendência do outsourcing para polos industriais com custos de produção mais reduzidos, fruto das características laborais e dos *spillovers* de know-how. Em 2022, a China ocupava o primeiro lugar de países com o valor mais elevado de exportações do setor (Statista, 2024) com um valor cerca de duas vezes superior ao da União Europeia, refletindo de uma forma analítica e empírica a tendência das últimas décadas, caracterizada pela ascensão do continente asiático enquanto epicentro industrial, o que coloca a produção local da União Europeia perante uma concorrência extraordinária. Em Portugal, a indústria têxtil destaca-se positivamente como sendo uma das indústrias mais competitivas, representando cerca de 10% do total das exportações de bens do país em 2022 (ATP), percecionada internacionalmente pela qualidade de produção que eleva o nome da indústria.

Ao contrário de países como os Estados Unidos da América ou o Brasil, em que o mercado doméstico apresenta uma dimensão significativa, o mercado português não apresenta as mesmas vantagens face a alguns pares no comércio internacional. A diminuição da dependência de um mercado doméstico saturado, aliada a uma estratégia de maximização

dos lucros e de diversificação (Onkvisit, 2004) leva a uma reestruturação estratégica da atividade da empresa, o que coloca o mercado internacional em cena. Contudo surgem, paralelamente às motivações, barreiras à internacionalização, sejam estas de índole interna à empresa ou condicionantes externas (Galvão, 2021). No que toca às barreiras internas provenientes de características da própria empresa, destacam-se os recursos disponíveis, a falta de experiência e a própria organização da empresa, que quando somados retratam uma insuficiência de investimento disponível para alocar a um mercado cujo *modus operandi* não é dominado e com base numa gestão operacional desprovida de *know-how*. Já as barreiras externas à empresa representam outro tipo de entraves à internacionalização. No âmbito do setor têxtil, destacam-se os aspetos culturais, como a língua, ou aspetos políticos, económicos e logísticos espelhados através da estrutura fiscal e legislativa (Galvão, 2021).

Segundo uma amostra de algumas empresas do setor têxtil português (Galvão, 2021), de forma a assegurar a subsistência das mesmas perante as condições supra, é necessário que haja um planeamento que permita ultrapassar as condicionantes referidas e uma reestruturação dos objetivos. Através de investimentos na sustentabilidade do processo produtivo, da qualificação do capital humano, do estabelecimento de parcerias estratégicas e da colaboração com entidades no âmbito de um apoio especializado, quando implementados na agenda estratégica da empresa, é possível superar estes entraves e expandir a área de atuação ao mercado internacional. Ou, quando carece desta capacidade de reestruturação interna, recorrer a consultores de negócios internacionais.

3.3 A internacionalização

Uma vez aprofundado o enquadramento teórico, assim como a própria relevância do setor têxtil e as respetivas condicionantes para uma abordagem ao mercado internacional, é crucial no âmbito do presente estudo perceber os efeitos da internacionalização e de que forma influencia a performance das empresas que tomaram a decisão de enfrentar o mercado externo. Para o efeito, é necessário reduzir o espectro a 3 fatores essenciais, sendo eles a intensidade, calculada através da percentagem da produção que é exportada, a diversificação de mercados e a distância, seja esta cultural, geográfica ou institucional (Miller, 2015). A intensidade exportadora da empresa apresenta benefícios diretos na performance, principalmente pelo seu efeito na criação de economias de escala e do aumento dos benefícios em função da experiência em atuar no mercado externo (Johanson, 1977). A distância pode-se refletir como sendo um debilitador da performance em empresas com um

nível reduzido de internacionalização, nomeadamente pela quantidade de fatores previamente ocultos que perturbam o sucesso na atuação no mercado externo, acentuados pela dificuldade em adotar uma estratégia universal (Novick, 1988). Por último, a diversidade, que numa fase inicial de internacionalização se apresenta como uma extensão para além das competências, através de consequências como o aumento dos custos de coordenação e a redução do investimento alocado a cada mercado (Miller, 2015). Quando aplicados os conceitos supra às empresas do setor têxtil português, descartando o princípio de que a internacionalização não representa automaticamente um aumento na performance, destacam-se a distância e a intensidade como derivados positivos da internacionalização, apesar de adotarem uma forma não linear (Pacheco, 2019). O mesmo se aplica à diversificação e à necessidade existente na harmonização dos recursos com os custos associados a operações internacionais em destinos diversificados (Gomes, 1999).

Uma vez que em Portugal, no ano de 2023, micro e médias empresas, assim como empresas com mais de 10 anos, constituíam a maior parte do corpo empresarial têxtil português (Banco de Portugal, 2023), é importante enquadrar na análise a idade da empresa e a sua dimensão calculada através dos recursos (Pacheco, 2019). À semelhança dos primeiros, estes indicadores não representam considerações universalmente aplicáveis. Apresentam, no entanto, uma tendência alicerçada na conclusão de que as empresas mais antigas têm uma maior dificuldade na transformação de contextos em oportunidades, ao contrário das empresas mais recentes que articulam com facilidade aquelas que são as características do mercado internacional. O mesmo se aplica na dimensão da empresa e do conflito efetivo entre a capacidade para gerar oportunidades e a dificuldade na conciliação com a gestão de uma larga estrutura empresarial (Chen, 1995).

No seguimento do que já foi referido atrás sobre a importância que as relações informais apresentam no processo de tomada de decisão de internacionalizar (ponto 3.1) é essencial inserir a sua aplicabilidade na internacionalização do setor têxtil português. Neste contexto, as relações no contexto empresarial, com foco nas relações informais, surgem como uma estratégia defensiva de efeitos como a globalização, a alteração constante das forças concorrenciais e a instabilidade do fornecimento, assim como as forças impostas pelos mercados, como a aceitação do produto e a dissimilação institucional (Braga, 2016). A partir de uma amostra recolhida com dados obtidos em questões colocadas a entidades empresariais, evidências demonstram que os benefícios que surgem através do estabelecimento, manutenção e desenvolvimento de relações informais, como o acesso a

conhecimento, informações, oportunidades de negócio e externalidades como o aumento da confiança do consumidor, permitem dar uma solução parcial a problemas resultantes das incertezas provenientes de um mercado externo.

3.4 Modos de entrada

Já analisados os principais fatores influentes na transição entre a prática de atividade local para o mercado internacional, surge a pertinência de comparar os diferentes modos de entrada enquanto alternativas ao setor têxtil. Não descartando as características dos diferentes modos de entrada que se provariam úteis à internacionalização, no âmbito do setor têxtil serão analisadas apenas *Joint-Ventures*, Subsidiárias e Exportações, devido à sua representatividade estratégica e abrangência ao nível de indicadores que se adequam particularmente à indústria, como por exemplo a colaboração com uma produtora local através de uma *Joint-Venture*, o estabelecimento de uma unidade própria via Subsidiária ou, logicamente, as Exportações. A escolha de analisar estes modos de entrada permite analisar um espectro vasto de considerações como a quantidade de controlo sobre as operações externas, os riscos associados e as próprias condições internas da empresa.

É possível caracterizar uma *Joint Venture* como uma “Relação contratual entre duas ou mais empresas na persecução de um objetivo de negócio em comum” (UNCTAD, 2011), tendo em vista combinar recursos e capacidades no fortalecimento de uma posição competitiva (Bonnici, 2015). Estas empreendem um conjunto de vantagens que a tornam atrativas na ponderação de investimento internacional, com destaque para o acesso a conhecimento e recursos no novo mercado (distribuidores, fornecedores, metodologias, entre outros), e para o aumento da notoriedade com que o produto externo é perçecionado no mercado. Não obstante, perpendicularmente às vantagens surge também um conjunto de desvantagens que equilibram o espectro da tomada de decisão, nomeadamente a potencial discrepância entre os objetivos das entidades, a integração da colaboração na agenda das empresas como forma prioritária e a divergência proveniente da alocação de investimentos ou da própria redistribuição do lucro (Bonnici, 2015).

No polo oposto de uma estratégia cooperativa, o estabelecimento de uma subsidiária tem como base fundamental o controlo das operações como sendo totalmente detido pela empresa “mãe” que, aplicado à indústria têxtil a título de exemplo, podem consagrar uma parte da produção dependente de exportações da empresa “mãe” ou realizar a totalidade do processo produtivo (Root, 1994). Seguindo uma linha de raciocínio com base na lógica de

que esta estratégia pressupõe um maior investimento base e que está dependente de uma transição vertical de recursos (Raziq, 2013), é possível estabelecer um conjunto de parâmetros que avaliem a sua adequabilidade ao processo de exportação. Os benefícios derivados do controlo total das operações conflituam com os pressupostos negativos derivados dessa caracterização, refletidos na estrutura financeira e organizacional da empresa através do risco envolvente no processo, da complexidade de gestão e da escala das consequências do insucesso das operações, condicionando a realocação do investimento a uma estratégia alternativa.

Assim, comparando de uma forma sucinta os dois modos de entrada referidos, aplicados ao contexto e às características do setor têxtil português, a escolha entre a partilha de riscos e o acesso a informação e recursos proporcionados por uma *Joint Venture*, ou a autonomia e alinhamento estratégico proporcionado por uma subsidiária, encontra-se condicionada por alguns indicadores constantes, como o capital disponível para investimento, o risco associado e as próprias características internas ou externas às empresas. Estas constantes evidenciam a necessidade de adaptação e de conciliação das condições internas com as dinâmicas do mercado internacional. A revisão de literatura sugere o princípio de que as exportações surgem como um procedimento com um risco relativamente reduzido e enquanto fio condutor entre a experiência no mercado internacional e o conhecimento adquirido pelo mesmo (Johanson, 1977). Desta forma, é possível visualizar as exportações como um instrumento de aquisição de experiência que pode ou não resultar num investimento futuro intensivo e solidificado como parte integrante da empresa.

3.5 As exportações

A subsecção final desta revisão de literatura incide essencialmente na exportação enquanto estratégia de internacionalização e as respetivas ramificações, nomeadamente a diferenciação entre o fornecimento direto ao cliente, ou indireto, através da utilização de intermediários como distribuidores ou agentes internacionais.

3.5.1 Exportações Diretas e Indiretas

Como o nome indica, as exportações diretas podem ser caracterizadas como uma situação em que uma empresa vende os produtos diretamente a clientes noutro país sem recorrer a outra pessoa ou organização para tratar da sua organização (Cambridge Business

English Dictionary, n.d). Este canal de distribuição direto permite à empresa exportadora consolidar a sua presença no mercado externo de uma forma significativamente mais autónoma do que as alternativas, possibilitando o controlo acrescido das operações no mercado externo, a concentração interna das atividades de marketing, a eficiência dos fluxos de informação e a proteção da propriedade intelectual (Root, 1994), consagrando-se assim a otimização da eficiência operacional através da centralização do controlo sobre a atividade externa. No entanto, esta concentração reflete um aumento do risco e do custo das operações uma vez que há a necessidade de alocar forças à conciliação autónoma com os instrumentos das estruturas legais e logísticas dos canais de distribuição, como tarifas de importação e conformidades legais.

As exportações indiretas por via de intermediário refletem um conjunto de alternativas aos constrangimentos supramencionados, que incorporam semelhantemente um portfólio de aspetos positivos e negativos. Quantitativamente, o foco será baseado nas margens de rentabilidade e na facilidade/dificuldade do acesso aos canais de distribuição internos dos mercados alvo (Ahn, 2011). Esta análise considera duas noções base: os custos fixos de exportação e os custos variáveis. Segundo o modelo desenvolvido (Ahn, 2011), a utilização de intermediários prevalece quando os níveis de produtividade da empresa são mais baixos, que ao carecerem de uma eficiência ótima de produção e comercialização, beneficiam da facilidade de acesso aos mercados proporcionada por intermediários, algo que as empresas mais produtivas conseguem executar autonomamente. Esta dinâmica reflete a lógica de que a intermediação permite uma entrada mais acessível ao mercado externo a troco de uma margem proveniente das necessidades de adaptação ao produto, às características locais e ao enquadramento do produto no canal de distribuição, resultando num paralelismo entre as margens arrecadadas pelo intermediário pelas suas funções (custos variáveis) ou a necessidade de desenvolver a sua própria rede de distribuição e integração no mercado (custos fixos).

Considerando as noções enunciadas, é necessário segmentar o conceito de “intermediário” em dois tipos: Distribuidores e Agentes, que apesar de fazerem papéis de intermediação têm, em contraparte, características próprias. Assim, a relação empresa-distribuidor-consumidor no mercado de destino caracteriza-se como “Um contrato de distribuição em que a empresa vende os produtos ao distribuidor, que depois revende ao consumidor” (Harrison Clark Rickerbys Law, 2023), enquanto um agente é um intermediário independente que representa a empresa no mercado alvo que não reclama a propriedade dos

bens mas que os detêm no âmbito da sua comercialização (Root, 1994). As diferentes características dos intermediários e as respectivas implicações no planeamento estratégico de penetração internacional variam não só de acordo com a entidade que pretende exportar, mas também com as particularidades do mercado e dos respetivos intervenientes, influenciando diretamente a estratégia de inserção. Mediante uma possibilidade de escolha, é necessário realizar uma triagem dos intermediários baseada, não exclusivamente, no seu perfil (Root, 1994). Conciliando as noções do autor com pressupostos obtidos diretamente através da colaboração com consultores em negócios internacionais com experiência na matéria, esta seleção visa compreender a área geográfica coberta pelo intermediário de forma a calcular o potencial da expansão do produto através da sua influência na circulação e distribuição, a sua reputação, grau de conhecimento, histórico de operações e portfólio. Uma análise a este tipo de indicadores permite avaliar, embora que apenas numa primeira instância, as capacidades do intermediário em contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos, diminuindo assim os riscos associados à colaboração com uma entidade cuja fiabilidade é desconhecida, o que permite a redução de custos e o aumento da confiança no mercado (Suwannarat, 2016).

Em suma, a determinação da estratégia de exportação direta ou indireta através de intermediários está dependente de um conjunto de variáveis internas e externas à empresa e aos mercados, o que faz com que a sua adequabilidade não siga um padrão universal, evidenciando o papel das determinações e objetivos estratégicos individuais no contexto internacional.

3.5.2 A exportação numa perspetiva de recursos

Como o indica o parágrafo anterior, há um conjunto de variáveis que é necessário considerar de forma a analisar o modelo de exportação que melhor se adequa à estratégia de uma empresa. Mediante isso, essa análise incide sobre um conjunto de fatores ao nível da empresa que influenciam não só a sua performance exportadora, mas que ajudam também a determinar a inclinação existente para a adoção de um modelo de exportações diretas ou indiretas. A abordagem proposta neste segmento adota uma perspetiva focada nos recursos e capacidades da empresa, nomeadamente os recursos tangíveis e intangíveis, como financeiros (Barney, 1991) e administrativos (Moghaddam, 2012; Sousa, 2008) que empreendem a capacidade exportadora da própria empresa, a predisposição para o risco (Bernard, 2004), o controlo sobre o bem exportado (Kamali, 2019; Mortanges, 1999; Peng

2001) a experiência e a orientação internacional (Moghaddam, 2012; Nassimbeni, 2001; Nazar, 2009; Sousa, 2008; Zou, 1998).

Uma entidade empresarial é composta por um conjunto de recursos e capacidades que moldam de que forma esta se apropria dessas características no âmbito do ganho de vantagens competitivas (Penrose, 1959). É importante compreender e segmentar as características e as tipologias dos recursos, que, como mencionado, se subdividem entre recursos tangíveis, ou seja, aqueles que são palpáveis e quantificáveis como a dimensão financeira, e intangíveis, como a capacidade de gestão, que quando interligados e a combinação entre recursos e estratégia determina significativamente o potencial de sucesso de uma entidade (Kraja, 2018). Estes recursos, uma vez identificados, são alvos de uma matriz de avaliação que determina de que forma é que podem ser, ou não, recursos propícios e diretamente relacionados com a atribuição de vantagens competitivas, utilizando para o efeito uma análise que identifica o Valor, a Raridade, a Imitabilidade e a Integração Organizacional destes recursos (Barney, 1991).

Em primeiro, o Valor dos recursos, ou seja, averiguar se os recursos existentes influenciam diretamente a criação de valor, que adequado ao contexto, reforçam a criação de vantagens competitivas. Neste caso, os recursos tangíveis representam os ativos mensuráveis que atuam como uma base estrutural ao planeamento estratégico da empresa, como por exemplo recursos tecnológicos ou financeiros que permitam a otimização de processos resultante num aumento da capacidade produtiva que reforça a posição competitiva da empresa face à concorrência (Dhanaraj, 2003). De uma forma complementar, os recursos intangíveis como o *know-how* (Hall, 1992) atribuem um efeito semelhante ao serem utilizados e apropriados pela empresa como uma parte fundamental do seu *modus operandi*, uma vez que permitem uma competitividade baseada no conhecimento e que fundamentam o planeamento que vai para além da utilização de capacidades financeiras. Estes recursos são fundamentais no estabelecimento de um posicionamento internacional que reforça a resiliência das empresas e que acentua a exigência e necessidade de uma apropriação planeada dos recursos (Arbelo, 2024).

Uma vez analisado o Valor, é crucial determinar a Raridade dos recursos, ou seja, a composição de recursos cuja vantagem competitiva deriva diretamente da sua escassez caracterizada pela facilidade no acesso dos concorrentes ao mesmo tipo de recursos (Barney, 1991). Ou seja, se uma empresa possui determinados recursos num regime de exclusividade, esta pode criar vantagens competitivas com base no facto de ter acesso a um conjunto

limitado de recursos. Se estes não tiverem este cariz de raridade, significa que carecem do fator distintivo que lhes atribui vantagem competitiva e resulta automaticamente numa limitação do seu valor (Barney, 1991). No âmbito da internacionalização, estes tipos de recursos empreendem, por exemplo, o acesso privilegiado a canais de distribuição que resultam diretamente numa maior facilidade e eficiência na entrada em mercados externos (Dastgerdi, 2012), que quando aplicados aos princípios enunciados anteriormente, se forem detidos pela empresa em regime de exclusividade perante a concorrência, gera vantagem competitiva.

Tendo em consideração a posse de recursos Valiosos e Raros, é necessário ter a noção se estes recursos são replicáveis, ou não, pelos concorrentes (Barney, 1991), analisando-se assim a Imitabilidade. Partindo de um princípio lógico, se os recursos de uma organização forem difíceis de imitar pelos concorrentes, estes resultam numa atribuição significativa de vantagem competitiva uma vez que impede os concorrentes de explorarem esses mesmos recursos. A título de exemplo, as patentes empreendem um recurso inimitável devido ao facto de representar uma exclusividade para a empresa que a detém, retardando assim os concorrentes e inviabilizando uma estratégia de imitação (Caldwell, 2023). É importante notar que, num cenário de heterogeneidade de recursos, há empresas que optam por uma estratégia de imitação de forma a obterem vantagens competitivas, nomeadamente o caso de algumas empresas chinesas que imitam produtos e designs de concorrentes (Shepard, 2015).

De forma a completar esta análise, é necessário averiguar se os recursos, além de Valiosos, Raros e Inimitáveis, se encontram estrategicamente inseridos na estrutura da Organização (Barney, 1991). Para que os recursos Valiosos, Raros e Inimitáveis sejam uma fonte de vantagem competitiva, estes precisam de estar devidamente integrados na atividade da organização que deve alavancar a vantagem competitiva através da integração eficiente destes recursos como um ativo fundamental da empresa (Bocconcelli, 2020). Num cenário extremamente competitivo como o mercado internacional, a empresa deve ser capaz de se adaptar e de utilizar todos os recursos à sua disposição para a garantir o sucesso das operações e assegurar o estabelecimento de uma posição competitiva face aos concorrentes (Kaleka, 2000).

Neste contexto, a subsecção seguinte visa analisar de que forma recursos tangíveis, como capacidades financeiras, e intangíveis, como conhecimento de mercado e orientação internacional, se enquadram e influenciam a estrutura organizacional alinhada à decisão de exportar, direta ou indiretamente através de intermediários.

3.5.2.1 Recursos tangíveis

Como referido anteriormente, a performance exportadora de uma empresa está diretamente relacionada com um conjunto de recursos que influenciam a forma como esta se posiciona no sistema internacional. No âmbito desta análise, serão aprofundados os tipos de recursos tangíveis que empreendem estas considerações e de que forma estes se correlacionam diretamente com a performance exportadora das organizações, caracterizada por indicadores como o volume de vendas internacional, quota no mercado e rendimentos (Vapa, 2019).

Parte-se do princípio de que ao desenvolverem atividades de exportação, as empresas incorrem em custos exclusivos dessa atividade resultantes da entrada e estabelecimento no próprio mercado, o acesso à informação, o transporte ou a configuração de uma rede de distribuição (Bernard, 1999; Root, 1994). Seguindo uma linha lógica, empresas com recursos financeiros mais acentuados têm uma capacidade superior para suportar os custos de entrada associados, permitindo um suporte à atividade internacional de forma mais eficaz, crucial para assegurar uma posição competitiva. Esta capacidade de financiar os condicionamentos de entrada no mercado permite às empresas com maior capacidade financeira reduzir o risco de fracasso proveniente da dificuldade em acatar com esses custos, algo frequentemente mais elevado em empresas com uma dimensão mais reduzida que podem não ter o mesmo acesso ao capital (Bernard, 2004). No que toca ao estabelecimento de redes de distribuição, estas são fundamentais para assegurar a internacionalização eficiente dos bens e envolvem fatores como conformidade logística, transporte e armazenamento local (Vapa, 2019). Todas estas condicionantes exigem investimentos (Arnold, 2000) para os quais as empresas com maior abundância de capital estão mais preparadas (Manova, 2013), concluindo-se assim que a dimensão da empresa influencia positivamente as exportações, nomeadamente através da capacidade para gerar economias de escala através da apropriação dos recursos de forma a que estes sejam positivamente configurados no âmbito da exploração económica internacional (Calof, 1994; Monteiro, 2013). Para além dos custos tradicionais já referidos, no mundo da digitalização de serviços, investimentos como uma infraestrutura digital via plataformas de comércio eletrónico ou websites localizados que facilitam a comercialização internacional, não podem passar despercebidos (Watson, 2017).

3.5.2.2 Recursos intangíveis

Para além dos recursos tangíveis, é de igual importância refletir sobre a importância que os recursos não quantificáveis (intangíveis) têm na performance exportadora das empresas e que influenciam consequentemente a estratégia de internacionalizar, direta ou indiretamente. Para esse efeito, os recursos intangíveis refletem-se nas capacidades administrativas da organização, nomeadamente através da orientação e compromisso da empresa ao mercado internacional (Moghadamm, 2012), assim como na propensão para lidar com os riscos associados ao processo (Lehmann, 2013).

No que toca à influência das capacidades administrativas no sucesso da expansão internacional, a literatura converge. O grau de dedicação à atividade exportadora por parte da empresa e do corpo administrativo denota-se como um fator crucial para o sucesso das operações (Sousa, 2008). As empresas que demonstram um elevado nível de compromisso tendem a alocar mais recursos e a desenvolver estratégias que têm como base a expansão internacional, relacionando diretamente a eficácia das estratégias de internacionalização ao compromisso e à alocação de recursos para as atividades de exportação, resultante do posicionamento da internacionalização como um ponto central da agenda (Nazar, 2009; Sousa, 2008; Zou, 1998). O mesmo se aplica à experiência internacional, uma vez que auxilia à compreensão das dinâmicas internacionais, refletindo-se consequentemente numa redução da incerteza e na aquisição de conhecimentos com aplicabilidade estratégica que influenciam positivamente a tomada de decisão face à internacionalização (Moghaddam, 2012; Nassimbeni, 2001; Nazar, 2009; Sousa, 2008; Zou, 1998).

A estas noções acrescem-se outras variáveis como a proficiência na língua externa e o grau de educação da administração (Moghaddam, 2012).

3.5.2.3 Os recursos do intermediário

Após a análise da importância dos recursos internos da organização no contexto da atividade exportadora, torna-se essencial destacar a perspetiva do intermediário. Ao desempenhar um papel crucial na exportação indireta enquanto elo central, a sua performance é influenciada pelos recursos que detém e que influenciam o sucesso das operações internacionais da empresa contratante. Os recursos dos intermediários que influenciam diretamente a performance exportadora empreendem-se entre o seu conhecimento e experiência, capacidades de marketing e as relações no mercado (Erdil, 2014; Theingi, 2011).

Como previsto pelo modelo de Uppsala (1977), o compromisso à internacionalização de uma organização tem uma relação direta com a sua experiência a atuar no mercado (Johanson, 1977). Numa fase inicial da internacionalização, quando uma organização enfrenta desafios significativos devido à falta de conhecimento do novo mercado ou à escassez de recursos, o papel do intermediário é crucial, preenchendo estas lacunas e atuando como uma ponte entre a empresa exportadora e o mercado-alvo (Coviello, 1997; Theingi, 2011). Através da conexão entre a empresa e potenciais clientes, parceiros ou fornecedores no mercado-alvo, e ao reunir características como experiência no setor, redes de contato bem estabelecidas e um entendimento profundo do ambiente cultural e legal, é capaz de realizar um *matchmaking* estratégico de forma mais eficiente (Coviello, 1997), contribuindo para atenuar disparidades culturais, legais e até linguísticas, harmonizando a interação entre a organização e o mercado (Ghauri, 1996).

Estas características estão diretamente associadas às capacidades de marketing do intermediário, que incluem não só o domínio das técnicas de negociação, mas também a aptidão para desenvolver estratégias eficazes e a construção de uma reputação no mercado (Theingi, 2011). Em contextos internacionais, a aptidão do intermediário para negociar e criar relações estratégicas é fundamental para o sucesso da integração da organização no mercado-alvo, dado que a confiança mútua e a credibilidade são fatores chave para o estabelecimento de parcerias de longo prazo (Coviello, 1997; Erdil, 2014).

Ao considerar a relação entre a empresa e o intermediário como parte de uma rede multilateral composta por múltiplos intervenientes (Johanson & Vahlne, 2009), as relações que o intermediário mantém, com a empresa e com outros atores do mercado, tornam-se cruciais na avaliação de sua performance (Erdil, 2014). Essas relações são fundamentais para a construção de confiança e compromisso mútuos, reduzindo riscos e facilitando a cooperação, entre os diversos intervenientes da rede que compõe o mercado externo (Erdil, 2004; Theingi, 2011).

A partir dessas noções, surge a hipótese de que o sucesso do intermediário reflete diretamente o sucesso da organização exportadora fruto da convergência de interesses e combinação de capacidades que se traduzem na performance (Benito, 2009). Enfatiza-se assim o papel do intermediário como detentor de recursos raros, valiosos e inimitáveis (Peng, 2001), integrados numa rede composta por diversos agentes que influenciam diretamente a atividade internacional da organização (Erdil, 2014). Neste contexto, destaca-se a relevância dos recursos intangíveis, como a experiência internacional adquirida ao longo do tempo e as

relações estratégicas que o intermediário mantém no mercado-alvo, fundamentais para o sucesso da internacionalização e para a aquisição de vantagens competitivas (Erdil, 2014; Hunt, 2000) que facilitam a adaptação da empresa aos desafios do mercado e que resultam consequente num aumento da performance exportadora.

3.5.3 Custos e riscos dos intermediários

Esta subsecção visa analisar e compreender as condicionantes associadas à utilização de intermediários no processo de exportação. Segmentadas entre custos e riscos, estas considerações são fundamentais ao cálculo e ao planeamento estratégico que englobe a utilização de intermediários (Akerman, 2010; Bernard, 2011; Peng, 2001).

3.5.3.1 Custos

Embora os intermediários agreguem valor ao facilitarem o acesso ao mercado, expandirem a distribuição e melhorarem a eficiência operacional, também empreendem uma série de desafios financeiros e estratégicos. Os custos associados aos intermediários derivam das suas próprias características, correlacionadas com a própria atividade da empresa exportadora, com o produto a ser exportado e com o próprio mercado em que se insere. Nesta fase, serão explorados os custos e os riscos associados que influenciam a eficiência da internacionalização através de intermediários (Akerman, 2010; Bernard, 2011; Peng, 2001).

De forma a averiguar de que forma os intermediários influenciam os custos da exportação, é necessário segmentar estes custos entre custos fixos e custos variáveis, tanto ao nível do produto e da indústria, como do mercado-alvo (Bernard, 2011). Como referido anteriormente, as dificuldades diretamente associadas à atividade exportadora e à entrada num novo mercado apresentam-se como um forte entrave à internacionalização, algo que leva as organizações a recorrerem a intermediários, que ao deterem experiência e conhecimento sobre mercado se apresentam como soluções viáveis para a abordagem internacional. Esses custos diretamente associados à atividade internacional assumem a forma de custos fixos, enquanto os custos associados à utilização do intermediário se refletem nos custos variáveis (Bernard, 2011). Ao resolverem problemas como a ausência de redes de distribuição ou de contactos internacionais da organização contratante, às quais se acrescem as margens impostas por estes pelos seus serviços de intermediação, os custos assumem uma relação de causa-efeito caracterizada pelo facto de os intermediários

diminuírem os custos fixos da exportação, mas aumentarem os custos variáveis (Akerman, 2010; Bernard, 2011).

Assumindo uma perspectiva de exportador internacional, é necessário analisar as condicionantes que reforçam em que circunstâncias uma diminuição de custos fixos é justificável através do aumento nos custos variáveis. Segundo a literatura existente sobre o tema, quando os custos fixos diretamente associados ao país são mais elevados, como por exemplo devido às dificuldades na conformidade legal, há uma prevalência pelas exportações indiretas (Bernard, 2011), uma vez que o aumento nos custos variáveis se torna justificável como forma de amortizar esses custos fixos. Surge o mesmo efeito num cenário em que os produtos a serem exportados são mais homogêneos, que ao exigirem menos capacidade relacional dentro do mercado, ou seja, ao serem mais facilmente comercializados (Bernard, 2011; Peng, 2001), são mais prováveis de serem exportados indiretamente. No entanto, o mesmo princípio não se aplica em bens altamente customizados e homogêneos, cujo aumento dos custos fixos associados ao produto e, em algumas circunstâncias, ao país, assim como o *know-how* exigido para a sua comercialização, resultam na preferência pela exportação direta (Bernard, 2011). Apesar da recolha de dados empírica, é importante delinear o facto destes princípios poderem variar consoante as circunstâncias em que é feita a análise. Desta forma, a flexibilidade na abordagem e a consideração de variáveis externas tornam-se essenciais para uma compreensão mais precisa e fundamentada da realidade estudada.

3.5.3.2 Riscos

Apesar da atividade exportadora incorrer por si só em alguns riscos, nomeadamente de índole económica, legal, política e até competitiva (Lehman, 2013), a exportação através de intermediários conta com alguns riscos acrescidos provenientes diretamente dessa dinâmica. É notória a lacuna na literatura neste âmbito, no entanto, seguindo o padrão das noções revistas anteriormente, os riscos associados irão ser analisados ao nível do produto e da subsistência da empresa no mercado internacional a curto e longo prazo.

No que toca ao controlo sobre o produto, ao utilizar-se um intermediário responsável pela comercialização internacional dos bens da empresa contratante, assume-se uma perda sobre o controlo desses bens (Kamali, 2019; Mortanges, 1999; Peng 2001). A falta de contacto direto com o mercado-alvo limita a capacidade da empresa exportadora de responder rapidamente e de forma autónoma, criando-se uma relação de dependência perante as estratégias do intermediário (Kamali, 2019). Por outro lado, empresas que optam

pelo modelo de exportação direta mantêm maior controle sobre a sua oferta, garantindo maior coerência na estratégia e distribuição, o que pode contribuir para um posicionamento mais forte e sustentável no mercado externo (Kamali, 2019).

Como referido, os investimentos associados ao início de uma atividade internacional são um entrave significativo às empresas com uma capacidade menor para acartar com esse tipo de custos. Destaca-se assim o papel dos intermediários numa entrada mais rápida a curto-prazo no mercado, que ao já possuírem conhecimento e contactos, transferem essas capacidades para a empresa exportadora (Kamali, 2019). No entanto, quando analisado numa perspectiva a longo prazo, a ausência de uma presença direta no mercado pode resultar numa perda de produtividade devido à falta de *spillovers*, ou seja, dos benefícios indiretos que a empresa poderia obter ao interagir diretamente com o ambiente competitivo, os consumidores e os parceiros locais (Yasar, 2013). A falta de envolvimento direto limita a aprendizagem organizacional, o acesso a novas tecnologias e a adaptação a mudanças no comportamento dos consumidores, fatores que podem comprometer a competitividade da empresa no exterior (Ahn, 2011; Root, 1994).

Estas noções, combinadas com a escola de Uppsala, permitem concluir que a ausência de uma influência direta da empresa exportadora prejudica o gradualismo do processo de internacionalização (Johanson, 1977) em que as empresas desenvolvem a sua presença internacional de forma incremental, acumulando conhecimento e reduzindo a incerteza ao longo do tempo. No entanto, ao depender exclusivamente de intermediários, a empresa perde a oportunidade de se integrar progressivamente no mercado externo, limitando a sua capacidade de adaptação estratégica e comprometendo o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis (Yasar, 2013).

Assim, a longo prazo, a dependência excessiva de exportação indireta pode dificultar a evolução da empresa para modelos de internacionalização mais avançados, como a criação de filiais ou investimentos diretos no estrangeiro. Dessa forma, empresas que ambicionam consolidar a sua presença internacional devem considerar a transição para a exportação direta à medida que adquirem experiência e recursos (Kamali, 2019), garantindo e assegurando um maior controle e integração da sua atividade no mercado externo.

3.6 Os Mercados

Uma vez aprofundados os indicadores ao nível da empresa e da indústria com influência no processo de internacionalização via exportações, diretas ou indiretas, é crucial,

de forma a complementar a análise, compreender as características dos mercados que influenciam essa tomada de decisão estratégica. Empreendem-se, portanto, entre o ambiente regulatório, a distância cultural e a dimensão do próprio mercado. Apesar de haver uma ausência significativa na literatura que associe diretamente estas características à determinação do modelo de exportações, esse complemento será feito neste trabalho através das noções retidas através do desempenho de funções com esses mercados no âmbito do Estágio Curricular.

3.6.1 Ambiente Regulatório

O ambiente regulatório pode ser dividido entre duas formas distintas: as barreiras tarifárias, ou seja, tarifas impostas diretamente sobre as exportações, ou não tarifárias, que apesar de terem efeitos semelhantes, não se apresentam diretamente enquanto um imposto direto sobre o produto, podendo ser processuais ou regulatórias (Fliess, 2006; Leonidou, 2004).

As barreiras tarifárias, quantitativamente impostas e analisadas, afetam negativamente as exportações, uma vez que aumentam o custo de produção, refletido no aumento do preço do produto no mercado de destino e uma consequente diminuição da procura (Fliess, 2006; Leonidou, 2004; York, 2024). Já as barreiras não tarifárias assumem uma complexidade maior, uma vez que se diversificam, por exemplo, entre barreiras regulamentares ou processuais associados à complexidade burocrática (Fliess, 2006; Leonidou, 2004). Este tipo de requisitos regulamentares e processuais representam uma obrigação de conformidade perante os padrões impostos pelo país de destino, exercendo uma influência significativa no desempenho das exportações, refletidos num aumento não só dos custos, mas do tempo associado ao processo. Estes efeitos têm um impacto paralelo quando inseridos e considerados como parte integrante da atividade exportadora, representando um forte entrave ao processo de internacionalização (Fliess, 2006; Leonidou, 2004; Nabeshima, 2021; York, 2024).

Seguindo os princípios enunciados nas subsecções anteriores, é possível associar a utilização de um intermediário de exportação como uma ferramenta estratégica no contorno a estas complexidades regulatórias, uma vez que possuem conhecimentos transferíveis para as empresas contratantes que possam contribuir para a agilização do processo (Coviello, 1997; Kamali, 2019; Theingi, 2011) e consequentemente para uma internacionalização mais eficiente.

3.6.2 Distância Cultural

Semelhantemente ao indicador anterior, a literatura que aborda a correlação entre a distância cultural e a determinação da estratégia de exportação é relativamente escassa. Há, no entanto, uma convergência notória naqueles que são os efeitos desta distância no fluxo de exportações entre país exportador e importador. A cultura, apresentando-se como um fator de diferenciação significativo entre países, com influência desde preferências do consumidor às metodologias operacionais (Hollensen, 2014), é algo que tem de ser considerado aquando da abordagem ao mercado internacional. Existindo esta adversidade e a necessidade de uma resposta adequada, a distância cultural caracteriza-se como um custo de entrada no mercado significativamente relevante na consideração da abordagem, uma vez que é algo que influencia diretamente as exportações para o mercado e que, quando acentuada, prejudica a sua fluidez (Chiappini, 2021; Liu, 2021; Tadesse, 2010).

Estabelecidos estes princípios, não há, contudo, um consenso consolidado na literatura que analise de que forma a distância cultural influencia diretamente a escolha entre a metodologia de exportação, evidenciando-se a necessidade e o espaço que se abre a futuras investigações neste âmbito. No entanto, com base na premissa das subsecções anteriores, que determinam os contextos em que a utilização de intermediários pode mitigar os custos fixos de entrada no mercado internacional, é possível enunciar alguns princípios especulativos. Como a distância cultural se apresenta como sendo um entrave à fluidez da internacionalização (Chiappini, 2021; Hollensen, 2014; Liu, 2021; Tadesse, 2010) e a utilização estratégica de intermediários atua como um catalisador na mitigação destes efeitos (Coviello, 1997; Kamali, 2019; Theingi, 2011), é possível constatar, reforçando-se o cariz especulativo desta análise, que a exportação indireta pela via de intermediários pode ser uma solução estratégica aquando da internacionalização para mercados com uma distância cultural elevada face ao país de origem.

3.6.3 Dimensão geográfica do mercado

A dimensão é um fator determinante na escolha estratégica do mercado a abordar. A literatura engloba, por exemplo, a dimensão económica, medida através de indicadores como o PIB enquanto referência de desenvolvimento e potencial económico do mercado (Jansen, 2013; Xia, 2024). No entanto, no que toca aos efeitos da dimensão de um mercado no fluxo de exportações, a ausência de estudos é notória, algo significativamente acentuado no que toca à determinação estratégica da metodologia de exportação.

Apesar disso, com base na informação já recolhida nas subsecções anteriores, é viável assumir, embora que com base em suposições sustentadas por literatura focada noutros campos de índole semelhante, que num país com uma grande dimensão e complexidade territorial, o uso de intermediários seja uma estratégia viável. A título de exemplo, os Estados Unidos da América, um país com uma dimensão geográfica significativa, é dividido entre regiões (Oeste, Centro-Oeste, Nordeste e Sul), cujas características variam entre significativamente entre si, tanto a nível logístico como regulatório (Sawyer, 2024) e para as quais é necessário adaptar a estratégia de exportação.

Esta hipótese é sustentada pela ideia de que, em mercados de grande dimensão, há uma maior diversidade regional e inconsistência regulatória, refletida nos custos de atividade internacional nesse mercado. Assim, intermediários locais podem desempenhar um papel fundamental na adaptação às singularidades regionais, homogeneizando o mercado e reduzindo este tipo de barreiras.

4. Reflexão crítica das atividades à luz da literatura

Como foi possível verificar ao longo deste relatório, a análise teórico-prática da internacionalização de um determinado setor, nomeadamente o têxtil, apresenta um vasto conjunto de considerações fundamentais, sendo impossível, por questões práticas, abordá-las em toda a sua amplitude no presente relatório. Partindo desse pressuposto, esta secção visa aprofundar e alinhar essa análise à empresa X, tendo como base aquele que foi o envolvimento direto no projeto, sendo relevante salientar a ausência de elementos, como por exemplo dados contabilísticos, que acabam por limitar o grau de detalhe da análise.

4.1 Motivações e barreiras à internacionalização

Mediante o exposto, é essencial iniciar com as motivações e barreiras intrínsecas à empresa, averiguando de que forma se alinham, ou não, com aquelas estipuladas na revisão de literatura. Sendo a empresa X especializada na produção e tratamento de malhas, a dimensão e saturação do mercado português faz com que seja difícil assegurar uma dependência baseada no mesmo, algo que se constitui como um fator fundamental para a persecução de uma estratégia de expansão internacional. Estas motivações coadunam-se com os princípios defendidos em Onkvisit, (2004), analisado no ponto 3.2 deste relatório, e que configura um cariz de veracidade relevante à aplicação prática das motivações que influenciam a decisão de internacionalizar. Há, no entanto, um conjunto de considerações intrínsecas à própria empresa que, devido à sua especificidade, acabam por não ser abrangidas na revisão de literatura. Destaca-se para este efeito a própria inclinação internacional da gerência da empresa X e a inserção do mercado internacional na estrutura organizacional da empresa, refletindo assim uma motivação intangível e independente da arquitetura do mercado em que se insere.

Paralelamente a estas motivações há, em simultâneo, um conjunto significativo de barreiras à internacionalização que acabam por influenciar todo o processo. Ao longo de todo o projeto e acompanhamento da expansão internacional da empresa X, as principais barreiras e dificuldades foram a língua, a divergência cultural e a gestão administrativa de todo o projeto. Quanto à língua e diversidade cultural, esta divergência dificultava significativamente a promoção de sinergias entre a empresa X e os países alvo. Fruto desta disparidade, tornava-se difícil conciliar os diversos interlocutores (consultores que comunicavam em francês, alemão ou polaco) com as atividades necessárias nos mercados. Apesar da comunicação em inglês ser predominante, a diferença no sucesso de uma

abordagem feita na língua nativa apresentava resultados significativamente diferentes, fazendo com que fosse mais difícil criar uma ligação com os clientes, sendo a abordagem percebida com alguma insensibilidade. Como o *target* da empresa X compreendia essencialmente PME's têxteis, a fidelidade deste tipo de clientes aos seus fornecedores locais é acentuada, algo que, acrescido ao facto de a abordagem ser feita predominantemente numa língua terceira, se empreendiam como sendo as principais barreiras à expansão internacional. Esta realidade cultural e linguística vai ao encontro da análise feita em Galvão, et, al. (2021), referida no ponto 3.2, que destaca a língua e os aspetos culturais como elementos fundamentais que, num cenário em que se careça destes, dificultam significativamente a eficiência do processo. A complexidade em estabelecer estes alicerces alastrava-se a outras vertentes do projeto, nomeadamente à gestão administrativa referida, havendo bastante repetição de passos e alocação significativa de tempo na prospeção por novos clientes, o que acabava por atrasar o processo e levar a um consequente aumento do número de horas alocadas, resultando diretamente numa diminuição de eficiência refletida diretamente na dificuldade de sucesso do projeto.

4.2 A internacionalização numa perspetiva de recursos e capacidades

Ao analisar o projeto numa perspetiva de recursos e capacidades, é fundamental segmentar este pressuposto em recursos tangíveis e intangíveis, assim como a integração, ou não, da Market Access enquanto recurso da empresa X. Segundo Barney (1991), Moghaddam, (2012), Sousa (2008), Kamali (2019), Mortanges (1999), Peng (2001), os recursos tangíveis e intangíveis empreendem a capacidade financeira, administrativa, a predisposição para o risco, o controlo sobre o bem exportado, a experiência e a orientação internacional. Para o efeito desta análise, considera-se a Market Access como um recurso tangível da empresa X, uma vez que tem acesso ao conhecimento internacional da mesma através da colaboração na prestação de serviços internacionais. A MA³, munida de *know-how* e com métodos especializados de abordagem internacional, repara parcialmente a ausência de recursos intangíveis da empresa X, como o conhecimento e a experiência internacional. Uma vez estabelecido este pressuposto, é essencial acrescentar aos recursos tangíveis explorados na literatura o próprio produto comercializado pela empresa X, não só pela qualidade e certificações que lhe atribuem um cariz competitivo perante a concorrência,

³ Market Access

mas pela capacidade produtiva que permite responder às necessidades do mercado nacional, explorando simultaneamente o mercado internacional.

No âmbito de efetuar e enquadrar de forma polivalente a análise VRIO desenvolvida na subsecção 3.5.2, é importante dividir os concorrentes da empresa X entre concorrentes nacionais que se pretendem internacionalizar e concorrentes internacionais que já atuam nos mercados em que a empresa está inserida. Começando pelos concorrentes nacionais, a comercialização de um produto de elevada qualidade, uma capacidade produtiva capaz de satisfazer necessidades em vários mercados e a parceria estratégica com uma consultora altamente especializada em expansão internacional apresenta um grande Valor para a empresa, conseguindo estar mais preparada para enfrentar o mercado internacional com uma maior eficácia e eficiência operacional. No entanto, no que toca aos concorrentes internacionais, a narrativa é diferente. Estes indicadores, quando comparados com fatores destes concorrentes como a capacidade de resposta e de aprovisionamento, a confiança proporcionada pela proximidade geográfica, cultural e linguística, assim como o próprio preço final, influenciado pelos elevados custos de produção portugueses e pela necessidade acrescida do transporte direto transnacional, colocam a empresa X numa grande desvantagem competitiva. Assim, de forma a complementar a lacuna existente na literatura com base na prática aplicada à empresa X, o Valor dos recursos não passa tanto pela capacidade financeira em si, como defendido por Barney (1991), mas sim por fatores como a capacidade negocial, a personalização de produtos, um atendimento ao cliente capaz de dar resposta imediata, a própria orientação internacional e um forte investimento no desenvolvimento de uma cadeia logística eficiente que permita dar resposta num espaço de tempo mais próximo possível dos concorrentes internacionais, indo ao encontro das perspetivas defendidas por Vapa (2019) e Dastgerdi (2012) no que toca ao relevo significativo do estabelecimento de redes de distribuição, compactuando conclusivamente com Dhanaraj (2003), Kraja (2018) e Sousa (2008) no âmbito do destaque dos autores para a importância otimização de processos, combinação de recursos e dedicação à atividade internacional, que se revelam como sendo mais relevantes à expansão e integração internacional do que a capacidade financeira propriamente dita.

Quanto à Raridade, a comparação entre concorrentes locais e internacionais é significativamente diferente. Começando pelos concorrentes locais, a qualidade do produto e respetiva capacidade produtiva têm uma conotação pouco relevante no âmbito da Raridade. No entanto, ao complementar essa valência com um parceiro especializado na expansão

internacional é possível ultrapassar a barreira tradicional das PME têxteis portuguesas e atribuir à empresa X um cariz progressista, inovador e diferenciador no setor. Esta centralização estratégica da atividade internacional alinha-se com os princípios de Nazar (2009), Sousa (2008) e Zou (1998) pelo posicionamento dos autores face à relevância do enquadramento da atividade internacional na agenda central da empresa.

No entanto, no que toca aos concorrentes internacionais, este tipo de colaborações não é algo raro que atribua vantagens competitivas, uma vez que é um custo acrescido à empresa para se inserir nos mercados onde essas empresas já atuam por conta própria.

A Imitabilidade assemelha-se aos princípios da Raridade, que apesar de não ser diretamente associada ao produto, como por exemplo através de patentes como referido em Caldwell (2023) na subsecção 3.5.2, tem resultados diferentes consoante o tipo de concorrência com que se faz a análise. No caso dos concorrentes locais, estes tipos de parcerias privilegiadas são raras por princípios contratuais e de boa-fé, limitando automaticamente a capacidade dos concorrentes locais para imitar essa estratégia. Para os concorrentes internacionais é, assim como na Raridade, irrelevante, uma vez que é algo de que essas empresas não necessitam.

Por último, a integração na Organização como parte fundamental da empresa tem resultados semelhantes quando comparadas com os dois tipos de concorrentes que têm sido analisados. No prisma local, ao integrar-se um produto competitivo com um *know-how* especializado na internacionalização como parte fundamental da empresa permite não só abordar o mercado internacional com mais sucesso, mas simultaneamente colocar a concorrência numa posição competitiva inferior. No que toca aos concorrentes internacionais, apesar de haver uma desvantagem intrínseca com base no facto de ser uma empresa estrangeira, esta integração é a base para que seja possível construir e delinear uma estratégia competitiva que permita à empresa competir com os clientes internacionais e adquirir conhecimento, portfólio, experiência e, consequentemente, benefícios resultantes num aumento da capitalização. Esta integração permite convergir a literatura revista na subsecção 3.5.2, com destaque para Kraja (2008) e Sousa (2008), pelo destaque atribuído pelos autores à importância da integração e centralização da atividade internacional no seio da organização.

Esta acumulação de benefícios que se alinham no âmbito da maximização do seu Valor, Raridade, Inimitabilidade e Integração na Organização, permite, a posteriori, aumentar a eficiência, reduzir os riscos do mercado internacional e, consequentemente, aumentar a

maior capacidade negocial e paridade perante os concorrentes internacionais, reforçando a capacidade da organização de atuar internacionalmente.

4.3 O gradualismo da internacionalização

Tendo-se já estabelecido os princípios base para a abordagem ao mercado, é fundamental verificar os princípios da integração no mercado no âmbito da entrada gradual proposta na literatura. No caso da empresa X, a integração no mercado internacional foi construída com base no princípio da integração gradual, expandindo o grau e área de atuação e envolvimento de uma forma experimental e que ia aumentando com o passar do tempo. Desta forma, era possível explorar cautelosamente oportunidades e constrangimentos dos mercados de forma a diminuir o risco, tal como é defendido em Johanson (1977, 2009). No entanto, no caso da empresa X, a aquisição de conhecimento no mercado proporcionado pela experiência a atuar no mesmo não resultou necessariamente num progresso linear e imersivo de integração em direção ao IDE como defendido em Johanson (1977, 2007). O modelo não associa a possibilidade de estagnação ou a preferência da empresa que, sendo uma PME, opta por apostar na diversificação nas exportações dentro do mercado ou procurar mais mercados em que se possa inserir de uma forma superficial. Isto comprova-se no caso da expansão para a Polónia, cujo tempo alocado a atuar no mercado não resultou necessariamente num crescimento linear, e tão pouco em IDE. Apesar da aquisição de conhecimento empírico decorrente da experiência adquirida ao atuar no mercado, a existência de um sucesso inconsistente e de contratempos, como por exemplo resultados aquém das expectativas, ou até mesmo “altos e baixos” entre períodos de sucesso e de dificuldades, fazem com que se comprove a não aplicabilidade universal dos princípios de Johanson (1977, 2007, 2009). Esta constatação frisa a relevância da imprevisibilidade do mercado ou até mesmo incompatibilidade, algo que não é expectável numa fase de prospeção analítica nem numa fase inicial de integração. Nos casos em que o sucesso é mais consistente como na Alemanha e na França, aplica-se a mesma reflexão, sendo preferível no caso da empresa X apostar numa diversificação pelas exportações de forma a cobrir uma área maior no mercado do que redirecionar a sua estratégia em direção ao IDE, explorando alternativas de pouco compromisso que possam ser alavancadas estrategicamente.

4.4 Exportações Diretas e Indiretas

Na sequência da análise desenvolvida, torna-se imprescindível proceder a uma abordagem crítica e comparativa das estratégias de exportação, diretas ou indiretas, adotadas no âmbito da internacionalização da empresa X. Esta análise visa não apenas avaliar os resultados da implementação dessas estratégias, mas confrontá-los com as orientações teóricas propostas pela literatura, identificando em que medida estas se revelam convergentes ou divergentes face às constatações empíricas emergentes do envolvimento direto no projeto. Assim, esta secção tem como principal objetivo clarificar os critérios subjacentes à determinação da estratégia de exportação adotada e, simultaneamente, evidenciar os pontos de fricção ou alinhamento com as referências teóricas existentes.

No caso de uma empresa com o perfil da empresa X, a definição do modo de exportação deve ser antecedida por uma avaliação criteriosa dos seus Recursos Humanos, da sua estrutura comercial e dos objetivos estratégicos da marca. Esta análise impõe a formulação de questões fundamentais, como: a empresa possui capacidade interna de internacionalização, nomeadamente recursos humanos com conhecimento técnico e experiência nos mercados internacionais? Dispõe de uma estrutura comercial que assegure a operacionalização da internacionalização, incluindo serviços de apoio pré e pós-venda? A empresa tem objetivos estratégicos de longo prazo ao planear a sua inserção no mercado externo? A sistematização deste tipo de informação relativa à estrutura interna da empresa permite, numa fase inicial, aferir o seu grau de preparação para enfrentar os desafios da internacionalização. Esta avaliação constitui a base para o delineamento de uma estratégia alinhada com as exigências do mercado-alvo e respetivas condicionantes. Esta abordagem está em consonância com os princípios teóricos propostos por Barney (1991), Moghaddam (2012) e Sousa (2008), que destacam a importância dos recursos financeiros, administrativos e organizacionais como pilares da capacidade de internacionalização das empresas.

No caso específico da empresa X, a parceria com a Market Access revelou-se um fator decisivo no reforço das suas competências internacionais, dotando-a das condições necessárias para operar diretamente nos mercados externos. Assim, à luz da análise dos critérios preliminares, a adoção de uma estratégia de exportação direta surge como uma opção viável e sustentada. Contudo, é importante salientar que, apesar destes critérios constituírem uma base teórica pertinente, a dependência sobre os mesmos revela-se insuficiente para uma tomada de decisão completa. Conforme referido por Ahn (2011), o recurso a intermediários é mais adequado quando a empresa não dispõe dos recursos e

estruturas necessárias para suportar autonomamente a sua internacionalização. Ainda assim, a aplicabilidade deste raciocínio é fortemente condicionada pelas especificidades do mercado, do setor e da própria empresa. Na prática, estas variáveis introduzem complexidades que desafiam a linearidade dos modelos teóricos e inviabilizam a generalização de critérios universais na escolha do modo de entrada.

4.5 O intermediário: Indicadores chave, custos e riscos

De forma a complementar a abrangência teórica dos princípios enunciados, é necessário aprofundar a análise à especificidade dos intermediários, nomeadamente através de uma perceção prática dos custos e riscos associados de forma que seja possível concluir empiricamente, aquelas que são as condicionantes associadas aos intermediários e de que forma é que divergem, ou não, da literatura. Através da abordagem direta a dezenas de potenciais clientes internacionais, foi possível retirar um conjunto significativo de noções em relação aos intermediários e à forma como as suas condicionantes influenciam não só a determinação da estratégia de exportação, mas a própria perceção e planeamento estratégico ao atuar no mercado. Como referido supra, o facto do *target* da empresa X empreender principalmente PME's influencia significativamente a forma como os negócios têm de ser conduzidos. Ao reunir dados e consultar diretamente diferentes empresas dos mercados, foi possível concluir que existe uma grande primazia destas empresas em lidar diretamente com o fornecedor. Este princípio é automaticamente descartado ao recorrer-se a um intermediário que, ao eliminar o contacto direto entre o fornecedor e o cliente final atribui um cariz de imparcialidade à atividade e, portanto, negativamente percecionada. Este indicador reforça a lacuna existente na literatura dos indicadores da performance de sucesso dos intermediários, que apesar de empreenderem alguns aspetos relevantes como defendido por Suwannarat (2016), é sempre necessário adaptar tanto ao contexto do exportador como do mercado de destino.

O número significativo de horas alocadas à pesquisa e avaliação de intermediários constitui um indicador revelador das limitações estruturais existentes neste segmento do mercado. A escassez de agentes qualificados, bem como a dificuldade em aferir, de forma clara e objetiva, tanto a sua competência como a extensão geográfica da sua atuação, evidenciam os constrangimentos enfrentados pelas organizações neste processo. Quando, eventualmente, se identificam intermediários cuja proposta de valor aparenta alinhar-se com os objetivos estratégicos da organização, emergem frequentemente percalços como por

exemplo um conflito de interesses decorrente da possibilidade desses agentes já manterem relações comerciais pré-existent com outras marcas. Esta situação tende a resultar numa priorização de representações que proporcionem maiores benefícios diretos ao intermediário. A estes fatores acresce-se a dinâmica de vendas baseadas em relações interpessoais bastante comum em PME's, que embora possa constituir uma mais-valia em contextos onde o intermediário detém uma rede de contactos especializada, revela-se igualmente um fator de risco quando essa rede é limitada ou não apresenta afinidade com o segmento-alvo pretendido. Esta dependência das conexões pessoais do intermediário pode conduzir a uma perda de controlo estratégico e de protagonismo da empresa no mercado de destino. Por fim, importa considerar que os intermediários operam, em regra, mediante o recebimento de comissões, o que implica um acréscimo nos custos operacionais e, consequentemente, um aumento no preço final dos produtos, afetando potencialmente a competitividade da oferta resultante de um aumento dos custos variáveis da internacionalização.

Os princípios observados através do contacto direto com o mercado revelam uma polaridade evidente entre a convergência e a divergência relativa à literatura académica revista. No domínio das divergências, destacam-se, de forma particularmente expressiva, as noções de Ahn (2011), segundo as quais níveis reduzidos de produtividade constituem um indicador crítico na decisão de recorrer a intermediários, sobretudo devido ao acesso facilitado aos mercados externos que estes proporcionam. Contudo, a evidência empírica recolhida internamente no âmbito do estágio sugere que tal princípio carece de aplicabilidade universal. De facto, verificou-se que fatores como o aumento dos custos de produção, dificuldades no processo negocial e, sobretudo, o grau de preparação da empresa para a integração no contexto internacional se afiguram, em muitos casos, como variáveis determinantes mais acentuadas do que a produtividade isoladamente considerada.

Por outro lado, a análise empírica corrobora uma substancial convergência com vários contributos teóricos da literatura. Erdil (2014) e Theingi (2011) sublinham a importância do conhecimento tácito e explícito, da experiência acumulada, das competências de marketing e das redes relacionais como determinantes cruciais para a performance dos intermediários. Estas competências contribuem não só para uma inserção mais eficiente nos mercados-alvo, como também potenciam a capacidade adaptativa das empresas nos processos de internacionalização. Adicionalmente, são confirmadas as conclusões de Coviello (1997), que evidenciam o papel central do intermediário enquanto agente facilitador

no processo de *matchmaking* entre empresas domésticas e os principais *stakeholders* nos mercados de destino. Esta função ganha uma especial relevância em mercados caracterizados por elevada complexidade institucional ou cultural. Neste sentido, alinham-se também os contributos de Ghauri (1996), que demonstram como os intermediários contribuem para a atenuação das disparidades culturais e institucionais, promovendo uma aproximação funcional entre as entidades envolvidas e reduzindo os encargos inerentes à adaptação internacional.

No que respeita aos custos associados à intermediação, Akerman (2010) e Bernard (2011) apontam para um aumento dos custos variáveis como comissões e encargos operacionais, em detrimento dos custos fixos, dinâmica esta amplamente confirmada pelos dados recolhidos. Os custos de prospeção, negociação, monitorização e manutenção da relação comercial assumem particular relevância, sendo fatores que condicionam diretamente a viabilidade e sustentabilidade da atuação por via de intermediários.

Finalmente, importa sublinhar a convergência teórica e empírica no que diz respeito à perda de controlo estratégico no médio e longo prazo. A excessiva dependência face à rede de contactos e às competências específicas do intermediário pode colocar a empresa numa posição de vulnerabilidade estrutural, na medida em que a relação com o mercado de destino é mediada por um terceiro. Esta mediação enfraquece a capacidade da empresa de tratar internamente conhecimento crítico, assumindo um papel passivo no desenvolvimento do negócio, indo ao acordo de Kamali (2019), Mortanges (1999) e Peng (2011) no consenso de que a intermediação resulta numa perda direta do controlo dos bens, associando-se simultaneamente com Kamali (2019) e Yasar (2013) na ideia de que a intermediação acaba por ser mais frutífera numa perspetiva a curto prazo e de uma entrada geralmente rápida no mercado. Assim, os riscos, benefícios e oportunidades são, muitas vezes, apropriados ou interpretados através do intermediário, o que limita a consolidação de uma presença autónoma e sustentada nos mercados internacionais.

Mediante o exposto, é importante considerar que apesar de haver um fundamento teórico na literatura relevante e aplicável aos princípios práticos da determinação de uma metodologia de exportação, estes carecem de uma abordagem customizada e revelam-se, portanto, insuficientes. Conforme foi referido ao longo desta secção, a realidade observada no quotidiano de um projeto de expansão internacional evidencia significativamente a discrepância entre pressupostos teóricos e práticos, assim como as diferenças na aplicabilidade dos princípios teóricos consoante, por exemplo, os mercados alvo. Assim,

apesar da incontestável relevância teórica, a experiência prática demonstrou ser o ponto chave para a expansão internacional, evidenciando-se a necessidade existente de complementar o corpo teórico com modelos mais adaptativos e empiricamente validados no âmbito da internacionalização.

5. Conclusões

O presente relatório de estágio teve como objetivo refletir criticamente sobre a determinação de estratégias de exportação, nomeadamente diretas ou indiretas, através de intermediários, no contexto do estágio curricular realizado na Market Access. A partir da experiência prática adquirida no desempenho de funções associadas à abordagem internacional através de exportações, foi possível delinear um fio condutor entre esta e uma investigação profunda aos fundamentos teóricos existentes, recorrendo complementarmente sobre a compatibilidade dos mesmos.

Ao longo deste relatório de estágio, foi possível descrever e analisar um conjunto de atividades críticas ao processo de internacionalização, nomeadamente Estudos de Mercado, Gestão de bases de dados, *Matchmaking*, Prospeção de novos contactos e Gestão de *leads* internacionais. Estas tarefas, aplicadas e realizadas no âmbito do projeto com a empresa X, revelaram-se como sendo a base fundamental para perceber os desafios, ambiguidades e nuances associadas ao planeamento estratégico que marca, diariamente, o processo de expansão internacional.

A revisão de literatura permitiu reunir e sistematizar os principais contributos teóricos no domínio da internacionalização, destacando-se para o efeito o modelo de Uppsala, a Teoria das Redes e a análise VRIO, assim como especificidades intrínsecas ao tema em questão, como a dinâmica e o contexto competitivo do setor têxtil, a análise aos recursos, custos e risco do intermediário e a respetiva aplicabilidade às características dos mercados.

De forma complementar, a reflexão crítica desenvolvida posteriormente evidenciou um conjunto de fragilidades do contexto teórico. Verificou-se que embora os modelos conceptuais ofereçam um enquadramento analítico importante, estes nem sempre captam a complexidade, fluidez e imprevisibilidade do contexto prático. O caso da empresa X demonstrou não só a imprevisibilidade das circunstâncias, mas a forma instrumental com que são tomadas a maioria das decisões, tendo como base o contexto imediato, oportunidades, complexidades e dinâmicas imprevisíveis pela literatura. A determinação da estratégia de exportação revelou-se, portanto, um processo multifatorial, influenciado por um conjunto de fatores geralmente fundamentados por acontecimentos teoricamente imprevisíveis. Assim, um dos principais contributos deste relatório de estágio reside na demonstração da necessidade de abordar a internacionalização através de exportações diretas ou indiretas de uma forma contextualizada e interdisciplinar, não tendo apenas em

consideração os princípios teóricos, mas também as características da empresa que se pretende internacionalizar, as condições do setor, do target internacional e do mercado-alvo.

No plano acadêmico, este relatório contribui para uma compreensão aprimorada sobre a determinação da estratégia de exportações que, ao ser o formato de internacionalização mais comum, abre espaço para investigações futuras especializadas, designadamente análises empiricamente fundamentadas que considerem simultaneamente o mercado e o tipo de produto através das quais seja possível retirar conclusões específicas. Ou seja, complementar-se-ia a tendência holística de análise entre “Estratégia de exportação direta ou indireta” com casos de estudos específicos que permitissem aferir a adequabilidade de cada estratégia mediante vários tipos de contextos. Assim, seria possível preencher o arquivo teórico de uma forma experimentalista, com resultados e estudos que permitissem retirar conclusões personalizadas e com uma margem de erro significativamente reduzida.

Em síntese, esta investigação demonstrou que a decisão de exportar direta ou indiretamente através de intermediários constitui um processo estratégico complexo que exige uma análise cuidada do contexto e dos recursos a que a empresa tem acesso, dos próprios objetivos internacionais desta, dos mercados-alvo e da forma como o mesmo setor diverge operacionalmente entre estes. Permitiu também reforçar a ideia de que a internacionalização não é um processo linear, previsível ou teoricamente estipulado, mas sim um percurso estratégico marcado pela experiência, pela adaptação ao contexto e pelo princípio fundamental de que a aprendizagem e adaptação constante são a chave para o sucesso de uma abordagem internacional.

Referências

- Ahn, J., Khandelwal, A., et al (2011). The role of intermediaries in facilitating trade. *Journal of International Economics* 84(1), 73-85
- AICEP. (2024). Made in Portugal: The rise of a textile country. Disponível em: <https://portugalglobal.pt/en/news/2024/july/made-in-portugal-the-rise-of-a-textile-country/> , consultado a 20 de Novembro 2024.
- Akerman, A. (2010). A theory on the role of wholesalers in international trade based on economies of scope. *The Canadian Journal of Economics*, 51(1), 156-185
- Arbelo, A., Pérez, M., Gómez, P. (2024). Internationalization and Individual firm performance: a resource-based view. *Eurasian Business Review* 14: 881-915
- Arnold, D. (2000). Seven Rules of International Distribution. *Harvard Business Review*. Consultado a 09/03/2025, disponível em: <https://hbr.org/2000/11/seven-rules-of-international-distribution>
- Arora, Rajat. (2024). What is a lead? Leadsquared. Disponível em: <https://www.leadsquared.com/learn/sales/what-is-a-lead/>
- ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal. Estatísticas. Disponível em: <https://atp.pt/pt-pt/estatisticas/caraterizacao/>
- Banco de Portugal (2023). Análise Setorial da indústria dos têxteis e vestuário. Publicações BPstat. Disponível em: <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1292> , consultado a 24/03/2025
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1): 99-120
- Benito, G., Welch, L., Petersen, B. (2009). Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes. *Journal of International Business Studies* 40(9): 1455-1470
- Bernard, A. Grazzi, M., Tomasi, C. (2011) Intermediaries in International Trade: Direct versus Indirect Modes of Export. NBER Working Paper No. 17711
- Bernard, A., Jensen, J. (1999). Exceptional exporter performance: cause, effect, or both? *Journal of International Economics* 47(1): 1-25
- Bernard, A., Jensen, J. (2004). Why some firms Export. *Review of Economics and Statistics* 86(2): 561-569
- Bocconcelli, R., Carlborg, P. et, al. (2020). Resource Interaction and Resource Integration: Similarities, differences, reflections. *Industrial Marketing Management* 91: 385-396

- Bonnici, T. (2015). Joint Ventures. Wiley Encyclopedia of Management. John Wiley & Sons, 1-3.
- Braga, V., Gonçalves, A., & Braga, A. (2016). The Portuguese Textile Industry Business Co-operation: Informal Relationships for International Entry. *Romanian Review Precision Mechanics, Optics and Mechatronics* 2016(49), 52-60.
- Calof, L. (1994). The relationship between firm size and export behaviour revisited. *Journal of International Business Studies* 25: 367-387
- Caldwell, K. (2023). How Companies Can Use Patents to Derive Value. *Forbes Business School*. Disponível em: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/07/13/how-companies-can-use-patents-to-derive-value/> , consultado a 8/03/2025
- Cambridge English Dictionary (n.d). Meaning of Direct Export. *Cambridge University Press*. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/direct-export> , consultado a 27/12/2024
- Chen, M & Hambrick, D. (1995). Speed, Stealth and Selective Attack: How Small Firms Differ From Large Firms in Competitive Behaviour. *The Academy of Management Journal* 38(2):453-482.
- Chiappin, R. & Jégourel, Y. (2021). “The buck stops with the executives”: Assessing the impact of workforce composition and cultural distance on French firms’ exports. *Economic Modelling* 94: 45-57
- Coviello, N. & Munro, H. (1997). Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms. *International Business Review* 6(4): 361-386
- Dastgerdi, H. (2012). Impact of Distribution Channel Innovation on the Performance of Small and Medium Enterprises. *CSCanada International Business and Management* 5(1): 50-60
- Dhanaraj, C. & Beamish, P. (2003). A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management* 2003 41(3): 242-261
- Erdil, T. (2014). The role of foreign intermediary relationship quality on export performance: A survey on Turkish Firms. *Procedia- Social and Behavioral Sciences* 150 (2014): 600-608
- Fliess, B. & Busquets, C. (2006). The Role of Trade Barriers in SME Internationalization. *OCDE Trade Policy Papers* n°45

- Galvão, A., Marques, C., Mascarenhas, C., Braga, V., Pereira, R. (2021). Motivations and Barriers for the Sustainable Internationalization of the Portuguese Textile Sector. *Sustainability*, 13(23), 13147.
- Ghauri, P. & Holstius, K. (1996). The role of matching in the foreign market entry process in the Baltic States. *European Journal of Marketing* 30(2): 75-88
- Gomes, L. & Ramaswamy, K. (1999). An Empirical Examination of the Form of the Relationship between Multinationality and Performance. *Journal of International Business Studies* (30):173-187.
- Håkansson, H. & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research* 55(2): 133-139.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal* 13(2): 135-144
- HCR Law (2023). Agents vs distributors- what are the differences and which model is best for you? *HCR LAW*. Disponível em: <https://www.hcrlaw.com/news-and-insights/agents-vs-distributors-what-are-the-differences-and-which-model-is-best-for-you/>, consultado a 28/12/2024.
- Hollensen, S. (2014). *Global Marketing*. Pearson Education Limited. 6th Edition, pp. 76-92.
- Hunt, S. (2000). *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*
- Jansen, S. (2013). *Factors in International Market Selection: The influence of international experience on decision making*. University of Twente. Consultado a 24/03/2025, disponível em: <https://essay.utwente.nl/63059/>
- Johanson, J., & Mattsson, L. (2015). Industrialisation in industrial systems - A network approach. *International Journal of Management and Organization* 8: 23-32.
- Johanson, J. & Paul, W. (2007). The Internationalization of the Firm- Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies* 12(3): 305-323.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1):23-32
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies* 40(9), 1411-1431.

- Kaleka, A. (2002). Resources and Capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters. *Industrial Marketing Management* 31(2002): 273-283
- Kamali, P. (2019). Exporting Through Intermediaries: Impact on Export Dynamics and Welfare. *IMF Working Papers*, 2019(302).
- Kraja, Ylvije (2018). The Impact of Tangible and Intangible Assets on SME's Success: The Albanian Case. *Entrepreneurship in Post-Communist Countries New Drivers Towards a Market Economy*, ed. 1, pp 135-145
- Lehman, R., Hauser, C., Baldegger, R. (2013). Managing Export Risks. *Export Risk Management Guidelines*. Switzerland Global Enterprise.
- Leonidou, L. (2004). An Analysis of the Trade Barriers Hindering small business export development. *Journal of Small Business Management* 42(3): 279-302
- Liu, A.; Lu, C.; Wang, Z. (2021). Does cultural distance hinder exports?: A comparative study of China and the United States. *Economic Modelling* (105): 105668
- Manova, K. (2012). Credit constraints, Heterogeneous Firms, and International Trade. *The Review of Economic Studies* 80(2): 711-744
- Moghaddam, F., Aliakbar, E., Hamid, A. (2012). Management influence on the export performance of firms: A review of the empirical literature 1989-2009. *African Journal of Business Management* 6(15): 5150-5158
- Monteiro, T., Moreira, M., Sousa, P. (2013). Relationship Between Firm Size and Export Performance: An Exploratory Analysis. *Economics and Management Research Projects: An International Journal* 3(1): 9-23
- Mortanges, C. & Vossen J. (1999). Mechanisms to control the marketing activities of foreign distributors. *International Business Review* 8(1): 75-97
- Nabeshima, K. & Obashi, A. (2021). Impact of Regulatory Burdens on International Trade. *Journal of the Japanese and International Economies* 59: 101-120
- Nassimbeni, G. (2001). Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms: a logit/tobit model. *Research Policy* 30(2001): 245-262
- Nazar, M., Saleem M. (2009). Firm-level determinants of export performance. *International Business & Economics Research Journal*. 8(2): 105-112
- Novick, L. (1988). Analogical Transfer, Problem Similarity, and Expertise. *Journal of Experimental Psychology* 14(3): 510-520

- Pacheco, L. (2019). Internationalization Effects on Performance: the Case of the Portuguese Textile and Wearing Firms. *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*, 11(1), 1–15.
- Peng, M. & Ilinitich, A. (1998). Export intermediary firms: a note on export development research. *Journal of International Business Studies* 29(3), 609-620
- Peng, M. & York, A. (2001). Behind intermediary performance in export trade: transactions, agents and resources. *Journal of International Business Studies* 32(2), 327-346
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford, Blackwell.
- Raziq, M. (2013). Subsidiary Characteristics and Impact on Subsidiary Strategic and Operational Autonomy. *Journal of Transnational Management* 18(3), 219-241
- Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books, 1-83.
- Sawyer, M. (2024). Understanding America's regional differences and implications for business. *The Cable*. Disponível em: <https://www.thecable.ng/understanding-americas-regional-differences-and-implications-for-business/> , consultado a 24/03/2025
- Schoeneborn, Jonas. (2020). B2B Matchmaking Explained. b2match. Disponível em: <https://www.b2match.com/blog/business-matchmaking-explained>
- Shepard, W. (2015). China's copycat manufacturers are now pushing the boundaries of innovation. *South China Morning Post*. Disponível em: <https://www.scmp.com/native/business/topics/invest-china/article/1802238/chinas-copycat-manufacturers-are-now-pushing> , consultado a 18/03/2025
- Sousa, P., Martinez, F., Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998-2005. *International Journal of Management Reviews* 10(4): 343-374
- Stengg, W. (2001). *The Textile and Clothing Industry in the EU*. Enterprise Papers No. 2–2001. European Commission.
- Suwannarat, P. (2016). The Study of Export Intermediary Performance Determinants. *Multinational Business Review*, 24(2), 123–143.
- Tadesse, B. & White, R. (2010). Does Cultural Distance Hinder Trade in Goods? A Comparative Study of Nine OECD Member Nations. *Open Economics Review* 21(2): 237-261

- Theingi, A & Purchase, S. (2011). How exporters' and intermediaries' resources influence export performance. *Australasian Marketing Journal* 19: 100-107
- UNCTAD. World Investment Report 2011. Non-Equity Modes of International Production and Development, 124-176.
- U.S Census. Census Regions and Divisions of the United States. Disponível em: https://www2.census.gov/geo/pdfs/maps-data/maps/reference/us_regdiv.pdf , consultado a 24/03/2025
- Vapa, B. & Tankosic, J. (2019). Management of the International Distribution Channels in the SMEs International Business Strategy. *Skola Biznisa* 2019(1): 32-46
- Watson, G., Weaven, S. et, al. (2007). International Market Entry Strategies: Relational, Digital, and Hybrid Approaches. *Journal of International Marketing* 26(1): 30-60
- Xia, Chen et, al. (2024). Influence of organization environment on contractor's inter-regional market entry practice in China: an industry-level approach based on Bayesian logistic regression model. *Construction Management and Economics* 42(7): 640-655
- Yasar, M. (2013). Direct and Indirect Exporting and Productivity: Evidence from Firm-Level Data. *Managerial and Decision Economics*, 36(2): 67-138
- York, E. & Pastrone, N. (2024). How do Import Tariffs Affect Exports? Tax Foundation. Consultado a 23/03/2025, disponível em: <https://taxfoundation.org/blog/import-tariffs-affect-exports/>
- Zou, S. & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15, 333–356.