

Universidade do Minho

ESCOLA DE ECONOMIA E GESTÃO

Maria Augusta Borges Araújo de Oliveira e Silva

**O Desempenho Internacional e as Capacidades Dinâmicas:
Uma aplicação à Indústria Têxtil.**

Tese de Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

Trabalho efetuado sob a orientação do

Professor Doutor José Carlos Pinho

Dezembro de 2012

DECLARAÇÃO

Nome: Maria Augusta Borges de Araújo de Oliveira e Silva

Endereço Electrónico: mariasilva@portugalmail.com

Telefone: 91 06 18 255

Nº do Bilhete de Identidade: 11571647

Título da Tese de Mestrado: “O Desempenho Internacional e as Capacidades Dinâmicas: Uma aplicação à Indústria Têxtil”.

Orientador: Professor Doutor José Carlos Pinho

Ano de Conclusão: 2012

Designação do Mestrado: Marketing e Gestão Estratégica

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, / /

Assinatura:

AGRADECIMENTOS

Neste espaço especial aos agradecimentos, quero expressar o meu muito obrigada, a todos os que me apoiaram e me incentivaram, e nos momentos mais difíceis em que tudo parecia impossível, me disseram “aquela palavra” para que conseguisse continuar e concluir a elaboração desta dissertação.

Em especial, agradeço ao meu Orientador, Professor José Carlos Pinho, pela paciência, dedicação, apoio e disponibilidade que sempre demonstrou, e que se revelou fundamental para que este trabalho fosse elaborado.

Ao AICEP, na pessoa do Dr Pedro Almeida, diretor da loja de exportação de Braga, pela disponibilidade e partilha de informações relevantes para esta dissertação.

Ao ATP, na pessoa da Dr^a Ana Dinis, pela sua disponibilidade e partilha de informação relevante da Indústria têxtil.

À Selectiva Moda, na pessoa da Dr^a Rita Olazabal, pela sua disponibilidade, na autorização e aplicação do questionário na feira Modtissimo.

Ao Jorge, por ter estado sempre presente e ter sido o pilar neste caminho às vezes um pouco tempestuoso, no qual soube ser sempre a pessoa mais calma durante todo este processo.

À minha família e amigos, que souberam compreender as minhas ausências, para eles o meu obrigado. Os meus pais Maria Augusta e José Maria, pelo apoio incondicional, os meus irmãos João Pedro e Ana Julieta, por todos os momentos e palavras partilhados neste tempo, à minha tia Maria da Glória, pela sua força, aos meus primos Mariana, Mafalda e Manuel Gaspar, porque merecem o meu agradecimento, pelas palavras que foram ditas neste ano de 2012. Às minhas amigas Isabel, Maria João e Daniela, que foram sempre as verdadeiras amigas a que sempre me habituaram.

Não querendo esquecer-me nunca dos meus avós e padrinhos António e Aurora, pelo amor incondicional e pela pessoa que sou, e aos meus tios Toni e Gaspar, que infelizmente não me puderam acompanhar até ao final deste projeto, mas sei que gostariam que acima de tudo fosse feliz.

O meu muito Obrigado!

RESUMO

“O Desempenho Internacional e as Capacidades Dinâmicas: Uma aplicação à Indústria Têxtil”.

Nas últimas décadas temos assistido a uma crescente importância dos fatores competitivos e estratégicos associados a um contexto de globalização, aos quais a indústria portuguesa não será obviamente alheia. Tais desenvolvimentos implicam decisões criteriosas em termos dos modelos que permitam a exploração das oportunidades oferecidas pela globalização. De facto, a atividade de uma empresa deixa de se cingir a um contexto meramente nacional, passando a lidar com a competição internacional nos seus mercados internos e, por outro lado, com a necessidade de procurar novas oportunidades de negócio externamente. Contudo, para que esta interação seja bem-sucedida, as empresas deverão aperfeiçoar e desenvolver recursos compatíveis com essas novas exigências e aproveitar o conhecimento adquirido ao longo do seu percurso empresarial.

Nesse sentido, nesta investigação, pretende-se analisar e avaliar a aplicação das denominadas capacidades dinâmicas, enquanto sinergias ao dispor das empresas no seu processo de internacionalização. Para tal, a presente dissertação foca-se na indústria têxtil e do vestuário portuguesa, tentando analisar de que modo estas empresas enquadram os seus processos de aprendizagem, de aplicação do conhecimento adquirido e desenvolvimento de novas competências, por forma a responder aos sucessivos desafios do mercado global.

Mais profundamente, é igualmente objetivo da dissertação analisar a natureza dessas capacidades dinâmicas, especificando e explicando as capacidades inerentes às características *exploitative* e *explorative* que lhe estão associadas. Pretende-se ainda perceber de que modo estas capacidades contribuem para os seus processos de internacionalização, assim como, analisar como estas têm impacto na sua performance passada e futura.

Concluindo, o que se pretende é um conhecimento aprofundado do conceito das capacidades dinâmicas enquanto agente ativo das melhores práticas de internacionalização.

Para tal, após realizada a contextualização teórica dos conceitos associados, a própria pesquisa empírica aplicada, procura através da relação entre itens influenciadores da performance, fornecer dados sobre a forma como as empresas têm lidado com estas capacidades, perspetivando igualmente as suas apostas para o futuro.

PALAVRAS-CHAVE: Indústria Têxtil, Capacidades Dinâmicas, Internacionalização, Performance

ABSTRACT

On the last few decades we had seen an increasing significance of the strategic and competitive factors, associated in a context of globalization. Such developments imply criteria decisions regarding the models which allow exploring the opportunities offered by globalization. Indeed, a company activity does not aim only to apply to national markets. Companies are now dealing with international competition in foreign markets and with the need to search other business opportunities on those markets. However in order for this interaction to succeed companies must perfect and develop their resources with this news demands and take advantage of their experience and knowledge.

On this study we aim to analyze and apply dynamic capabilities while synergies that are at company's disponibility on the process of internationalization. This study focus on the Portuguese textile industry and try to analyze in which way companies of this industry focus their learning processes and develop new capabilities, aiming to respond at the global market challenges.

It is also a goal in this study to analyze the natures of those dynamic capabilities, specifying and also explaining de capabilities of *exploitation* and *exploration*. Also we aim to understand in which way this capabilities provide to internationalization processes, as well, to analyze how they impact on past and future performance. The main focus is to go do deeper on the knowledge of the dynamic capabilities as an active agent of the best internationalization practices.

After the theoretical contextualization of all concepts, and applying the empirical research that was on the base of this study, we search for the relation between the influential items of performance, and with this research supply data in order to understand how companies had applied this capabilities, and assess how they use them in the future.

KEY WORDS: Textile Industry, Dynamic Capabilities, Internationalization, Performance.

Índice

AGRADECIMENTOS.....	iv
RESUMO	vi
ABSTRACT.....	viii
Índice.....	x
INDICE DE FIGURAS.....	xii
INDICE DE GRÁFICOS	xiii
INDICE DE QUADROS	xiv
Cap. I - INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento e Relevância do Tema.....	1
1.2. Objetivos e Questões de Pesquisa.....	2
1.3. Estrutura e organização da dissertação	3
Capítulo II - REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1- Conceito e Evolução das Capacidades Dinâmicas	5
2.1.1. Enquadramento da Conceptualização das Capacidades Dinâmicas no Estudo.	10
2.1.1.1. Classificação dos Conceitos de <i>Exploitation</i> e <i>Exploration</i>	12
2.1.1.2. Classificação e enquadramento da Performance.....	14
2.2. Internacionalização Empresarial: Alguns Aspetos Relevantes	16
2.2.1. Modos de Entrada: O modelo hierárquico dos modos de entrada	18
2.2.1.1. Processos do tipo <i>Non Equity</i>	20
2.2.1.2. Processos do tipo <i>Equity</i>	24
Capítulo III- INDÚSTRIA TÊSTIL E VESTUÁRIO EM PORTUGAL	25
3.1. Origem da Indústria Têxtil: da Indústria Artesanal à Fábrica.....	25
3.2. Caracterização da Indústria Têxtil Portuguesa.....	27
3.2.1. Descrição Geral do Sector em Portugal	27
3.2.1.1. Origem da Indústria Têxtil em Portugal	27
3.2.1.2. Análise dos principais indicadores da última década na ITV	28
3.2.1.3. Localização da ITV na estrutura do território português	31

3.2.1.4. Cadeia produtiva da ITV	32
3.2.2. Produtos e Tecnologia.....	34
3.2.3. Estrutura e Crescimento do Sector	36
3.2.4. Concorrência Atual e Potencial.....	37
3.2.5. Fornecedores	38
3.2.6. Clientes e Canais de Distribuição	40
CAPÍTULO IV- METODOLOGIA	41
4.1- Método de Pesquisa	42
4.2- Amostra e recolha de dados	44
4.3- Modelo conceptual.....	45
4.4- Operacionalização dos conceitos	47
CAPITULO V- ANALISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.	51
5.1- Perfil e Dimensão da Amostra.....	52
5.2 – Análise do Modelo de Pesquisa	55
5.2.1- Análise Descritiva do Modelo	55
5.2.1.1 - Variáveis independentes.	55
5.2.1.2 - Variável Dependente	60
• Performance.....	60
5.3 – Avaliação do Modelo e Teste de Hipóteses	62
5.3.2- Teste de Hipóteses	65
Capitulo VI- CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO.	67
6.1- Conclusões sobre o modelo e fundamentação empírica.	68
6.2- Implicações do Estudo.....	72
6.3- Limitações do Estudo e Propostas de Investigação	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75

INDICE DE FIGURAS

Figura 1- Modelo adaptado de Prange e Verdier, Capacidades Dinâmicas-----	12
Figura 2- Hierarchical Model choice of entry modes-----	20
Figura 3- Distribuição geográfica das empresas ITV ano 2011 -----	31
Figura 4- Esquema da cadeia produtiva da ITV-----	33
Figura 5 - Modelo adaptado de Prange e Verdier, Capacidades Dinâmicas-----	46
Figura 6 - Modelo de pesquisa final: Correlação da Performance com as Capacidades Dinâmicas da ITV-----	66

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- O que a ITV representou no ano de 2011-----	30
Gráfico 2- Principais produtos exportados em 2011 pela Industria têxtil e vestuário-----	35
Gráfico 3- Principais produtos importados em 2011 pela Industria têxtil e vestuário-----	39
Gráfico 4- Principais clientes da Industria têxtil e vestuário em 2011-----	40
Gráfico 5 – Número médio de empregados no ano anterior (2011) -----	52
Gráfico 6 – A empresa é de caracter familiar-----	52
Gráfico 7- Volume de vendas nos mercados internacionais, em relação ao número total de vendas-----	53
Gráfico 8- Formas de acesso aos principais mercados. -----	53
Gráfico 9- Vendas no principal mercado Internacional. -----	54
Gráfico 10- Vendas no principal mercado Internacional. Qual? -----	54

INDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Principais indicadores da última década da Industria têxtil e vestuário-----	28
Quadro 2 - Operacionalização do constructo capacidades dinâmicas- <i>Exploitation</i> -----	47
Quadro 3 - Operacionalização do constructo capacidades dinâmicas- <i>Exploration</i> -----	48
Quadro 4 - Operacionalização do constructo capacidades dinâmicas- <i>Exploitation- Exploration</i> , relação com Performance-----	49
Quadro 5 - Análise das escalas de medição da variável Produto <i>Exploit</i> -----	55
Quadro 6 - Análise das escalas de medição da variável Mercado <i>Exploit</i> -----	56
Quadro 7 - Análise das escalas de medição da variável Produto <i>Exploration</i> -----	57
Quadro 8 - Análise das escalas de medição da variável Mercado <i>Exploration</i> -----	59
Quadro 9 - Análise das escalas de medição da variável Performance (Últimos 3 anos)-----	60
Quadro 10 - Análise das escalas de medição da variável Performance (Próximos 3 anos)-----	60
Quadro 11 - Análise das correlações da variável Performance (últimos 3 anos) com as Dimensões, produto e Mercado. <i>Exploit e Exploration</i> -----	62
Quadro 12 - Análise das correlações da variável Performance (Próximos 3 anos) com as Dimensões, produto e Mercado. <i>Exploit e Exploration</i> -----	63
Quadro 13 - Matriz de correlações entre as variáveis do modelo-----	64
Quadro 14 - Verificação das hipóteses a partir dos coeficientes de correlação-----	65

Cap. I - INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento e Relevância do Tema

Num mundo em constante mutação, com a progressiva liberalização do comércio mundial, o empreendedorismo e a expansão internacional têm sido a resposta das empresas ao aumento generalizado da concorrência e às eventuais ameaças à sua sobrevivência.

De facto, num contexto de globalização, em que a evolução dos mercados acontece a um ritmo alucinante, a internacionalização das empresas é um resultado natural ou mesmo uma inevitabilidade para garantir a sua competitividade.

Nesse sentido, a atividade de uma empresa deixa de se cingir a um contexto meramente nacional, passando a lidar com a competição internacional nos seus mercados internos e, por outro lado, com a necessidade de procurar novas oportunidades de negócio nos mercados externos.

Hoje a discussão do esgotamento deste modelo volta a girar em torno da necessidade das empresas explorarem as oportunidades oferecidas pela globalização. Contudo, para que as empresas possam ser bem-sucedidas estas deverão aperfeiçoar e desenvolver recursos compatíveis com essas novas exigências e aproveitar o conhecimento adquirido ao longo dos anos da sua vida.

Particularizando na indústria têxtil e dado o novo enquadramento competitivo internacional, marcado no essencial pela globalização, com um novo paradigma tecno-produtivo, redução do ciclo de vida das tecnologias, processos e produtos e disseminação de tecnologias de informação e comunicação e ainda pela pressão económica exercida pelas recentes economias de mercado do Leste e Ásia, tal exige a redefinição e novos recursos tanto endógenos como exógenos inerentes à própria indústria. Se no passado, fatores como a mão-de-obra, a localização, as infraestruturas e a rede de empresas fornecedoras se assumiam como vitais para a saúde e crescimento do negócio, hoje, estas premissas embora importantes, não são absolutamente preponderantes por si só. Realidade essa que se expõe de forma mais evidente face à referida concorrência crescente dos mercados emergentes e dos novos países aderentes à União Europeia, em particular os antigos países de leste, países estes que usufruem de uma mão-de-obra mais barata e da mesma abertura geográfica e de fronteiras que Portugal dispõe. No mesmo sentido, a abertura por parte da União Europeia a novos mercados como o asiático e bloco regional dos países do Magreb, recoloca estes produtos como absorventes de parte significativa do consumo europeu deste sector.

Face a isto, a indústria deve ter em conta novos fatores que sustentem a sua competitividade, associando-lhe vantagens competitivas de curto, médio e sobretudo longo prazo ligados a fatores de diferenciação no produto e design, ajustamentos organizacionais e gestão estratégica, favorecendo a produtividade e maior e mais atempada resposta à procura, o desenvolvimento do marketing e comercialização, permitindo a entrada em segmentos de mercado mais exigentes e a melhoria e qualificação dos recursos humanos, num quadro de cadeia de valor industrial mais alargado e fortalecido pela cooperação entre as diversas entidades. Na realidade, o sucesso das empresas nos mercados não depende só dos recursos e das capacidades das mesmas, mas depende também da capacidade de se conseguirem adaptar às contingências da indústria onde estão inseridas e dos mercados onde atuam ou pretendem interagir.

Por outras palavras, estas contingências relevam a importância do denominado paradigma das capacidades dinâmicas, sobretudo na sua vertente de interação entre os modelos conceptuais de gestão, a adaptação empresarial e a implementação prática aos mercados em evolução permanente. De outra forma, a resposta competitiva surge num modelo teórico-prático que fornece os meios de utilização dos conhecimentos e procedimentos atuais, implementando a inovação dos produtos e processos e instrumentalizando o fomento da criação de vantagens competitivas em mercados atuais ou por explorar.

1.2. Objetivos e Questões de Pesquisa

O objetivo desta dissertação é aferir no setor da indústria têxtil e do vestuário as suas capacidades dinâmicas, ou seja, perceber como estas gerem, recebem e reformulam a informação e conhecimentos técnicos apreendidos e os aplicam de forma a rentabiliza-los em termos da sua performance. Por outras palavras, o objetivo do estudo será analisar de que modo as empresas do setor têxtil enquadram os seus processos de aprendizagem, de aplicação do conhecimento adquirido e desenvolvimento de novas competências, por forma a responder aos sucessivos desafios do mercado global. De seguida, mais profundamente, é igualmente objetivo da dissertação analisar a natureza das capacidades dinâmicas, especificando e explicando as capacidades inerentes às características do tipo *exploitative* e *explorative* que lhe estão associadas. Pretende-se ainda perceber de que modo estas capacidades contribuem para os seus processos de internacionalização, assim como, analisar como estas têm impacto na sua performance passada e futura. Por último, procura-se também aferir a sua dinâmica e perspetivar o papel que estas poderão vir a desempenhar no desenvolvimento económico de Portugal.

Nesse sentido, os objetivos desta tese passam pelos seguintes pontos:

- Selecionar um subsector industrial no caso, a indústria têxtil e vestuário e assumindo o seu potencial competitivo global, aferir que formas e processos de internacionalização o enquadram na escala mundial;
- Enquadrar a evolução e conceito das denominadas capacidades dinâmicas enquanto dinamizadoras dos atuais modelos estratégicos;

Distinguir nas capacidades dinâmicas do tipo “*exploitative*” e nas capacidades dinâmicas *explorative* as que contribuem para a adaptação das empresas no seu processo de internacionalização;

- Avaliar o impacto dessas capacidades dinâmicas e a sua interação com os níveis de desempenho à exportação no passado e futuro.

Portanto, sendo o conceito das capacidades dinâmicas a base central deste estudo, desenvolvem-se as seguintes questões que orientam todo o processo de pesquisa e que nos permitem concluir sobre a sua relevância para a performance internacional das empresas do sector:

Questão 1 - Em que medida, a subdimensão *exploitation* (produto e mercado), associada às capacidades dinâmicas, é valorizado pelas empresas do sector, tendo em vista a melhoria da sua performance nos mercados internacionais (passados e futuros)?

Questão 2 - Em que medida, a subdimensão *exploration* (produto e mercado), associado às capacidades dinâmicas, é valorizado pelas empresas do sector, tendo em vista a melhoria da sua performance nos mercados internacionais passados e futuros?

Em conclusão, esta estudo visa como objetivo geral, perceber como as empresas da Indústria Têxtil e Vestuário (ITV) lidam com os seus conhecimentos e experiências adquiridas enquanto eventual contributo para a melhoria da sua performance nos mercados de internacionalização. Mais profundamente, procura-se aferir dentro do conceito das capacidades dinâmicas de *exploitation* e *exploration* se as empresas as utilizam, como as utilizam, qual o seu grau de importância e como estas influenciam a sua performance à exportação, isto sempre sobre uma perspectiva da internacionalização da empresa no seu presente e futuro.

1.3. Estrutura e organização da dissertação

Capítulo I- Introdução

Com a finalidade de alcançar os objetivos propostos neste estudo, este trabalho divide-se fundamentalmente entre uma parte teórica, onde se procura definir e caracterizar as bases conceptuais construtoras da pesquisa, e uma outra, de cariz empírico, na qual após a aplicação realizada através do questionário se procura analisar e tratar os dados estatísticos obtidos, inferindo igualmente acerca dos objetivos previamente definidos.

Assim, a dissertação encontra-se dividida nos seguintes capítulos:

No Capítulo I, é realizada uma breve introdução e enquadramento da temática proposta para o estudo, estabelecendo-se um panorama geral e atual sobre e sua relevância e os principais objetivos da investigação, assim como, as respetivas questões de pesquisa que lhe estão associadas.

Por sua vez, o Capítulo II, estabelece as bases conceptuais que estão na base da pesquisa, clarificando através duma revisão da literatura os conceitos que lhe estão associados. De destacar a evolução do conceito das capacidades dinâmicas, em particular os modelos que estão na sua génese, assim como, a sua própria clarificação enquanto conceito de base e ainda o aprofundamento das suas características exploratórias vertidas no artigo de Prange e Verdier, intitulado “*Dynamic Capabilities, internationalization processes and performance*”, de 2011. Deste artigo é também desenvolvido e adaptado um modelo exploratório que servirá de base de estudo e cujas componentes são igualmente esclarecidas neste capítulo. Além disso, tendo em conta os diferentes métodos de internacionalização, fornece-se igualmente uma contextualização teórica destes métodos, com as suas conseqüentes diferenças de abordagem. Em conclusão, neste capítulo, realiza-se a exploração profunda dos conceitos fundamentais para a compreensão da temática e dos objetivos traçados.

Já no Capítulo III, é realizada uma breve descrição geral da Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV), desde os desenvolvimentos tecnológicos que marcaram definitivamente o seu desenvolvimento generalizado, passando pela caracterização do sector em Portugal, nos quais se incluem um conjunto de indicadores e dados estatísticos ponderados no seu contexto internacional.

Por seu turno, no Capítulo IV descreve-se o método de pesquisa utilizado, justificando dentro da metodologia escolhida as técnicas aplicadas e a forma como estas foram implementadas. De seguida descreve-se a amostra recolhida, método da sua recolha e a sua dimensão. Mas, mais importante, estabelece-se igualmente o modelo concetual e as respetivas hipóteses de investigação.

O Capítulo V, apresenta os resultados da investigação empírica e a sua análise, iniciando com uma caracterização do perfil da amostra utilizada e, posteriormente, dá-se início à análise descritiva dos conceitos e respetivos indicadores utilizados no modelo conceptual. Nesta fase da dissertação são

igualmente testadas as hipóteses de trabalho anteriormente estabelecidas, possibilitando a análise prática do modelo conceptual;

O último e Capítulo VI, sumariza as principais conclusões e implicações do trabalho realizado nos capítulos anteriores, focando ainda as suas limitações e apresenta algumas propostas para possíveis investigações futuras.

Capítulo II - REVISÃO DA LITERATURA

2.1- Conceito e Evolução das Capacidades Dinâmicas

“It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one
that is most responsive to change.” - **Charles Darwin**

Como referido, o âmbito desta dissertação visa entender como as empresas portuguesas da indústria têxtil e do vestuário operam nos mercados internacionais em que intervêm. Procura-se entender como estas aliam o seu conhecimento de causa à aprendizagem e implementação de novas técnicas, tendo em vista a obtenção de novos produtos, novos métodos produtivos e a angariação de novos clientes ou novos mercados.

De facto, como percebermos o sucesso das empresas nos mercados onde atuam, não depende só dos recursos e capacidades das mesmas, mas sobretudo da capacidade de se conseguirem adaptar às contingências da indústria onde estão inseridas e dos mercados onde pretendem atuar. É neste contexto que surgem as denominadas capacidades dinâmicas, cuja clarificação teórica se pretende enquadrar como método de resposta a estes desafios do mercado global. Na verdade, a perspetiva das capacidades dinâmicas tenta comumente perceber o crescimento e a sobrevivência de uma empresa e, nesse sentido, é recorrente o seu enquadramento teórico por diversos autores e segundo diferentes perspetivas. Não obstante, é igualmente importante referir que estas reconheceram uma evolução conceptual, numa construção evolutiva resultante da própria dinâmica da relação entre as empresas e os desafios impostos pelos mercados. Portanto, cumpre em primeiro lugar estabelecer um enquadramento teórico numa vertente histórica e evolutiva, percebendo as diferentes teorias que existiam antes do surgimento das capacidades dinâmicas e como estas capacidades acrescentaram um conjunto alargado de conceitos teóricos aos paradigmas existentes. Além disso, será importante revelar que os estudos evolutivos têm sempre como cerne das suas investigações e base teórica a

Capítulo II- Revisão da Literatura

própria potencialização das vantagens competitivas, salientando o papel da aprendizagem, conhecimento e utilização de recursos, como fatores essenciais para a obtenção dessas desejadas vantagens.

Assim, durante as décadas de 60, 70 e 80, os paradigmas na área da gestão não abordavam diretamente esta secção das capacidades dinâmicas. Eram muito redundantes e apesar de implementarem quadros teóricos válidos, tais pressupostos não refletiam a realidade que caracteriza o fenómeno atual da globalização e a conseqüente necessidade de adaptação e ajuste constante.

O paradigma dominante no campo da estratégia empresarial durante a década de 80 assentava no modelo das Forças Competitivas de Porter, em que a caracterização de uma indústria, do ponto de vista estratégico, efetuava-se pelos fatores de competitividade determinantes da estrutura dessa indústria, da sua evolução e das relações que se estabelecem entre eles. Porter apontava as denominadas “5 forças competitivas”, designadamente: a rivalidade entre empresas concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos. De Porter também se seguiu o seu famoso modelo de diamante no qual se determina a competitividade industrial, tentando perceber de acordo com determinados fatores avaliativos, quais as vantagens competitivas de uma nação nos mercados internacionais. São quatro os fatores que determinam este conjunto: condições de fatores, condições de procura, indústrias relacionadas e de suporte e por último estratégia da empresa, estrutura e rivalidade.

Nesta fase, outro modelo desenvolvido é a denominada Teoria dos Recursos, que analisa a empresa como uma combinação única de recursos tangíveis e intangíveis, numa descrição que parte duma análise interna e que expõe endogenamente os recursos e competências duma dada empresa em particular.

Esta teoria dos recursos não pode ser ignorada quando estamos a construir uma abordagem sobre as capacidades dinâmicas. Esta mesma teoria salienta que os recursos são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis e, como tal, uma fonte para a obtenção de vantagens competitivas. Barney (1991), desenvolve esta conceptualização, referindo que os recursos são distribuídos de uma forma heterogénea pela empresa e que estes têm que ser sustentáveis ao longo do tempo. De facto, se fizermos uma análise a algumas empresas com décadas de presença nos mercados, percebemos que estas se adaptaram e utilizaram os seus recursos por forma a obterem de forma tão sistemática quanto possível as referidas vantagens competitivas.

Mais recentemente, surgiram estudos de pesquisa na área da estratégia que referenciam as capacidades dinâmicas, ou seja, a capacidade que uma empresa tem de reconfigurar os seus recursos e capacidades existentes e como a sua aplicação explica as vantagens competitivas que podem adquirir numa perspectiva de longo prazo.

Numa análise preliminar, percebe-se que as capacidades dinâmicas absorvem da teoria dos recursos, a qual por sua vez serve de base teórica para a criação das vantagens competitivas empresariais. Como exposto, a teoria dos recursos pressupõe que as empresas utilizem ou adotem meios que lhe possibilitem a manutenção, crescimento ou melhoramento da sua performance. Nesse sentido, muitos são os autores que salientam o papel das rotinas e recursos como um dos aspetos a ter em consideração nas capacidades dinâmicas.

Concluimos portanto, que há uma necessidade permanente de aperfeiçoamento e adaptação que decorre diretamente da volatilidade do próprio mercado global. Adaptação esta que culmina em novos paradigmas estratégicos, conjugando diferentes recursos no tempo e espaço e que caracterizam os mais recentes desenvolvimentos na área da estratégia, nomeadamente os itens referentes às denominadas capacidades dinâmicas. Na verdade, os paradigmas atuais são diferentes, pois além da constante necessidade de mudança e atualização face à pressão dos mercados globais, os próprios consumidores estão mais exigentes e partilham frequentemente a criação de valor empresarial. As empresas são assim pressionadas pela proliferação do acesso a todo o tipo de informação, pela mudança de alguns dos hábitos do consumo, designadamente a explícita preferência por produtos associados a tendências de moda, que detenham design e permitam uma experiência e funcionalidade única. Aliás, exemplo disso é o facto das grandes cadeias de moda atualmente desenvolverem mini coleções entre as duas principais coleções do ano, que são respetivamente a Primavera-Verão e o Outono-Inverno, ou ainda o exemplo da indústria dos consumíveis eletrónicos, na qual todos os anos podemos contar com o aparecimento de novos telemóveis, tablets, computadores portáteis.

Portanto, após uma revisão literária sobre a evolução do conceito associado às estratégias de atuação nos mercados e respostas aos diferentes hábitos de consumo, cumpre aprofundar concretamente o próprio conceito das capacidades dinâmicas, assim como, as variáveis que lhe são frequentemente associadas.

Desde logo, não será portanto de estranhar que a maioria dos autores defina as capacidades dinâmicas como processos relacionados com a capacidade de uma empresa reconfigurar os seus recursos, no sentido de se adaptarem a mercados onde estejam inseridas ou ainda como resposta às mudanças contínuas desses mercados.

Capítulo II- Revisão da Literatura

Assim, deste aprofundamento referenciam-se vários autores que procuraram explicar o aparecimento e definir a importância do uso das capacidades dinâmicas nas empresas, sobretudo enquanto fomento da aprendizagem, produtividade, manutenção e crescimento.

Desde logo, a confirmar a sua relevância evolutiva presente e futura, Helfat et al (2007), define as capacidades dinâmicas como reveladoras da forma como as organizações surgem, se desenvolvem, crescem e mudam ao longo do tempo.

Por sua vez, Penrose (1959), referencia que a criação de valor não vem da aquisição de recursos mas sim do seu uso, e clarifica o valor que podemos criar com o uso e a combinação desses recursos dentro da organização. Salienta também que o crescimento de uma empresa exige o desenvolvimento contínuo de capacidades e inovação, destacando que os gestores para além das suas capacidades de gestão necessitam sobretudo de qualidades empreendedoras.

Por seu turno, Teece e Pisano (1994), referem que uma das fontes das vantagens competitivas são as capacidades dinâmicas, definindo-as como a habilidade que uma empresa tem de integrar, construir e reconfigurar as suas competências internas e externas, no sentido de responder com mais eficiência às mudanças ambientais. Em consequência deste estudo, Teece, Pisano e Shuen (1997), aprofundam a base teórica inicial, acrescentando que as capacidades organizacionais absorvem das rotinas organizacionais, estruturas e processos. Estes autores revelam igualmente o papel da gestão e em particular dos seus gestores, referenciando que as rotinas são encontradas no modo como a empresa opera na sua estrutura organizacional, cultura, e na mente dos seus gestores de topo. Entendem que o desafio para estes gestores é perceber como conseguem adaptar as capacidades existentes, mantê-las e reajusta-las, no sentido de estarem preparados para a adaptação dos seus recursos e produtos num contexto atual. Por outras palavras, os autores dão ênfase aos gestores com experiência e detentores de características empreendedoras.

Em traços semelhantes, Helfat (1997), define as capacidades dinâmicas como um conjunto de competências ou capacidades que permitem que uma empresa crie novos produtos e processos e dessa forma respondendo às sucessivas solicitações dos mercados.

Na mesma linha, Winter (2002), salienta igualmente o papel dos recursos humanos, dando ênfase aos mais especializados, que de alguma forma estão mais comprometidos na mudança de papéis, padrões e novas abordagens aos produtos. Clarifica mesmo que em alguns destes casos, o exercício das capacidades dinâmicas, depende do reforço e continuidade da equipa e da eficiência do uso dos equipamentos e estruturas. Alerta todavia para a necessidade desta aposta ser economicamente viável, pois no caso desta não comportar nenhuma situação de mudança, apenas gerou custos sem qualquer

retorno do seu investimento. É necessário um certo cuidado no sentido de se evitar custos desnecessários, implicando a utilização sistemática das capacidades dinâmicas um ponto de equilíbrio entre os seus benefícios e os custos que lhe são inerentes.

Já, Zollo e Winter (2002), descrevem que uma capacidade dinâmica é um padrão estável de aprendizagem de uma atividade coletiva, através da qual a organização gera e modifica sistematicamente as suas rotinas operacionais na prossecução de melhorias da sua eficácia. Apresentam neste artigo um esquema em que as capacidades dinâmicas surgem da aprendizagem e que são constituídas pelos métodos sistemáticos das organizações no sentido da modificação das suas rotinas operacionais. Argumentam que as empresas têm que possuir algum tipo de conhecimento (conhecimento organizacional) e evidenciam o conhecimento articulado e o conhecimento codificado. No conhecimento articulado dão importância à articulação que existe na aprendizagem colectiva, em concreto quando os indivíduos expressam e articulam as suas opiniões e decidem que medidas adoptar em determinada situação, gerando a sua aprendizagem futura. O conhecimento codificado pressupõe a codificação do conhecimento por parte dos indivíduos nas rotinas internas, tais como manuais de procedimentos, fichas de trabalhos, sistemas operacionais de tomadas de decisões e o uso de software de gestão. Este tipo de conhecimento está um passo à frente do conhecimento articulado, porque além de gerarem uma aprendizagem futura, tal é processado na forma de registos internos.

Conclui-se portanto que o conceito das capacidades dinâmicas exposto pelos diferentes autores, reconhece a sua própria evolução conceptual, sendo frequente que as suas primeiras alusões sejam associadas às suas origens, sobretudo quando atendemos às sucessivas referências que colocam as capacidades dinâmicas como uma constante renovação da sua base de recursos. Portanto, à medida que vamos avançando para conceitos mais recentes, verifica-se que estas continuam com os recursos bem presentes, mas já aliam aspetos, como o conhecimento e a aprendizagem, criação de novos produtos ou ainda as capacidades de empreendedorismo por parte das equipas de gestão das empresas. Ou seja, partem da base do uso do conhecimento e aprendizagem que as empresas obtiveram até à presente data, incluindo aspectos como a inovação tecnológica e as capacidades empreendedoras como diferenciadores e potenciadoras de novos produtos, de obtenção de novos mercados, ou ainda de parcerias com novos fornecedores, sempre com o propósito final de obter uma vantagem competitiva face à concorrência.

2.1.1. Enquadramento da Conceptualização das Capacidades Dinâmicas no Estudo.

No ponto anterior realizamos uma resenha da base literária subjacente ao conceito e evolução das capacidades dinâmicas. Porém, neste ponto procura-se realizar o seu enquadramento na própria dissertação, salientando-se o artigo que esteve na base do âmbito deste mesmo estudo e que moldou o próprio modelo de pesquisa. Como mencionado, esta dissertação tem como sustentação teórica o artigo de Prange e Verdier, intitulado “*Dynamic Capabilities, internationalization processes and performance*”, de 2011. Este foi escolhido pela sua atualidade e exequibilidade prática em termos de prossecução deste estudo e subsequente aplicação do questionário.

Torna-se assim importante salientar os pontos-chave que serviram de base ao enquadramento do estudo, clarificando em particular o significado teórico da *exploitation*, *exploration* e *performance*, que os autores do artigo associam ao seu modelo de capacidades dinâmicas. Por último, apresenta-se a proposta de pesquisa com o modelo dos autores adaptado para a elaboração desta dissertação e que será devidamente explicado e analisado no capítulo de análise e discussão dos dados.

Os autores iniciam a sua análise centrando-se no papel da internacionalização enquanto promotora do envolvimento das operações empresariais além fronteiras. Destacam a década de 80 como referência no processo de aceleração da internacionalização e na modelação de estratégias de entrada em diferentes mercados. Mas sobretudo, salientam que os diferentes modelos disponíveis na época não respondiam de uma forma célere a esta necessidade de internacionalização latente. Não obstante, as empresas atualmente ignoram as limitações e as restrições de processos de internacionalização anteriores e abraçam o mundo com capacidades de internacionalização rápidas. Todas estas empresas internacionalizaram-se depressa, sempre com o mercado global em mente. Os investigadores estudaram este fenómeno dentro das *born globals* ou *international new ventures* e definem estas empresas como “*business organizations that from inception, seek to derive significant competitive advantages from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries*”.

Esta temática, abre caminho para que o processo de internacionalização seja analisado através da lente dos recursos e capacidades da empresa, pois quando as empresas estendem as suas atividades internacionais, acumulam igualmente capacidades de aprendizagem, adaptação cultural e recetividade à mudança (Sapienza et al, 2006), que surgem naturalmente da necessidade de comunicação com múltiplos países. Assim, o sucesso no mercado global não depende só das características de

determinada empresa mas, sobretudo, da capacidade de estar constantemente a reconfigurar-se e ajustar-se às contingências internacionais e que os mercados obrigam (Kogut e Singh, 1998; Li, 1995).

Nesse sentido, uma perspectiva do modelo das capacidades dinâmicas, oferece um fundamento teórico, capaz, sugerindo um caminho para o conhecimento, integrando, construindo e reconfigurando as competências internas e externas (Teece, Pisano e Shuen, 1997).

Contudo, as capacidades dinâmicas podem ser posteriormente talhadas de acordo com as especificidades dos processos de internacionalização das empresas, adaptando-se de acordo com o caminho empresarial preestabelecido para a construção de diferentes capacidades.

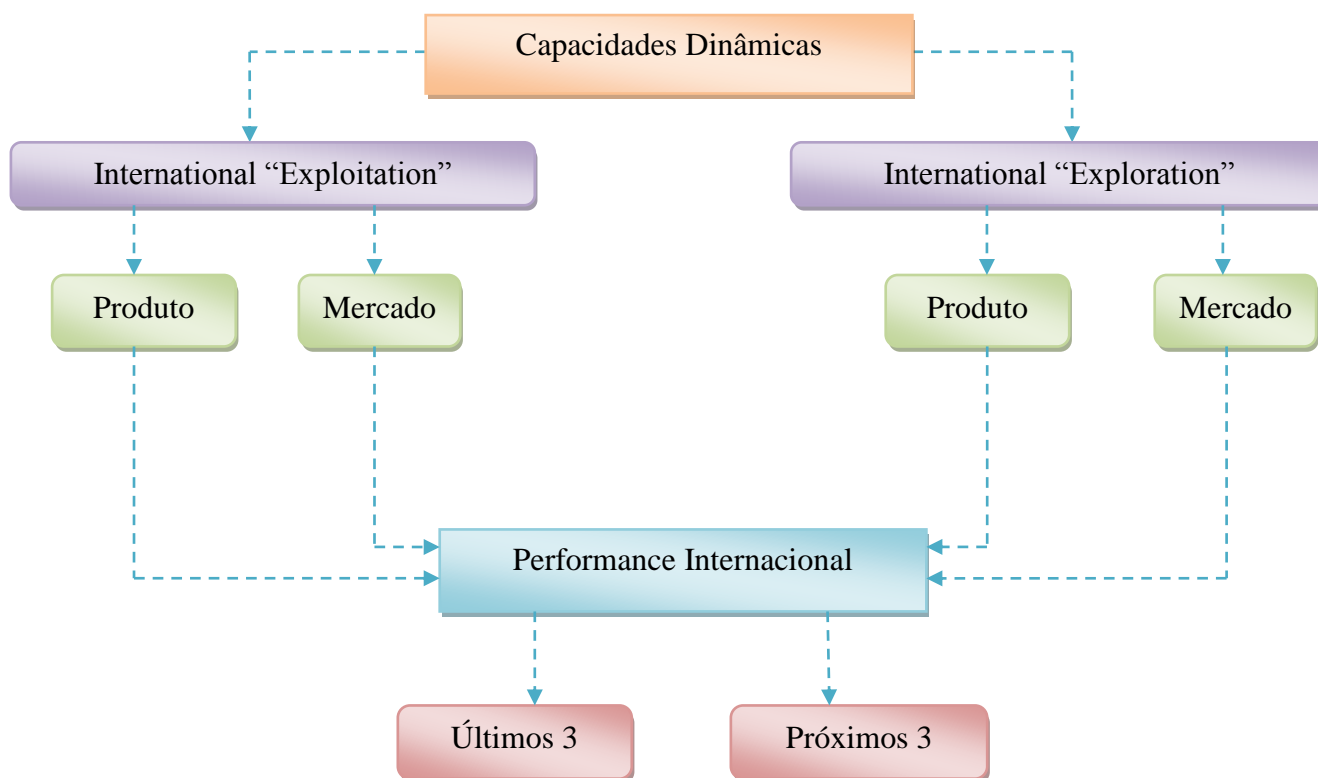
Adotando a perspectiva do modelo das capacidades dinâmicas, este estudo fornece três grandes contributos. Primeiro, sugere que diferentes tipos de capacidades, suportam diferentes tipos de processos de internacionalização. Segundo, incorporam variáveis de performance internacional na análise dos diferentes processos de internacionalização. Em terceiro, e último lugar, construindo-se nos paradigmas da *exploration* versus *exploitation*, sugere que somente com uma constante interação entre os diferentes processos de internacionalização de uma empresa, se alcança o crescimento e a sobrevivência internacional desejada (March, 1991).

Os autores apresentam um modelo que liga as capacidades dinâmicas, desenvolvendo processos de internacionalização de capacidades dinâmicas *exploitative* e *explorative*, com o acrescento das variáveis de crescimento e sobrevivência que se encontram inseridos na International Performance.

Assim, tal como referido anteriormente, a pesquisa para a elaboração desta dissertação, utiliza uma adaptação do modelo dos autores, que consta da Figura 1.

O objetivo do uso deste modelo no questionário, era testá-lo e a partir daí tentar aferir, no conjunto das empresas inquiridas do setor têxtil e vestuário, como estas tratam, gerem o seu conhecimento e o aplicam no seu dia-a-dia, assim como, no seu futuro, seja com a conceção de novos sistemas produtivos ou com a conquista de novos mercados.

Figura 1- Modelo adaptado de Prange e Verdier, Capacidades Dinâmicas.



2.1.1.1. Classificação dos Conceitos de *Exploitation* e *Exploration*

Neste ponto, importa classificar, explicar e apresentar os conceitos de *exploitation* e *exploration* na internacionalização das empresas, assim como, enquadrar os subpontos produto e mercado nessas mesmas capacidades.

Fruto da evolução das capacidades dinâmicas, emergiram os conceitos do tipo *exploitation* e *exploration*, enquanto capacidades distintas, mas necessárias para incrementar e acelerar o processo de internacionalização empresarial. Desde logo, Prange e Verdier definem as capacidades dinâmicas, através da *exploration* e *exploitation*, ou seja, mencionam que o conceito de capacidades dinâmicas é um processo de integração e de configuração dos recursos que se adaptam à mudança dos mercados. Por outras palavras, são rotinas estratégicas organizacionais, com as quais as empresas reconfiguram os seus recursos e adaptando-os à exigência dos mercados internacionais.

Sinteticamente, *exploitative* é sinónimo de sobrevivência enquanto *explorative* é sinónimo de crescimento. Vermeulen e Barkema (2002), classificam a *exploitation* como as capacidades dinâmicas que se baseiam na aplicação do conhecimento existente. A capacidade do tipo *exploitative* encoraja a acumulação de conhecimento e experiência e reduz a incerteza com o desenvolvimento de

capacidades que possam ser inseridas nos métodos organizacionais ou produtivos da empresa. A *exploitation* inclui termos como escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução.

Os subpontos do produto e do mercado serão analisados na capacidade dinâmica da *exploitation*, no sentido de tentar perceber como as empresas usam o seu conhecimento, aprendizagem e experiência na gestão do seu produto e nos mercados onde estão inseridas.

Por seu turno, Baum et Al (2000), classificam a *exploration* como o desenvolvimento de novas capacidades. As capacidades dinâmicas do tipo *explorative* baseiam-se no desenvolvimento de novas capacidades e novos recursos. Têm por objetivo alcançar formas inovadoras, seja a nível tecnológico, produtivo ou na aquisição de novos mercados e tendo por objetivo último atingir vantagens competitivas. São portanto capacidades específicas que desenvolvem novos produtos e mercados. Nesta incluem-se termos como pesquisa, os riscos associados à experimentação, flexibilidade, descoberta e inovação.

Os subpontos do produto e mercado serão analisados na capacidade dinâmica de *exploration*, no sentido de perceber como as empresas inovam, implementam novos procedimentos e os aplicam, assim como, são empreendedoras e apostam na melhoria ou na conceção de novos produtos ou ainda na busca de novos mercados competitivos.

Uma vez clarificados estes conceitos, devemos ainda procurar a sua definição conjunta, inferindo a sua simbiose ou pelo contrário infletindo-a.

Neste esclarecimento, March (1991), refere que os sistemas que se adaptam e incorporam a *exploration* em detrimento da *exploitation* facilmente descobrirão que vão sofrer com os custos da experimentação sem terem qualquer ganho decorrente dos seus benefícios. No caso inverso se usarem a *exploitation* em detrimento da *exploration*, podem ficar presos num estado de falso equilíbrio, uma vez que adotam sempre os mesmos processos sem a inovação ou adaptação a novas realidades. A manutenção de um equilíbrio entre ambas, é um fator fundamental no sistema da sobrevivência e prosperidade. Esta tese foi igualmente defendida por Prange e Verdier (2011), os quais advogam pela conjugação das capacidades dinâmicas *exploitative* e *explorative*, ou seja, o que vulgarmente referem como “*ambidexterity*” (ou ambidextria).

De facto, a simbiose perfeita numa empresa, para que esta obtenha uma boa performance e consiga um crescimento sustentado, assim como uma permanência nos mercados, passa por usar a *ambidexterity*, ou seja, implementar na sua empresa as capacidades dinâmicas do tipo *exploitation* e *exploration*, aliando o conhecimento e *know-how* à pesquisa e inovação seja de novos produtos, mercados, procedimentos.

Capítulo II- Revisão da Literatura

No mesmo sentido, a pesquisa baseada no design organizacional, argumenta que a *ambidexterity*, ou seja a capacidade que uma empresa tem de conjugar simultaneamente *exploitation* e *exploration*, permite à empresa a sua adaptação permanente e ao longo do tempo. Reforçam igualmente o papel e a capacidade que os gestores de topo e com mais experiência têm na procura de novas oportunidades e na orquestração e integração dos recursos novos e já existentes, superando os obstáculos e alguma inercia que eventualmente se instale pela utilização repetitiva dos procedimentos. Uma empresa que só trabalha exclusivamente com os processos das capacidades de *exploration* não retirará dividendos do seu nível do conhecimento. Por seu turno, uma empresa que só trabalha exclusivamente com os processos das capacidades de *exploitation* irá sofrer consequências futuras, pois a não renovação do seu conhecimento irá torná-la obsoleta. A “*ambidextria*” é um elemento crítico na sustentabilidade das vantagens competitivas, isto porque as rotinas, processos e competências necessárias para a *exploitation* são fundamentalmente diferentes daquelas que são necessárias para a *exploration*. Se os gestores tiverem a capacidade de aliar estes dois tipos de capacidades dinâmicas, a *ambidextria* pode ser o fator chave entre as empresas que sobrevivem às mudanças ambientais versus as que não conseguem, ou seja, conclui-se que a manutenção de um equilíbrio entre ambas é um fator fundamental no sistema da sua sobrevivência e prosperidade.

2.1.1.2. Classificação e enquadramento da Performance.

A revisão bibliográfica sobre os conceitos associados ao nosso estudo só estaria completa com uma alusão esclarecedora à performance derivada da própria internacionalização. De facto, esta constitui o resultado sobre o qual aferimos em última instância as nossas relações com as capacidades dinâmicas anteriormente expostas.

Desde logo a performance é vulgarmente concetualizada em duas dimensões distintas: a financeira e a operacional (Venkatraman, Ramanujam 1986). A performance financeira divide-se nas medidas que se obtêm através das operações contabilísticas, isto é, aquelas que refletem a performance do passado, e nas medidas financeiras que se relacionam com a aquisição de valores de mercado, tais como operações financeiras de compra e venda de ativos financeiros e que refletem a escolha dos investidores na performance futura.

Em contraste temos a performance operacional, cujo conceito se relaciona mais intimamente com o objetivo do nosso estudo. De facto, esta relaciona-se com indicadores como a eficiência, capacidades tecnológicas a gestão dos seus produtos e ativos humanos, isto é, com parte das sinergias que pretendemos estudar na inclusão dos itens das capacidades dinâmicas aquando dos seus processos de

internacionalização. Portanto, não estão diretamente ligados aos processos financeiros e contabilísticos, mas são igualmente determinantes nesses resultados.

Todavia, devemos ainda procurar perceber o que a literatura vulgarmente expõe sobre a relação da internacionalização como os níveis da performance empresarial, seja esta financeira ou operacional.

Deste modo, vários são os autores que utilizam perspectivas e estruturas teóricas com o objetivo de estabelecer uma relação de causa entre a internacionalização e a performance.

Os estudos teóricos vão desde a Teoria do Investimento Direto Estrangeiro de Tallman e Li (1996), à Teoria da Empresa Multinacional de Gomes e Ramaswamy (1999), à perspectiva de Aprendizagem Organizacional de Ruigrok e Wagner (2003).

Ora, grande parte dos estudos desenvolvidos apresentam uma relação entre as duas variáveis, na prática divulgam que estas se correlacionam positivamente, mas revelam igualmente resultados algo distintos.

Assim, Sullivan (1994), debruçou o seu estudo sobre o impacto da internacionalização em 75 empresas localizadas nos Estados Unidos e a sua respetiva performance. O autor no decorrer do seu estudo encontrou uma curva em forma de “S”, associando o grau de internacionalização e performance.

Por sua vez, Gomes e Ramaswamy (1999), definiram o grau de internacionalização como um índice, medidor da performance. Para tal, utilizaram um indicador de eficiência e custo o denominado OPAL (Operating costs to sales) e como medida de rentabilidade o ROA (Return on Assets). Depois de realizarem uma análise de regressão multivariada encontraram uma associação tipo “U” invertida.

Já, Lu e Beamish (2001), no seu estudo sobre as empresas japonesas, utilizaram o número de subsidiárias internacionais versus subsidiárias totais para medir a internacionalização e o ROA para medir a performance. Os resultados deste estudo foram igualmente positivos.

Conclui-se assim que todos estes estudos empíricos, sustentam positivamente a ligação entre a internacionalização e a performance. Demonstram desde uma relação linear positiva a uma relação com uma curva de “U”, ou com uma curva de “U” invertido, ou até mesmo relações em forma de curva em “S” (Sullivan 1994, Lu e Beamish, 2001 e Gomes e Ramaswamy, 1999, assim como Lu e Beamish, 2004).

Ora, tais discrepâncias são analisadas por Zhou e Luo e Wu (2007), que referem que os conflitos na literatura é devido ao fato desses mesmos estudos focarem a influência direta da internacionalização na performance e ignoraram os efeitos indiretos da mesma na performance.

Assim, estes autores procuram no seu estudo focar-se neste pormenor, examinando os mecanismos que estão por detrás e que possam influenciar a internacionalização na performance da empresa. Conforme a hipótese dos autores, a posse e a exploração por parte da empresa na obtenção de vantagens de ativos intangíveis, atuam como fator moderador na relação entre diversificação internacional e performance. O know-how tecnológico, conhecimento, aprendizagem, entre outros, são exemplos de ativos intangíveis que podem fornecer vantagens competitivas às empresas que operam nos mercados internacionais.

Em conclusão, a performance de uma empresa internacionalizada é o balanço dos custos e dos benefícios que esta tem nos mercados onde opera e a forma como estes interagem e se adaptam aos mercados acaba por revelar uma maior (ou menor) influência positiva da internacionalização nos seus níveis de performance.

2.2. Internacionalização Empresarial: Alguns Aspetos Relevantes

A maior parte das empresas portuguesas de forma direta ou indireta trabalham nos mercados internacionais. Aliás, verificamos que a nossa amostra revela essa mesma opção, pois como poderemos verificar no capítulo sobre a análise e discussão dos dados, as empresas inquiridas trabalham maioritariamente em patamares internacionais.

Consequentemente, no âmbito desta dissertação é necessário aferir como as empresas da ITV escolhem o método de internacionalização e posteriormente que opções tomam tendo em vista a sua coexistência e adaptação progressiva dos seus produtos nesses ou noutros mercados externos. Por isso, neste ponto do estudo fornece-se uma contextualização da literatura vigente sobre as opções de entrada, expondo-se os diferentes estudos sobre a matéria.

Os primeiros conceitos sobre internacionalização surgiram na década de 60. A teoria das empresas deixou de ser estudada apenas do ponto de vista económico e começaram a surgir estudos sobre os processos de internacionalização baseados na teoria do comportamento organizacional (Hilal & Hemais, 2001). O processo de internacionalização começou a ser caracterizado como um processo crescente e contínuo, marcado pelo envolvimento muito acentuado das empresas nas operações com outros países que não o de origem (Goulart et al, 1996). De facto, dentro de um mundo cada vez mais

globalizado, a internacionalização é vista como quase inevitável para a expansão das empresas e o desenvolvimento do nível tecnológico trouxe ao mundo empresarial uma dinâmica diferente à que estava habituado.

Todavia, a resposta a esta dinâmica do mercado exige igualmente escolhas no que respeita à forma de como se entra num determinado mercado externo. Existe uma variedade de modos e métodos devidamente identificados e que as empresas podem utilizar para escolher a sua entrada em mercados internacionais.

Quando uma empresa toma uma decisão tendo em vista a sua internacionalização, normalmente tem três caminhos: a atuação isolada, as parcerias com outras empresas ou a criação de subsidiárias em outros mercados. De destacar na atuação isolada a opção pela exportação, pois este é o método mais visível nas pequenas e médias empresas portuguesas. Tal justifica-se pela virtude deste método face à sua dimensão relativamente reduzida, isto é, com o recurso a este método, as empresas revelam-se mais flexíveis, polivalentes e proactivas face a eventuais oportunidades de negócio. No entanto, não é de desconsiderar algumas formas de participação de capital nacional em outros mercados, seja com contratos de licenciamento, contratos de produção, joint ventures ou até mesmo aquisição de filiais em outros países. De facto, Osland Taylor e Zou (2001), referem inclusivamente que a forma como as empresas se posicionam nos países que não os de origem, pode ocorrer de forma gradual, começando pela exportação direta, criação de subsidiárias, licenças de exploração, escalando para as joint ventures com um investimento direto nos países onde as empresas se querem instalar.

Por outro lado, o método de entrada é por vezes influenciado pelo mercado onde se quer entrar, pelos seus parceiros de negócio ou outros fatores locais, como é o caso da cultura, políticas governamentais, distância geográfica, resistência à mudança, produtos existentes ou formas e processos produtivos. Além disso, temos que ter em conta que a melhor estratégia para um produto ou mercado, pode não ser a melhor para outro produto ou mercado, o que pressupõe que cada mercado e ou produto, tenham que ter a sua própria estratégia.

Contudo, relativamente a este assunto, e apesar do contributo de diversos autores, optou-se por aprofundar a contextualização teórica apresentada no estudo de Pan & Tse (2000), os quais nos fornecem um modelo hierárquico sobre os modos de entrada.

2.2.1. Modos de Entrada: O modelo hierárquico dos modos de entrada

O modo de entrada nos mercados internacionais é uma decisão crítica no âmbito do marketing internacional que deve ser devidamente ponderada. Desta ponderação surgem as escolhas sobre em que mercados pretendem estar presentes e que ações tomar para o efeito, mas também, a forma como se pretende interagir nesses mercados previamente eleitos. Em qualquer das circunstâncias a escolha do método de entrada assume-se como determinante representando escolhas com enormes consequências estratégicas para a empresa.

Uma breve revisão da literatura sobre esta temática fornece-nos a perceção de três pontos de pensamento diferentes. O primeiro pensamento vê as operações de negócios na vertente dos mercados internacionais, classificando-os como impreterivelmente arriscados face às suas condicionantes políticas, culturais e sistemas de mercado vigentes. Nesse sentido, esta perspetiva advoga por um envolvimento e adaptação gradual neste tipo de mercados (Johanson and Valne, 1977; Root, 1987). Quando uma empresa entra num mercado internacional, a exportação é por norma o método mais desejável, pois tal opção permite que a empresa adquira o conhecimento e a experiência do mercado a se inserir, correndo menores riscos e podendo inverter facilmente os custos que lhe estão associados. Apenas após cumprida esta fase e perante um certo grau de conforto no mercado, a empresa poderá introduzir maiores níveis de risco, de controlo e de responsabilidade, optando por outras formas de interação empresarial.

O segundo pensamento, deriva da perspetiva dos custos transacionáveis. A premissa de base é que as empresas vão internacionalizar as atividades que possam desempenhar a um custo baixo, mas que tais atividades podem igualmente ser subcontratadas externamente, isto é, se existirem parceiros de negócio que as possam fornecer a um preço mais reduzido. Apesar de existirem custos associados nestas transações, estas parcerias já estão previstas no total das vendas e só se concretizam se os custos associados forem rentáveis, ou seja, mais baixos do que se fosse a própria empresa a produzir. Os custos que normalmente estão associados são da seguinte natureza: monitorização, controlo, inspeção do trabalho, controlo de qualidade dos produtos, estabelecimentos de redes de trabalho ao nível de fornecedores e relações ao nível da gestão industrial, marketing do produto e ainda serviços de pós-venda.

O Terceiro pensamento, sublinha a importância de fatores específicos de localização. No seu paradigma da produção internacional integram-se diversos caminhos e ligações da teoria dos

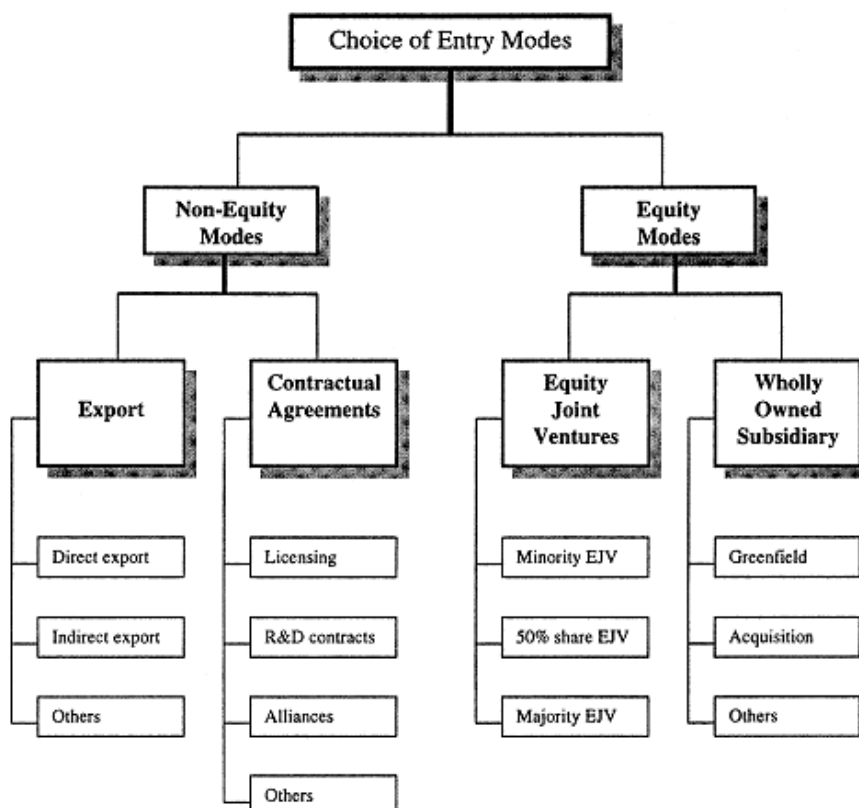
negócios internacionais. O seu paradigma baseia-se em três pilares, nomeadamente: fatores específicos de propriedade, fatores específicos de localização e fatores de internacionalização (Dunning, 1988). Este autor reforça a ideia dos fatores específicos de localização, porque estes são cada vez mais importantes e afetam diretamente as operações de internacionalização das empresas, sobretudo com impacto significativo nos custos relacionados com a não produção (custos transacionais). Estas abordagens são importantes no contexto atual da globalização, porque cada vez mais verificamos que os custos relacionados com a não produção estão a crescer rapidamente quando comparados com os custos diretamente atribuídos à produção. Este aspeto é de extrema importância e está intrinsecamente relacionado com a escolha do modo de entrada nos mercados por parte das empresas.

Ainda nesta matéria, um importante contributo sobre os métodos de internacionalização é-nos fornecido pelo estudo de Pan e Tse, (2001), que estabeleceram um modelo hierárquico sobre os métodos de entrada, dividindo-os em métodos *non-equity* e *equity*. Na circunstância, os autores examinaram os quatro maiores métodos de entrada em mercados externos: *wholly owned subsidiaries*, *equity joint ventures*, *contractual agreements* e exportação.

Assim, a *equity*, tem como base o facto de as empresas deterem algum tipo de propriedade no seu processo de internacionalização, estando associada a um investimento de capital e assumindo o controlo parcial ou total das atividades de internacionalização da empresa.

Por sua vez, na *non equity* não existe qualquer tipo de aquisição de propriedade ou participação de capital. Nesta o controlo da gestão sobre as operações externas é realizado por outros, uma vez que as empresas que optam pela *non equity* não detêm qualquer envolvimento na propriedade.

Figura 2- Hierarchical Model choice of entry modes



Fonte - Pan & Tse, (2000)

Descodificando o modelo esquemático apresentado, percebe-se que os autores numa fase inicial estruturam vários modos de entrada através duma perspectiva hierárquica de diferentes níveis e definem um conjunto de critérios para cada nível. O primeiro nível de hierarquia é distinguido entre os modos de entrada do tipo *equity* e *non-equity*. Os modos de entrada podem ser visualizados em duas grandes categorias baseadas no modo de entrada *equity* (*wholly owned operations* e *equity joint ventures*) e no modo de entrada *non equity* (via contratos e exportação).

2.2.1.1. Processos do tipo *Non Equity*

Como referido, os processos non equity não tem uma relação directa com a aquisição de propriedade, pelo que é um processo que confere pouco poder à administração e assume um menor grau risco. Além disso, desconsidera a importância da localização, apenas se centrando no negócio como a sua envolvente principal. Os modos relacionados com a non equity são a exportação (exportação directa, exportação indirecta) e os acordos contratuais (licenças, contratos de recursos e desenvolvimento, alianças).

Exportação

As empresas exportadoras, normalmente iniciam o seu processo de exportação por uma multiplicidade de razões. Em muitos casos tal resulta dum encomenda inesperada de um, de contrato com associações de comércio e indústria, agentes governamentais, agentes comerciais, entre outros. Todavia, o fator mais importante neste processo é sem dúvida o estímulo interno por parte dos gestores da empresa, isto é, o compromisso sério da administração da empresa surge como vital para que este processo tenha sucesso.

Normalmente as empresas que só têm este método de internacionalização, trabalham com contratos comerciais entre agentes (representantes dos clientes) que tratam dos procedimentos de todo o processo, ou seja, desde a colocação da encomenda até à logística da sua expedição. Todavia, as empresas exportadoras podem também deter as suas próprias subsidiárias comerciais, com equipas de vendedores e distribuidores, no sentido de angariação de novos clientes e como forma de facilitar a logística envolvente à própria distribuição da mercadoria. Por sistema, estas subsidiárias comerciais, só surgem após as empresas conquistarem determinado mercado e quando este se torna no seu maior mercado de vendas.

Existem um conjunto de canais de distribuição da exportação diretos e indiretos, cada um com as suas vantagens e desvantagens. Se for usado um canal indireto, a empresa poderá exportar com pequeno esforço da sua parte. Se forem usados canais diretos na exportação, o potencial de vendas aumenta mas o compromisso da empresa para com a exportação é maior e envolve maiores recursos humanos e financeiros, ou seja, o envolvimento da exportação direta é maior com os mercados externos do que se fosse por via indireta. As empresas exportadoras têm que se concentrar analisando qual o melhor canal: se o direto ou o indireto. Além disso, as empresas devem concentrar os seus esforços em alguns mercados/países, sempre tendo em conta a sua dimensão e as suas capacidades de resposta. As empresas devem sempre analisar face aos mercados explorados ou a explorar, a sua empresa, os seus produtos, fatores de mercado e de marketing e aplicá-los a cada mercado/país antes de tomar a decisão de entrar, manter ou alargar os seus negócios. De facto, em todo este processo de tomada de decisão existem barreiras e limitações que devem ser equacionadas, nomeadamente a dimensão da empresa, os problemas operacionais, logísticos, de flexibilidade, ou ainda problemas de cariz financeiro, assim como, a falta de atualização nas informações desses mercados.

Para uma pequena empresa a exportação pode ser vista ou como uma oportunidade ou como uma ameaça. Tem que se a analisar quais foram os motivos e em que condições é que a empresa exporta. Se os motivos forem só transações de curto prazo, em que existe uma envolvimento muito emocional no negócio, ou ainda se exista pouco ou mesmo nenhum conhecimento sobre os mercados que a

Capítulo II- Revisão da Literatura

empresa exportadora está a operar, é óbvio que esta pode ser vista como uma ameaça. No entanto existem um conjunto de vantagens ou mais-valias que as pequenas e médias empresas exportadoras têm face a empresas grandes, as empresas de pequena e média dimensão respondem mais rápido às oportunidades na exportação. A gestão das pequenas e médias empresas é normalmente mais estável, porque não existem conselhos de gestão ou gabinetes coordenadores cujas tomadas de decisões ou mudanças de posição possa ser mais demorada. Normalmente estas empresas têm cariz familiar e são geridas por uma ou duas pessoas, o que faz com que as respostas sejam mais rápidas e eficazes. Outro ponto importante prende-se com o fato de que, os clientes dos outros mercados fidelizam-se mais facilmente com estas empresas, porque com o passar do tempo ganham uma relação de familiaridade e confiança, tendo em conta que trabalham diretamente e sempre com uma determinada pessoa.

Por fim, importa ressaltar ainda que em termos estratégicos não basta ver os mercados externos como meios de escoamento de mercadorias, como salienta Williamson (1991), sendo igualmente necessário controlar as redes comerciais e assegurar uma boa assistência junto dos agentes que nos representam, assim como, junto das subsidiárias comerciais para que estas possam dar respostas rápidas e eficientes junto dos clientes.

Exportação Indireta e Direta

Este método de internacionalização das empresas é o que tem menos risco associado. A exportação indireta representa os produtos que são vendidos nos mercados externos sem que as empresas tenham qualquer influência direta para isso. São exemplos, as empresas nacionais exportadoras, que subcontratam outras empresas nacionais apenas para o desenvolvimento do trabalho produtivo. Daí estas empresas produtivas estarem a exportar indiretamente. Por seu turno, na exportação direta, temos uma abordagem intrínseca entre as empresas e o produto exportado, existindo uma relação direta entre o produtor e o produto, ou seja, estão implícitas na exportação direta a logística da exportação, a tramitação documental, os contratos, a política de preços e a envolvimento com agentes comerciais, distribuidores e ou importadores, entre outras.

Acordos Contratuais

São acordos em que existe uma cooperação com outras empresas. Dentro deste tipo de cooperação salientam-se as seguintes:

Licenças

As licenças são contratos efetuados entre dois intervenientes: concretamente a empresa que detém a licença e o licenciado. Este terá acesso a informação privilegiada, incrementos tecnológicos e conhecimento de processos, estipulando-se como contrapartida uma compensação económica.

As licenças de exploração são muito utilizadas e recaem sobre marcas ou patentes onde se inclui uma variedade de situações contratuais normalmente desenvolvidas por uma parte denominada licenciadora e outra, a concessionária, que fica com o direito de produzir e comercializar um produto ou serviço numa área previamente especificada no contrato celebrado a troco de royalties.

Esta estratégia relativamente à exportação apresenta uma vantagem do ponto de vista do licenciador, pois a custo zero têm o seu investimento garantido, uma vez que é a outra parte, o concessionário, que faz o investimento na comercialização do produto, assim como, consegue trabalhar em mercados nos quais poderia não chegar.

Contratos de I & D (*R&D Contrats*)

Estes contratos são caracterizados pelo caráter de investigação e desenvolvimento e normalmente têm a seguinte forma. Uma empresa que faz acordos com uma ou outras empresas, no sentido de adquirir Know-how, estudos ou experimentação a nível de produtos ou processos, incluindo a produção experimental. Estes acordos podem incluir ainda a criação das instalações necessárias e a obtenção dos direitos de propriedade intelectual correspondentes.

Alianças

Estes acordos tornaram-se cada vez mais populares sobretudo devido ao contexto económico que atravessamos, em que a concorrência é feroz e existem empresas que pela sua dimensão ou capital não conseguem de forma autónoma resistir às mudanças económicas. Assim, surgem as alianças estratégicas, que normalmente são feitas por empresas de algum poder económico, as quais se juntam numa aliança defensiva no sentido de se tornarem mais fortes ao nível competitivo, com as empresas globais da mesma linha de produtos. Nestas alianças normalmente o risco é partilhado ao nível da tecnologia, inovação, gestão de novos negócios, preços e uso de capacidades e conhecimento. De forma a terem melhores e mais rápidas respostas no mercado, protegendo-se da concorrência e fortalecendo-se no conhecimento das partes com o objetivo de aumentarem a sua cota nos mercados.

Outros (*Franchisings*)

É um tipo de licença ou acordo, no qual existem duas partes, o franchisado e o franchisador. Normalmente neste tipo de acordo o franchisado opera sob o nome do franchisador e com um pacote de condições previamente fornecido. O pacote é constituído normalmente por uma marca ou serviço, ou produto a trabalhar, conhecimentos sobre os mesmos, exclusividade local (sitio onde o negócio vai ser trabalhado), assistência ao nível da gestão, comunicação, marketing e, em alguns casos, presta igualmente assistência na área financeira. O franchisado tem um negócio que é controlado e

supervisionado pelas técnicas e reputação do franchisador, apesar de ser o franchisado que no seu local específico gere o negócio. Além disso, tem que lhe que pagar royalties, taxas específicas para a área do marketing e percentagem nos lucros. Os acordos diferenciam de negócio para negócio, mas o essencial que caracteriza este contrato desenvolve-se de acordo com estas premissas.

2.2.1.2. Processos do tipo *Equity*

Os processos do tipo *equity* envolvem a aquisição de infraestruturas, assim como, a aquisição de poder e o investimento sob a forma de capitais de risco. Neste caso, a localização é um fator primordial, sobretudo, porque o negócio passa por uma maior envolvência e compromisso por parte da administração, pois confere a aquisição de propriedade em outros mercados. Nesse sentido a localização é importante pois assume um papel estratégico em termos de negócio. Os modos relacionados com a *equity* são as *Joint Ventures* (participação minoritária, aquisição de 50%, aquisição maioritária) e subsidiárias *wholly owned* (Greenfield, aquisições).

***Joint Ventures*, minoritárias (inferior a 50%), com participação maior que 50% ou com participação maioritária.**

De acordo com a OCDE, uma *joint venture* implica uma partilha de bens, riscos, lucros e participação na gestão de uma pequena empresa ou ainda um investimento num dado projeto que é partilhado por mais que uma empresa ou grupo económico.

Portanto, usualmente estas consistem na participação de várias empresas no capital de uma unidade económica juridicamente independente, dando-se assim origem à partilha do controlo, património e respectivos resultados económicos. A diferença está na cota da participação que se poderá estabelecer, podendo ser inferior a 50% ou superior a 50%, no caso em que a participação é mesmo maioritária.

Só a partir da década de 60 é que as *joint ventures* adquiriram relevância enquanto meio de internacionalização dos negócios. Tal generalização, deveu-se a uma conjugação de diversos fatores, sobretudo a partilha nos custos das despesas em investimento e desenvolvimento (Lyons, 1991; Gugler, 1992), cuja importância estratégica se afigurava como determinante para as trocas comerciais. Seja por razões de pura estratégia, de redução de custos usufruindo de economias de escala, necessidades de financiamento, acesso a novas formas de organização e métodos de gestão, aquisição de novas tecnologias ou para a penetração de novos mercados, as *joint ventures* são cada vez mais utilizadas pelas empresas como um modo de atuação nos mercados internacionais.

Subsidiárias *Wholly Owned*

Ao contrário das *joint ventures*, nas subsidiárias *wholly owned*, não existem acordos entre as partes. Nestas o método de internacionalização da empresa nacional passa pela aquisição a 100% de uma empresa presente num mercado externo, ou seja, é o vulgarmente designado investimento direto num mercado estrangeiro. Numa perspetiva de gestão, esta forma é geralmente associada a estratégias empresariais que exigem um controlo muito próximo, tanto ao nível da produção, como da gestão e marketing ou então que visem a proteção de algum tipo de propriedade tecnológica ou pessoal. Esta forma é normalmente aplicada pelas multinacionais no sentido da manutenção das suas políticas estratégicas de crescimento e sobrevivência no mercado. Concluindo a criação de subsidiárias passa por opções de cariz estratégico, sendo que essas opções têm que ser bem pensadas, sobretudo tendo em conta o investimento que é necessário. Também por esse motivo, como referido, tais investimentos respeitam sobretudo a empresas de maior dimensão e com maior poderio financeiro.

Capítulo III- INDÚSTRIA TÊSTIL E VESTUÁRIO EM PORTUGAL

A análise de determinado sector de atividade afigura-se como essencial para compreender as bases empresariais dos seus intervenientes. Aliás, quando estamos a analisar questões relacionadas com a performance, devemos entender que existe uma relação dicotómica entre o que o sector contribui para o desempenho dos seus agentes e o que estes poderão contribuir para o desempenho do próprio sector. No âmbito desta dissertação será portanto igualmente importante realizar uma breve análise sectorial da Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV).

3.1. Origem da Indústria Têxtil: da Indústria Artesanal à Fábrica

A indústria têxtil em termos de produção industrial está intimamente ligada aos desenvolvimentos desencadeados pela revolução industrial. Esta reconheceu o seu início no Reino Unido, em finais do século XVIII, disseminando-se pelo resto da Europa nos finais século XVIII e século XIX.

Tais desenvolvimentos permitiram a evolução de uma indústria somente baseada na manufatura para uma indústria fundamentalmente mecanizada. De facto, inicialmente, a produção têxtil era uma atividade artesanal, própria do meio rural, em que participavam pequenos grupos de hábeis artesãos.

Capítulo III- Indústria Têxtil e Vestuário em Portugal

Com o desenvolvimento tecnológico, nasceram as grandes empresas têxteis, cuja influência económica se fez sentir com especial destaque no Reino Unido e nos países da Europa Ocidental.

Realmente, este é um período profundamente marcado por importantes revoluções nos processos e capacidades de fabrico, com especial destaque para o papel protagonizado pela invenção da máquina a vapor. Tal introdução resultou num período muito auspicioso, que usufruiu igualmente de um conjunto de recursos naturais e desenvolvimentos nas infraestruturas e meios de comunicação. Destes recursos, destaque para aos campos algodoeiros das colónias dos países em industrialização e para as minas de carvão da Europa, que contribuíram para alimentar as máquinas a vapor, assim como, as primeiras locomotivas que permitiriam o transporte dos produtos para diferentes regiões dos países, tornando as trocas comerciais mais rápidas e em maior quantidade. Ainda de referir, dentro do sector têxtil, a invenção do tear mecânico e da máquina de cardar, que permitiram a mecanização dum dos processos mais demorados do sector. Estes equipamentos, a que se foram juntando outros tecnologicamente mais evoluídos, permitem hoje uma produção mais eficiente e eficaz num processo totalmente automatizado.

Por outro lado, os grandes progressos tecnológicos do séc. XVIII, não só impulsionaram a indústria têxtil moderna, como também foram responsáveis por alterações profundas nas condições socioeconómicas das famílias. Com efeito, este impacto, desencadeou igualmente alterações nos papéis ocupados pelos respetivos elementos da família. No quadro laboral do século XVIII, o que existia era de facto um ordenado familiar, isto é, o quadro laboral era constituído da seguinte forma: as mulheres e as crianças constituíam uma força de trabalho oculta na indústria artesanal, sendo o seu trabalho realizado em casa. Por sua vez, o pai, era a figura principal e que efetuava os negócios, estando dependente do trabalho suplementar da restante família e não recebendo normalmente uma remuneração. Deste modo, na indústria artesanal, o trabalho era desempenhado pelos membros da família, que não recebiam um ordenado em separado, mas sim um ordenado pelo seu agregado familiar. Ora, o impacto competitivo e a produção acelerada proporcionada pela revolução industrial interferiu efetivamente com as práticas utilizadas no mercado de trabalho da indústria têxtil, permitindo o aumento do níveis de emprego associados à indústria, gerando níveis de bem estar mais elevados e proporcionando um aumento progressivo dos índices demográficos da população mundial, o que por sua vez proporcionou um novo impulso do lado da procura de bens e serviços.

3.2. Caracterização da Indústria Têxtil Portuguesa

3.2.1. Descrição Geral do Sector em Portugal

Neste ponto pretende-se enquadrar a indústria têxtil e do vestuário portuguesa (IVT) no seu contexto histórico, assim como expor e explicar os principais indicadores que na última década caracterizam esta indústria em Portugal. Destes últimos anos, destaca-se a compilação de um conjunto de gráficos e dados estatísticos que indicam o que o sector representou no espaço económico português, para o ano de 2011 em particular.

3.2.1.1. Origem da Indústria Têxtil em Portugal

As informações sobre a indústria têxtil portuguesa, seus regimes de produção, técnicas e maquinaria utilizada são bastante escassas, embora vulgarmente o seu início surja associado a finais do século XVIII.

Nesta época predominavam as pequenas oficinas de cariz artesanal, sendo as grandes unidades escassas e suportadas pela iniciativa governativa. Apenas por volta do ano de 1834, estas unidades fabris se começaram a instalar com grande visibilidade, fruto sobretudo de investimentos particulares, que permitiram a introdução das máquinas a vapor nas principais fábricas e a implementação acentuada da divisão técnica do trabalho. No entanto, verdadeiramente, a indústria têxtil estabeleceu-se e progride em Portugal, depois de terminadas as lutas liberais por volta do ano de 1836.

Destaca-se ainda, o período de 1840 a 1860, pelas condições técnico-económicas introduzidas na indústria portuguesa em geral. No entanto, há que referir que a maior parte da produção era ainda obtida de forma artesanal, existindo algumas fábricas resistentes à adoção de novos sistemas de produção. Além disso, apesar do impacto benéfico sobre a estrutura manufatureira portuguesa, resultante das transformações técnicas transfiguradoras da estrutura económica do fim do séc. XVIII, tais desenvolvimentos, desencadearam igualmente um aumento extraordinário das importações, com consequências económicas e financeiras ruinosas. A importação dos componentes para a indústria têxtil portuguesa era uma constante, mas o desenvolvimento, em primeiro lugar, do setor algodoeiro e ainda da atividade comercial com as colónias (tanto na aquisição de matérias-primas como no escoamento dos produtos acabados), permitiu algum reequilíbrio comercial e restringiu as importações somente a componentes como os tecidos de lã, sedas, linhos e tecnologia provenientes dos países industrializados da altura. Todavia, persistiam ainda alguns problemas no setor e em particular no algodoeiro, pois após a ascensão do Estado Novo o algodão provinha todo das colónias portuguesas, mas a deficiente produção desta matéria-prima condicionava as produções e originava

Capítulo III- Indústria Têxtil e Vestuário em Portugal

períodos de grande quebra na indústria. Esta situação só foi ultrapassada com o surgimento das fibras sintéticas nas décadas de 50 e 60.

Por sua vez, Alves (2004), salienta que no início do século XX as exportações portuguesas ainda não eram significativas, exceto nos períodos de guerra, em particular na primeira grande guerra (1914-1918), na guerra civil de Espanha (1936-1939) e mais tarde na segunda guerra mundial (1939-1944).

Realmente, somente no século XX, se daria o crescimento e a consolidação efetiva do setor. Na década de 60, a adesão de Portugal à EFTA (*European Free Trade Association*), permitiu uma abertura aos mercados externos, tornando Portugal num dos maiores exportadores de têxteis e de vestuário, num reconhecimento internacional da relação de qualidade versus preço do produto português. Por seu turno, a década de 70 fica marcada pela revolução de Abril de 1974 e término da relação comercial com as colónias portuguesas e por fim, a década de 80, fica marcada pela adesão de Portugal à CEE (Comunidade Económica Europeia) e a década de 90, pelo investimento em processos de modernização e expansão produtiva do sector.

3.2.1.2. Análise dos principais indicadores da última década na ITV

Quadro 1 – Principais indicadores da última década da Indústria têxtil e vestuário

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Volume de Negócios / Turnover (milhões / million €)	7.963	8.339	8.198	8.103	8.145	6.993	6.931	6.979	6.404	5.594	6.151	6.267
Evol.		4,7%	-1,7%	-1,2%	0,5%	-14,1%	-0,9%	0,7%	-8,2%	-12,7%	10,0%	1,9%
Produção / Production (milhões / million €)	7.844	8.159	7.924	7.840	7.890	6.756	6.749	6.733	6.147	5.683	5.781	5.220
Evol.		4,0%	-2,9%	-1,1%	0,6%	-14,4%	-0,1%	-0,2%	-8,7%	-7,6%	1,7%	-9,7%
Emprego / Employment	235.608	225.870	243.264	222.602	209.768	201.265	186.837	180.335	168.206	157.145	150.940	147.771
Evol.		-4,1%	7,7%	-8,5%	-5,8%	-4,1%	-7,2%	-3,5%	-6,7%	-6,6%	-3,9%	-2,1%
Exportações / Exports (milhões / million €)	4.927	5.073	4.927	4.572	4.319	4.118	4.237	4.347	4.086	3.504	3.742	4.056
Evol.		3,0%	-2,9%	-7,2%	-5,6%	-4,6%	2,9%	2,6%	-6,0%	-14,2%	6,8%	8,4%
Importações / Imports (milhões / million €)	3.311	3.308	3.200	3.048	2.971	2.993	3.296	3.411	3.290	3.041	3.296	3.315
Evol.		-0,1%	-3,3%	-4,8%	-2,5%	0,7%	10,1%	3,5%	-3,5%	-7,6%	8,4%	0,6%

Fonte: Associação têxtil e do vestuário de Portugal – Instituto Nacional Estatística, 2012

A análise dos principais indicadores associados à última década revela-nos logo à partida o ano de 2001 como um ponto de inflexão de alguns dos indicadores mais positivos do sector. De facto, o ano de 2001 na indústria têxtil e do vestuário (ITV), fica marcado pela ligeira subida do volume de negócios (na ordem dos 4,7%), dos níveis de produção (na ordem dos 4%) e ainda pelo aumento das exportações (em torno dos 3%). Estas foram suportadas sobretudo pelo têxtil, em particular pelos

denominados têxteis técnicos que permitiram marcar uma diferença significativa em relação ao ano transato. Este foi de facto o último crescimento sustentado na última década, abrangendo a generalidade dos diversos itens em análise. Não obstante, já neste ano de 2001, se verificaram o decréscimo de alguns indicadores, como o caso da perda registada nos níveis de emprego e das próprias importações. Estes níveis de emprego seguiram a tendência da indústria transformadora nacional, sentindo-se sobretudo no vestuário e ligeiramente na própria têxtil. Tal perda justifica-se pelo crescente investimento tecnológico que permitiu atenuar a tradicional utilização de mão-de-obra intensiva, mas também terão igualmente contribuído um conjunto de falências e a deslocalização da produção para países com mão-de-obra mais barata. Além disso, apesar do ano de 2001 se classificar genericamente como positivo, revela igualmente uma forte pressão nas margens de rentabilidade das vendas, levando a concluir que as fortes vantagens competitivas do sector se encontravam a deteriorar.

Na verdade, nos principais indicadores que procuramos analisar verifica-se um decréscimo acentuado e generalizado na última década.

No volume de negócios, apesar do aumento que se verificou do ano de 2000 para o ano de 2001, a tendência é de decréscimo. No ano de 2000 temos dados de 7.963 milhões de euros, sendo que em 2001 verificamos um aumento para valores na ordem dos 8.339 milhões de euros, mas a partir desse ano o volume de negócios da ITV começa a decrescer, chegando ao ano de 2011 com uma representação de 6.267 milhões de euros. Neste caso, particular destaque para no ano 2005, coincidente com a abertura dos mercados da organização mundial do comércio e no qual o decréscimo é particularmente acentuado. Concluindo, numa década, a representação do volume de negócios da ITV portuguesa, decresceu 1.696 milhões de euros.

Ao nível do indicador emprego, também se verifica um decréscimo acentuado e muito preocupante, isto porque no ano de 2000, a ITV, começava o novo século representando um total de 235.608 pessoas empregadas no setor, decaindo de ano para ano até aos 147.771 de indivíduos do ano de 2011. Estes valores são no mínimo históricos, porque numa década, a ITV, perdeu 87.837 trabalhadores e a tendência é o decréscimo contínuo, estimulado pela modernização da indústria, pela abertura dos mercados, sobretudo a partir de meados desta última década, mas também por consequência da crise económica globalizada, que atravessamos e que se manterá de acordo com as últimas projeções económicas.

O dado mais significativo que existe neste quadro são os números que a Produção da ITV representa em milhões de euros na economia portuguesa, que não fugindo à tendência geral, registam igualmente um decréscimo ao longo da última década. No ano de 2000 a produção da ITV

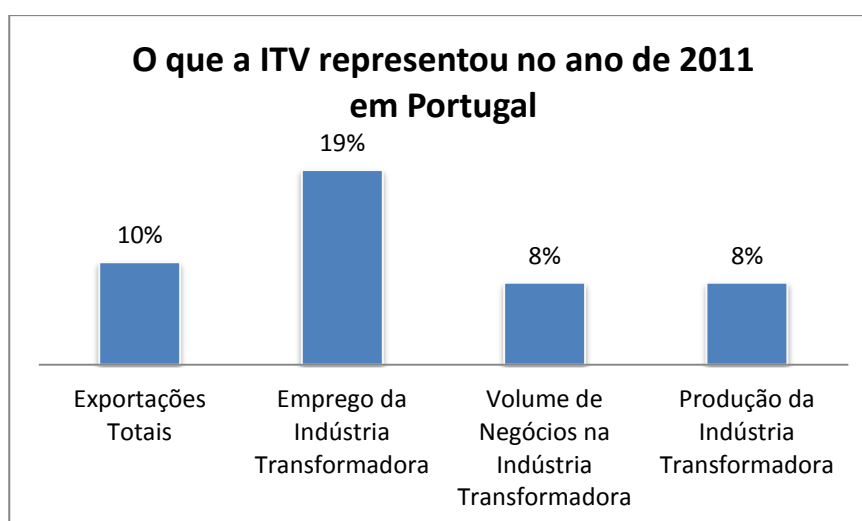
Capítulo III- Indústria Têxtil e Vestuário em Portugal

representava na economia portuguesa 7.844 milhões de euros, ao passo que no ano de 2001 teve um aumento para 8.159 milhões de euros e a partir deste ano caiu sucessivamente de ano para ano, representando no ano de 2011 valores na ordem dos 5.220 milhões de euros. Este aspeto é de fato significativo, porque ao longo da década a ITV cai 2.624 milhões de euros na sua produção

Em termos de exportações a tendência é semelhante, sendo que os valores sofrem ligeiras alterações de ano para ano, mas a tendência é efetivamente do seu decréscimo. Como referido, tal justifica-se em grande parte pela pressão competitiva introduzida pela adesão dos países de leste à União Europeia (em 2004), e a própria abertura dos mercados preconizada pela Organização Mundial do Comércio. No ano de 2000, verifica-se que as exportações da ITV representam 4.927 milhões de euros, ao passo que no ano de 2001 temos um aumento, representando 5.073 milhões de euros, mas no ano seguinte, verifica-se um decréscimo, que continua de ano para ano, chegando aos 4.056 milhões de euros no ano de 2011. Todavia, neste caso em particular, embora não repondo os índices registados em 2001, a tendência mais recente tem revelado uma aproximação do sector aos mercados externos, tendo-se vindo a reconquistar algumas das cotas perdidas anteriormente. Esta tendência também se revela nas próprias importações, que expõem ainda uma reestruturação do próprio modelo competitivo. Na verdade, a ITV está a comprar matéria-prima, já pronta, para o processo da transformação em produto final. Portanto, neste momento, a ITV está a eliminar processos de transformação na sua indústria e compra o tecido ou malha ao exterior, acabando-o internamente através da subcontratação da confeção a feitiço e subsequente exportação dos bens confeccionados.

Todavia, apesar da tendência revelada para a última década, o ano 2011, demonstra o peso que esta indústria ainda mantém no tecido empresarial português.

Gráfico 1- O que a ITV representou no ano de 2011



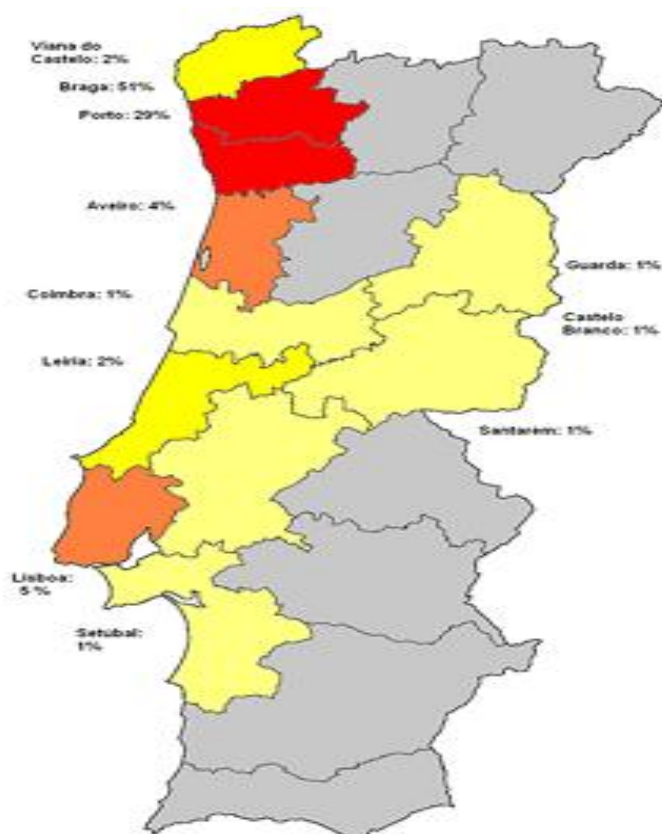
Fonte: Associação têxtil e do vestuário de Portugal – Instituto Nacional Estatística, 2012

Com efeito, é muito significativo, perceber que no ano de 2011 a ITV representou 19% do emprego da indústria transformadora, isto é, de uma população ativa de 5.543,2¹ milhões de portugueses, 19% trabalham efetivamente na indústria ITV. Além disso, este sector representou 10% das exportações totais do ano de 2011 e o seu volume de negócios representou 8% do total do volume de negócios a nível nacional, assim como, os mesmos 8% no total da produção da indústria transformadora.

3.2.1.3. Localização da ITV na estrutura do território português

No território português a ITV está dispersa desde o norte ao sul de Portugal, mas concentrando-se sobretudo no norte e centro, onde os distritos mais proeminentes são os de Braga, com 51% da indústria em 2011, e do Porto com 29% da indústria em 2011. A figura 3 confirma a tendência já conhecida, que é o facto de a maior parte das indústrias têxteis portuguesas se localizarem no Norte de Portugal, representando em 2011 cerca de 91% do setor. Segue-se Lisboa e Vale do Tejo, com 7%.

Figura 3- Distribuição geográfica das empresas ITV ano 2011.



¹ Fonte- Instituto Nacional de estatística, relativo à pesquisa da população ativa portuguesa no ano de 2011.

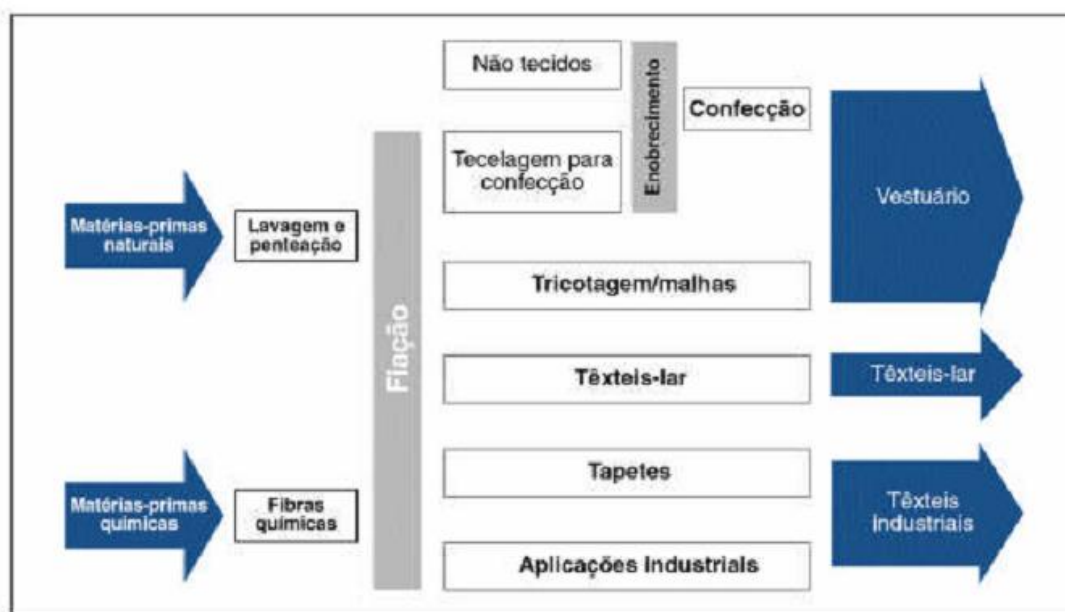
População activa portuguesa - Conjunto de indivíduos com idade mínima de 15 anos que, no período de referência, constituíam a mão-de-obra disponível para a produção de bens e serviços que entram no circuito económico (empregados e desempregados).

Na realidade, os dois grandes focos da indústria encontram-se no norte de Portugal e na Beira Interior. Para tal distribuição devemos atender à história do sector algodoeiro e dos lanifícios, pois a implementação da indústria têxtil numa fase primordial relaciona-se diretamente com a localização destas matérias primas tidas como essenciais para o seu desenvolvimento. Com efeito, a região norte é bem conhecida por ser a região algodoeira e do linho, assim como, a região da beira interior é conhecida pela sua indústria dos lanifícios. Por outro lado, os problemas normalmente associados à interiorização também influenciaram no facto das indústrias não se terem deslocalizado para o interior, sendo que apesar de hoje a questão das matérias primas se encontrar atenuada, permanecem no entanto questões associadas à especialização da mão de obra e ao know-how adquirido ao longo do tempo da sua implementação.

3.2.1.4. Cadeia produtiva da ITV

Neste ponto pretende-se apresentar um esquema elucidativo da forma como os diferentes processos que a ITV dispõe interagem numa cadeia sectorial, desde a matéria-prima à venda do produto final. Face ao conjunto alargado de produtos produzidos pela indústria, aos variados processos de transformação da matéria-prima, acabamentos e confeção, esquematizar e explicar todo o processo produtivo desenvolvido não é uma tarefa simples. Todavia, o sector é normalmente dividido em duas indústrias que se organizam em fileira. A montante temos a indústria que contempla as etapas produtivas como a fiação, tecelagem, malhas e acabamentos e em que estão contempladas as tinturarias e as estamparias. A jusante temos a indústria que contempla a confeção dos produtos, sejam eles, vestuário, têxteis lar ou outro tipo de acessórios. Esta conceção é desenvolvida por Vanconcelos (2006), referindo que a fileira compreende o conjunto de processos de transformação, que partem da matéria-prima de base, que é a fibra, e culminam no produto acabado, que tanto pode ser uma peça de vestuário, têxteis lar ou ainda qualquer outro produto acessório. Resumidamente, podemos verificar que a montante encontram-se os fornecedores e produtores de matéria-prima (fibras naturais, artificiais e sintéticas processadas nas indústrias) e a jusante a produção e distribuição.

Figura 4- Esquema da cadeia produtiva da IT



Fonte: O “Sector do Vestuário em Portugal”- Instituto para a Inovação na Formação, 1997

De facto, a figura 4, especifica esquematicamente, os elementos que caracterizam a cadeia produtiva da ITV, desde o início, com a seleção das matérias-primas, passando pelos processos transformadores dos fios em tecido ou malha, seguindo para os processos de acabamentos em tinturarias e estamparias e culminando na passagem pela confeção em peças de vestuário, sejam de malha ou de tecido, peças de têxteis lar (como os lençóis, toalhadros de mesa e de casa de banho), peças de decoração (como os cortinados e a tapeçaria), ou ainda produtos para aplicações industriais (como é o caso de aplicações para revestimentos ou interiores de automóveis).

Aprofundando a questão, podemos clarificar que a cadeia produtiva da ITV é composta por várias fases. O processo inicia-se com a fiação, passando pelas fases intermédias de tecelagem e acabamentos e culminando na indústria de confeções e vestuário, como o último elo da cadeia (mais próximo do consumidor).

Explicando o processo de transformação intermédia, entre o que está a montante e a jusante, temos a segunda fase do processo, isto é, a fiação e tecelagem, sendo que uma faz o fio e a outra transforma esse fio em tecido. Estes processos concernem à preparação de fibras necessárias à produção de fios naturais, artificiais ou sintéticos. Os produtos que são transformados nesta fase são os que constituem a matéria-prima dos processos que se seguem, como a tecelagem de tecidos ou malhas, a que seguirão ainda outros processos transformativos, designadamente na parte dos acabamentos, tinturarias e estamparias. Nesta fase, a transformação do tecido ou malha passa pela aplicação de côr

Capítulo III- Indústria Têxtil e Vestuário em Portugal

e desenhos estampados, nos casos em que tal se aplique. Isto porque no processo de tecelagem inicialmente concebido podem-se construir nas malhas e nos tecidos um conjunto de padrões, com a conjugação de diferentes cores de fios, ou tipos de fios. Segundo Vasconcelos, 2006, os acabamentos dos produtos têxteis resultam de uma gama de operações que conferem conforto, durabilidade e propriedades específicas ao produto. A fase de acabamentos pode integrar-se tanto com a indústria têxtil, ao lado da fiação e da tecelagem, como com as confeções, no caso do acabamento da peça final. Os acabamentos podem ser de dois tipos: acabamentos químicos e acabamentos mecânicos. A última fase do processo produtivo da cadeia da ITV, passa pelo desenvolvimento dos moldes, escala de tamanhos, corte, confeção, aplicação de acessórios, controlo de qualidade e embalamento.

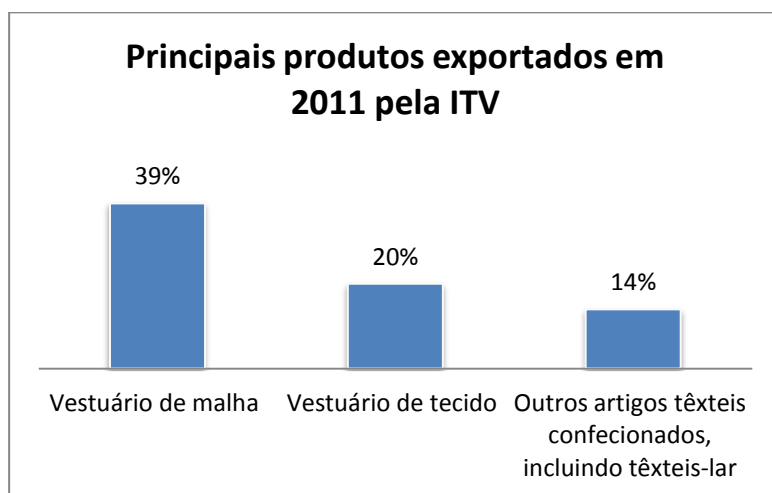
Facilmente concluímos que esta indústria está muito interligada nas diversas etapas produtivas, pelo que dada esta interdependência mútua, sem um processo completo o outro não poderá avançar. Isto exige rapidez de respostas por parte de todos os intervenientes, por forma a fomentar a competitividade e a eficiência do processo produtivo, mas não esquecendo a qualidade dos produtos, pois eficiência e rapidez nas respostas sem qualidade na elaboração das diferentes matérias-primas e conceção final do produto, não trará, por si só, maior competitividade e no limite poderá mesmo significar a perda de um determinado cliente. Tal reconhecimento é igualmente divulgado por Vasconcelos, 2006, o qual esclarece que há uma interligação natural entre os elos da cadeia produtiva, de tal forma, que cada uma das etapas contribui para o desenvolvimento da fase posterior do produto. Em Portugal, existem milhares de empresas que se posicionam em todas as fases do processo produtivo.

3.2.2. Produtos e Tecnologia

Na identificação dos produtos do sector, podemos distinguir diferentes grupos, como é o caso do vestuário (em malha e em tecido), dos têxteis lar ou ainda de outros artigos acessórios (como é o caso de componentes desenvolvidas para a indústria automóvel).

Mas, mais significativo para a dissertação em análise, será apresentar estes produtos de acordo com a importância que assumem na percentagem do total das exportações do sector:

Gráfico 2- Principais produtos exportados em 2011 pela Industria têxtil e vestuário



Fonte: Associação têxtil e do vestuário de Portugal – Instituto Nacional Estatística, 2012

Ao analisar este gráfico verificamos que o principal produto exportado pela ITV é o vestuário de malha, o que significa que a indústria ainda trabalha muito com base na malha (39%), ao contrário dos produtos de vestuário com base em tecidos, cujos valores representam apenas 20% do total dos produtos exportados. Ainda com valores mais reduzidos surgem os outros artigos têxteis, como é o caso dos têxteis lar, cujos valores não ultrapassam a fasquia dos 14%.

Concluindo, podemos classificar a oferta de produtos como diversificada ou heterogénea, sendo aliás uma resposta ao lado da procura, onde os clientes, ainda que indiretamente, influenciam a estratégia produtiva do sector.

Estes dados são interessantes e ao mesmo tempo preocupantes, porque significa que o produto malha é o mais trabalhado no setor da ITV, com quase o dobro da percentagem do produto com base em tecido. Ora, preocupante porque normalmente o produto baseado em malha surge associado aos produtos mais básicos do têxtil, como t-shirts, polos, sweats, vestidos básicos, camisolas ou vestuário desportivo, isto é, peças que não representam um valor acrescentado significativo nem se distinguem da concorrência mais baseada na mão de obra intensiva e por contraponto com outros processos mais técnicos e de maior qualidade.

De facto, o produto baseado em tecido está associado a média e alta moda, com exemplos como a camisaria, vestidos, blusas, casacos, blazers, fatos, entre outros, ou seja, são produtos com maior valor acrescentado, porque envolvem maiores cuidados de confeção e aposta em design. Aliás, é curiosamente o material que menos processos transformadores envolve, pois é geralmente construído

de raiz, com o fio que lhe atribuí o padrão, ou simplesmente com uma cor, seguindo para uma estamparia por forma a se atribuir um dado padrão.

Por outro lado, segundo a classificação da OCDE, este sector caracteriza-se ainda por empresas de cariz familiar sem grandes inovações tecnológicas e com processos produtivos baseados em mão-de-obra intensiva, especialmente na fase de confeção. Contudo, esta situação tem vindo a inverter-se nas últimas décadas, registando-se empresas que adquiriram equipamentos de produção em série e implementaram automatismos na sua produção. Estas técnicas permitem o melhoramento da qualidade e quantidade produzida, respondendo com aspectos diferenciadores e inovadores às necessidades crescentes dos clientes.

Efetivamente, de acordo com Vasconcelos (2006), é de destacar a aposta na tecnologia que a ITV tem vindo a desenvolver na última década, nomeadamente com a inclusão na gama de produtos dos referenciados tecidos técnicos, que permitem uma valorização do produto em sintonia com os produtos que são normalmente elaborados e fornecem uma resposta às necessidades específicas do mercado. Destes, destaque para os fios com aromas, que são desenvolvidos para gamas de produtos de aromaterapia, ou tecidos com componentes químicas técnicas, que protegem do frio, do vento e da chuva, tornando-os perfeitamente isolados quando expostos a estes elementos. Há portanto uma aposta crescente em novos produtos com maior valor acrescentado e tendo por base conteúdos de cariz tecnológico.

3.2.3. Estrutura e Crescimento do Sector

A indústria têxtil e de vestuário portuguesa é essencialmente de pequena e média dimensão. Aliás, de acordo com Guerreiro (2008), as empresas de pequena dimensão têm registado um aumento na estrutura empresarial do sector, assistindo-se igualmente a um aumento, ainda que ligeiro, nas empresas de grande dimensão.

Por sua vez, a sua fileira de produção procurou uma adaptação progressiva ao mercado, registando-se especializações nas áreas da produção de fio, malhas, confeção e acabamentos de tecidos. De facto, segundo dados divulgados pelo Citeve, o crescimento da ITV consolidou a especialização sectorial que se veio a delinear ao longo das últimas décadas. Esta especialização traduziu-se a vários níveis, nomeadamente ao nível do reforço da componente do emprego industrial em valor absoluto, do aumento do seu peso na estrutura sectorial, do incremento da sua importância no conjunto das nossas exportações e do redireccionamento das exportações portuguesas para o mercado europeu e americano.

De referir ainda, que fruto do desenvolvimento do sector nos anos 90, a primeira década do século XXI, originou igualmente um crescimento dos subsectores relacionados com as indústrias criativas, em particular com a criação de escolas profissionais, de gabinetes de modelagem, design e estilo, no sentido de ajudar as empresas na adaptação às novas exigências do mercado. Nessa altura, em especial as empresas consolidadas no mercado, criaram a sua marca própria, permitindo-lhes uma maior visibilidade no mercado, sobretudo em *show rooms* e *stands* de feiras internacionais em que participavam.

Referenciando Vasconcelos (2006), a ITV atualmente atravessa uma fase de reestruturação e reconversão que se tem repercutido na eliminação de milhares de postos de trabalho, como resultado da queda das barreiras ao comércio internacional e da emergência de um novo quadro regulador do comércio internacional de têxteis e vestuário, que em última instância tem igualmente alterado a dimensão e o número de operadores no mercado.

3.2.4. Concorrência Atual e Potencial

Atualmente o sector têxtil enfrenta várias dificuldades. Segundo a Comissão das Comunidades Europeias, os fatores que têm contribuído para aumentar as dificuldades do sector têxtil são, sobretudo três: abrandamento económico da própria União Europeia e dos seus principais mercados, a evolução da taxa de câmbio do dólar norte-americano e do euro que continua a afetar negativamente a competitividade de vários tipos de produtos e ainda a abertura da Organização Mundial do Comércio (OMC) a países emergentes, como a China e a Índia, cujo fator competitivo assenta essencialmente nos seus baixos custos da sua mão-de-obra. A estes fatores, soma-se a concorrência crescente dos novos países aderentes à União Europeia, países estes que usufruem de uma mão-de-obra mais barata e da mesma abertura geográfica e de fronteiras que Portugal dispõe. Com estes fatores a ITV sofre uma inevitável quebra, com a falta de competitividade em termos de preço face aos países como a China, Indonésia, Índia, Paquistão, bloco Magreb e os próprios países de Leste como a Polónia, Ucrânia e Roménia. Obviamente, que estes países não são especialistas em todos os produtos da ITV, assim como, não são detentoras dos mesmos conhecimentos que as empresas portuguesas, mas constituem uma ameaça concreta à sua sobrevivência que se constitui sobretudo via preços.

Com estes novos paradigmas competitivos, originados pelo fim das fronteiras e a consequente abertura dos mercados a nível mundial, assim como, a mudança do perfil de consumo, mais direcionado para os produtos de curta duração e associados às tendências da estação, impõem-se à ITV portuguesa a sua reconversão e reestruturação.

Capítulo III- Indústria Têxtil e Vestuário em Portugal

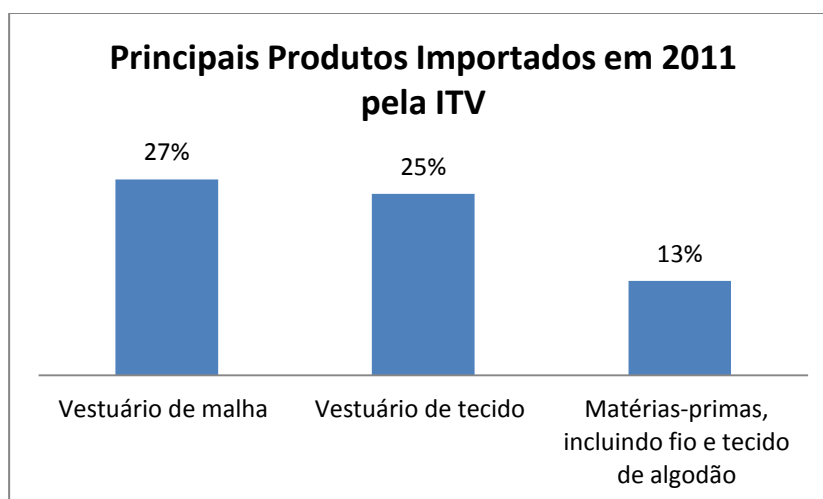
Por outro lado, assistimos a um conjunto de exigências, que nos são impostas por diretivas comunitárias e por outros países, como é o caso Estados Unidos. No entanto, em grande parte dos países concorrentes, estas mesmas regras não são aplicadas com o mesmo rigor. São regras de cariz ambiental, como por exemplo, tratamento de águas e tintas usadas nos acabamentos, após tingimentos ou estampados, mas sobretudo a falta de regulação das quotas da ITV ao nível dos organismos europeus. No mesmo sentido, não existem pautas aduaneiras, ou impostos especiais discriminatórios, nem grandes exigências de qualidade para os produtos provenientes dos mercados emergentes. Por sua vez, às empresas portuguesas existe a exigências de adesão a certificações de qualidade, como é exemplo o certificado *Oko-Tex*.

Por isso, Vasconcelos (2006), menciona a necessidade urgente da criação de um quadro que regule o comércio internacional de têxteis e vestuário, para que exista uma base regulamentar que aplique as leis por igual e que exija regulamentação ao nível da higiene e segurança, assim como das condições de direito laboral.

Refira-se ainda neste ponto, as associações empresariais interligadas ao sector da indústria portuguesa, em particular a AICEP e ATP. Estas associações sectoriais fornecem um conjunto de informações que se encontram disponíveis para o uso das empresas, nomeadamente pesquisas de mercado, incentivos comunitários e programas de apoio à formação e requalificação nas suas empresas. De facto, a AICEP promove a internacionalização das empresas portuguesas e apoia as suas atividades exportadoras, assim como capta eventuais investimentos e promove a imagem de Portugal no mundo. Neste momento a nível diplomático e de negócios a agência promove a presença do nosso país em cerca de 80 mercados. Contribuem com missões empresariais a países, agindo como facilitadores no acesso empresarial a esses mercados. Além disso, apresentam soluções e contatos de negócios com potenciais parceiros de negócios. Por sua vez, a ATP, Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, já é uma associação de cariz particular, financiada pelos seus sócios, todos eles pertencentes à indústria têxtil e vestuário. O seu âmbito é só trabalhar este sector da indústria, apoiando-o e promovendo-o. Também criam missões específicas para abertura de mercados para os seus associados e divulgam os seus associados nas feiras sectoriais.

3.2.5. Fornecedores

Mais uma vez, dada a importância do processo de internacionalização no presente estudo, foca-se sobretudo os fornecedores externos da indústria. Além disso, estes fornecedores têm representado a tendência crescente do sector, isto é, no seu processo de reestruturação, o recurso aos mercados externos tem-se revelado numa opção de adaptação, traduzida da seguinte forma:

Gráfico 3- Principais produtos importados em 2011 pela Industria têxtil e vestuário

Fonte: Associação têxtil e do vestuário de Portugal – Instituto Nacional Estatística, 2012

De facto, os principais produtos importados em 2011 pela ITV, esclarecem a readaptação que a indústria tem vindo a desenvolver por forma a se manterem preços competitivos e margens de lucro.

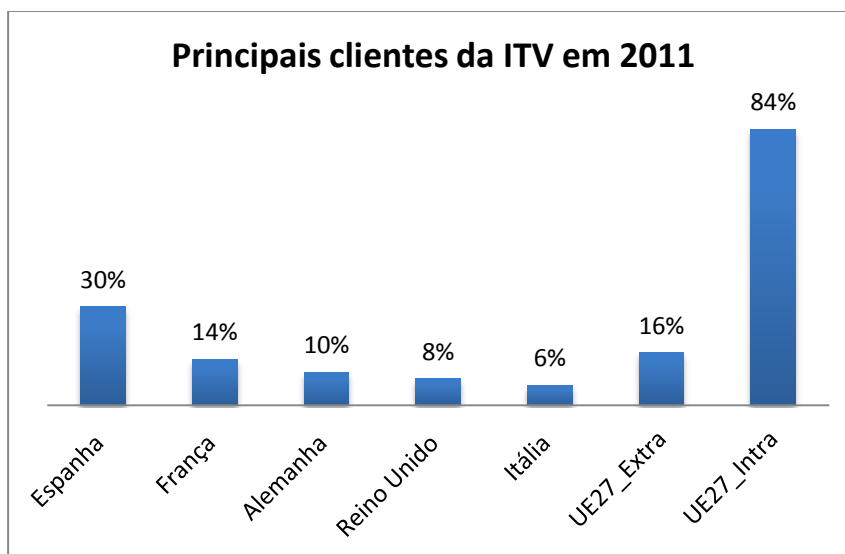
Nesse sentido, não é surpreendente ver esta análise, porque com a abertura dos mercados e a pressão de países emergentes, as empresas portuguesas deixaram de ter vantagens nos preços a nível produtivo, e como tal começaram a subcontratar a produção a países como Marrocos, Tunísia, Polónia, Roménia, Turquia, ou seja, a países que estão mais próximos geograficamente e que proporcionem entregas rápidas e preços a feitura muito mais baixos. Em casos de quantidades que se justifiquem, ou seja, grandes quantidades, temos casos em que os países subcontratados são os próprios mercados Asiáticos (como a China, Paquistão, Índia, entre outros).

Destes produtos, os que mais se subcontratam são os de vestuário de malha (com 27%), seguidos dos produtos de vestuário de tecido (com 25%), enquanto que as matérias-primas, que estão na criação ou feitura da malha ou ainda do tecido, só registam importações na ordem dos 13%. Tal confirma o exposto anteriormente, isto é, que a ITV importa tecido já feito para o produto de vestuário e importa ainda o fio, para fazer os produtos de malha.

Será interessante estar atento a estes dados nos próximos anos, porque a sobrevivência da ITV portuguesa, poderá passar por esta subcontratação de todos os processos transformadores, passando o seu papel apenas pelos acabamentos e pela intermediação entre o cliente e o subcontratado.

3.2.6. Clientes e Canais de Distribuição

Gráfico 4- Principais clientes da Indústria têxtil e vestuário em 2011



Fonte: Associação têxtil e do vestuário de Portugal – Instituto Nacional Estatística, 2012

As décadas de 60, 70, 80 e 90, foram prósperas para a produção têxtil portuguesa, beneficiando o sector do reconhecimento da sua relação qualidade versus preço. Os principais mercados de exportação mantêm-se atualmente, embora com percentagens mais reduzidas que no passado, em muito devido à alteração das condições de preço proporcionada pelos mercados emergentes. Destes destaque para França, Espanha, Alemanha, Reino Unido, Estados Unidos e Rússia. Mais recentemente é de incluir igualmente os mercados emergentes como o Dubai, os Emirados Árabes, entre outros.

Neste gráfico, podemos analisar quais são as principais regiões de exportações do sector em 2011, destacando-se o mercado espanhol com 30% do total. Confirma-se, portanto, o critério da proximidade geográfica e cultural como determinante para as trocas comerciais, sobretudo quando as empresas se situam numa fase inicial da sua atividade de internacionalização. No mesmo sentido, seguem-se a França com 14%, a Alemanha com 10%, o Reino Unido com 8% e a Itália com 6%.

Nos dados que referem a percentagem de exportações extra e intra União Europeia, é interessante perceber que 16% dos clientes da ITV portuguesa estão fora da União Europeia, eventualmente clientes do mercado Americano, Africano, Russo ou Asiático. Ao nível intra comunitário os principais clientes representam 84%, ou seja, a percentagem é mais elevada do que o somatório dos principais países europeus enunciados no gráfico, o que logicamente significa que existem mais clientes no espaço intra comunitário, embora em percentagens pouco significativas e como tal não enunciadas no gráfico.

Concluindo, dos dados expostos, salientam-se um conjunto de traços em comum que nos remetem diretamente para o nosso objeto de estudo, isto é, as empresas do sector são hoje confrontadas com novos desafios, para os quais deverão procurar diferentes formas de adaptação competitiva. Trata-se de perceber como estas aplicam o seu conhecimento adquirido, por forma a ultrapassar um conjunto de barreiras e dessa forma contribuindo para o aumento produtivo e melhoria da sua performance internacional.

Nesse sentido, em função destas tendências observadas, é possível delinear algumas vias de evolução futura. Os novos paradigmas são claros e implicam a reorientação estratégica das empresas. Destas destacam-se a inovação, a criação de produtos com valor acrescentado, a renovação dos padrões estabelecidos, rapidez de produção e resposta ao cliente, assim como, a aposta em produtos com design e diferenciados ou ainda a intensificação das parcerias com as universidades, permitindo as apostas em novos materiais e componentes.

CAPÍTULO IV- METODOLOGIA

Uma vez colocado o nosso problema de pesquisa e considerados os conceitos que estão na base da sua conceção, inicia-se o processo que permite definir um conjunto de métodos e procedimentos que nos permitam obter respostas válidas aos nossos objetivos.

Tentar perceber como as empresas aplicam o seu conhecimento na melhoria das suas capacidades e recursos obtendo determinados resultados traduzidos na sua performance internacional ao nível da internacionalização é o objetivo principal desta dissertação.

O objetivo desta dissertação, não pretende contudo retirar um conjunto de conclusões definitivas, mas sim servir de guia para as empresas ou pessoas interessadas nos estudos da área do setor têxtil, em particular no sentido de perceberem como as empresas aplicam a sua aprendizagem ao nível das capacidades dinâmicas de *exploitation* e *exploration* e como estas se refletem na sua performance.

Para tal, no âmbito da recolha de dados secundários, analisamos um conjunto de fontes bibliográficas, que nos permitiu definir conceitos e princípios para a nossa abordagem. Além disso, foi prioritário fortalecer este estudo com dados de associações como o AICEP e a ATP, instituições acreditadas, que sustentam os seus estudos com dados do INE e Eurostat. No sentido de prosseguir com este objetivo, desenvolveu-se igualmente a referida pesquisa qualitativa, cujos dados nos permitiram uma visão empírica dos conceitos e variáveis em estudo.

Capítulo IV- Metodologia

Em resumo, neste capítulo o objetivo central será o de esclarecer e justificar o percurso metodológico escolhido para a investigação, procurando uma resposta às questões de pesquisa numa envolvimento geral dos seus conceitos teóricos associados e os próprios dados resultantes da pesquisa quantitativa efetuada. Para tal, utilizou-se o modelo desenvolvido por Prange e Verdier, no seu estudo intitulado “*Dynamic capabilities, Internationalization and Performance*”, com as devidas adaptações aos fins a que se propõem alcançar. Este modelo, para além de servir de suporte fundamental de todo o trabalho empírico, tem como propósito explicar as relações entre as várias subdimensões associadas as capacidades dinâmicas com a performance internacional das empresas. De acordo com este modelo adaptado foram operacionalizados os seus conceitos e formuladas as hipóteses de pesquisa.

4.1- Método de Pesquisa

Em termos metodológicos, a presente investigação desenvolve-se fundamentalmente numa base de pesquisa descritiva, suportada pelo método quantitativo. De facto, a pesquisa qualitativa, permitindo explorar e definir o nosso problema com maior profundidade, assume-se como um importante instrumento no auxílio à compreensão e visão de todo o problema de pesquisa. Todavia, foram igualmente explorados dados de natureza qualitativa, sobretudo na fase da definição e fundamentação teórica do estudo. Estes foram ainda complementados com alguns dados secundários recolhidos de associações empresariais relacionadas com o setor, sobretudo dados de cariz estatístico.

Uma vez estipuladas as nossas questões de pesquisa e as respetivas hipóteses de estudo, a etapa seguinte debruçou-se sobre a recolha dos dados necessários para análise.

Neste caso em estudo, e sendo esta uma pesquisa essencialmente quantitativa, os dados empíricos foram recolhidos através de uma pesquisa tipo *survey*. Para tal desenvolveu-se a aplicação de um questionário como instrumento de medida, utilizando como base o modelo concetual adaptado de Prange e Verdier (2011).

Previamente foi ainda realizado um pré-teste do questionário a 3 empresas e 2 académicos, por forma a identificar eventuais dificuldades ou omissões. Não tendo sido detetado qualquer lacuna, este foi aplicado em conformidade.

A aplicação deste questionário teve lugar numa primeira fase na feira *Modtissimo*, feira destinada à indústria têxtil nacional e internacional, que se realiza bianualmente no edifício da Alfandega do

Porto. Esta feira é dedicada única e exclusivamente ao sector da indústria têxtil, na qual se pode encontrar empresas nacionais ou internacionais do ramo, as quais expõem os seus produtos, marcas e serviços. Esta foi um veículo que facilitou a aplicação do questionário, a recolha de dados e a obtenção de uma amostra representativa da indústria têxtil nacional.

Do conjunto de opções relativas as técnicas de administração do questionário, designadamente o inquérito por telefone, correio, ou face-a-face, optou-se pela abordagem pessoal (face-a-face), em detrimento das restantes técnicas referidas. Na realidade, o uso de outras técnicas poderia resultar num processo mais custoso, moroso e com baixas taxas de resposta. Optou-se assim, pela técnica, que apresentaria maior facilidade e rapidez na obtenção dos dados, ou seja, como referido anteriormente a abordagem presencial.

Esta técnica foi assim aplicada aos representantes das empresas que tinham stand na feira. Todavia, uma vez que parte dos questionários não conseguiram ser respondidos *in loco*, por falta de alguns elementos para o seu preenchimento total, reuniram-se os contatos das empresas e numa segunda fase o tratamento dos questionários foi concluído via email.

Aplicaram-se 74 questionários, sendo 33 os que foram tratados por terem sido corretamente preenchidos para o âmbito da realização desta dissertação.

O questionário, é constituído por 4 grupos, descritos da seguinte forma:

Grupo I – Contem os dados gerais das empresas, tais como a sua atividade principal, número médio de empregados no ano anterior, percentagem de vendas no principal mercado e percentagem de vendas nos mercados internacionais face ao volume total de vendas. Este grupo é mais genérico e tem por objetivo obter dados caracterizadores das empresas inquiridas;

Grupo II - Recolha de dados sobre as capacidades/recursos das empresas. Este é, sem dúvida, o grupo com mais relevância para o estudo em questão, porque é com base nestas respostas que se poderá perceber como as empresas inquiridas utilizam as suas capacidades *exploitative* e *explorative* nos produtos e mercados onde estão presentes. As perguntas efetuadas, foram elaboradas, por forma a serem de fácil compreensão, e a escala utilizada foi a de *Likert* de 5 pontos em que 1= não se aplica em absoluto e 5= aplica-se totalmente;

Grupo III - Recolha de dados relativos às formas de acesso aos mercados internacionais, por parte das empresas inquiridas, sendo que neste grupo também foi utilizada uma escala de *Likert* de 1 a 5;

Grupo IV- Recolha de dados relativos ao desempenho/performace internacional das empresas inquiridas no principal mercado internacional. Este é outro grupo igualmente importante para a

Capítulo IV- Metodologia

aferição de conclusões neste estudo, porque é a partir deste grupo que se constroem e relacionam as hipóteses que nos permitirão analisar sobre os dados recolhidos. Neste grupo a escala utilizada para medir os últimos 3 anos é uma escala de *Likert* de 1 a 5, enquanto a escala utilizada para medir os próximos 3 anos é uma escala de 1 a 3, com o objetivo de perceber se o desempenho/performance é para piorar, manter ou melhorar.

Por último, após a aplicação do questionário, iniciou-se o conjunto de etapas de preparação de dados, nomeadamente:

- Verificação dos dados recolhidos, com o objetivo de detetar eventuais omissões no preenchimento de algumas das questões;
- Codificação numérica dos dados, por forma a facilitar a sua posterior análise;
- Preparação dum documento de códigos, que deve incluir a identificação da informação relacionada com o conjunto de dados (*Label*), assim como a lista de todas as variáveis, incluindo o seu respetivo código de identificação (*Values*);
- Edição dos dados e correção de eventuais erros;
- Introdução dos dados em SPSS (“*Statistical Package for the Social Science*”);
- Realização das medições em concreto.

Por fim, cumpridas estas etapas, conseguimos obter um conjunto de dados e informações, cujo relatório e leitura crítica serão apresentados na respetiva análise de dados.

4.2- Amostra e recolha de dados

Parte integrante do processo de pesquisa será sem dúvida a questão relacionada com a população alvo, mais concretamente a escolha da amostra adequada, da sua dimensão e o tipo de metodologia a aplicar-lhe. Estas questões são influenciadas diretamente por fatores como o tempo disponível, os custos associados, o tipo de população, a adaptabilidade ao caso em concreto, a confiança e qualidade dos dados, a taxa de resposta, entre outros.

Nesse sentido, a população será todo um conjunto de indivíduos que partilham características semelhantes e que permitem responder ao nosso problema de pesquisa. Nesse sentido, o questionário foi aplicado de forma aleatória a uma amostra não probabilística por conveniência, no qual se incluem 74 empresas nacionais do setor têxtil.

Mais concretamente, a aplicação deste questionário teve lugar, numa primeira fase, na feira Modtissimo, feira destinada à indústria têxtil nacional e internacional e que se realiza bianualmente no edifício da Alfandega do Porto. Por isso, os dados foram recolhidos maioritariamente de forma presencial, embora parte destes tenham sido recebidos à posterior, via email, por falta de *dados in loco* ou de disponibilidade para o efeito. Portanto, o processo de recolha dos dados iniciou-se nos dias em que se realizou a feira, nos dias 28 e 29 de Fevereiro de 2012, tendo posteriormente terminado via email em finais de Abril de 2012.

Por último, refira-se que das 74 empresas identificadas, 33 questionários foram recebidos e validados estatisticamente, contribuindo para a clarificação do objetivo desta investigação.

4.3- Modelo conceptual

Para alcançar os objetivos e dar resposta às questões de partida foi adaptado um novo modelo conceptual, modelo esse que serviu de base ao trabalho empírico efetuado, Figura 1.

Este modelo adaptado, baseia-se no modelo de Prange e Verdier (2011), desenvolvido para o seu estudo sobre as capacidades dinâmicas, internacionalização e performance. Os autores no seu modelo original, pretendem explicar as capacidades dinâmicas de internacionalização *exploitation* e *exploration*, subdividindo-as em diferentes parâmetros. Por outras palavras, pretendem explicar a capacidade das mesmas em termos de crescimento e sobrevivência nestes mercados, advogando que para que haja equilíbrio nas empresas, estas têm que usar uma postura do tipo *ambidexterity*, ou seja, a combinação das duas capacidades de internacionalização e, dessa forma, melhorarem os seus níveis de performance.

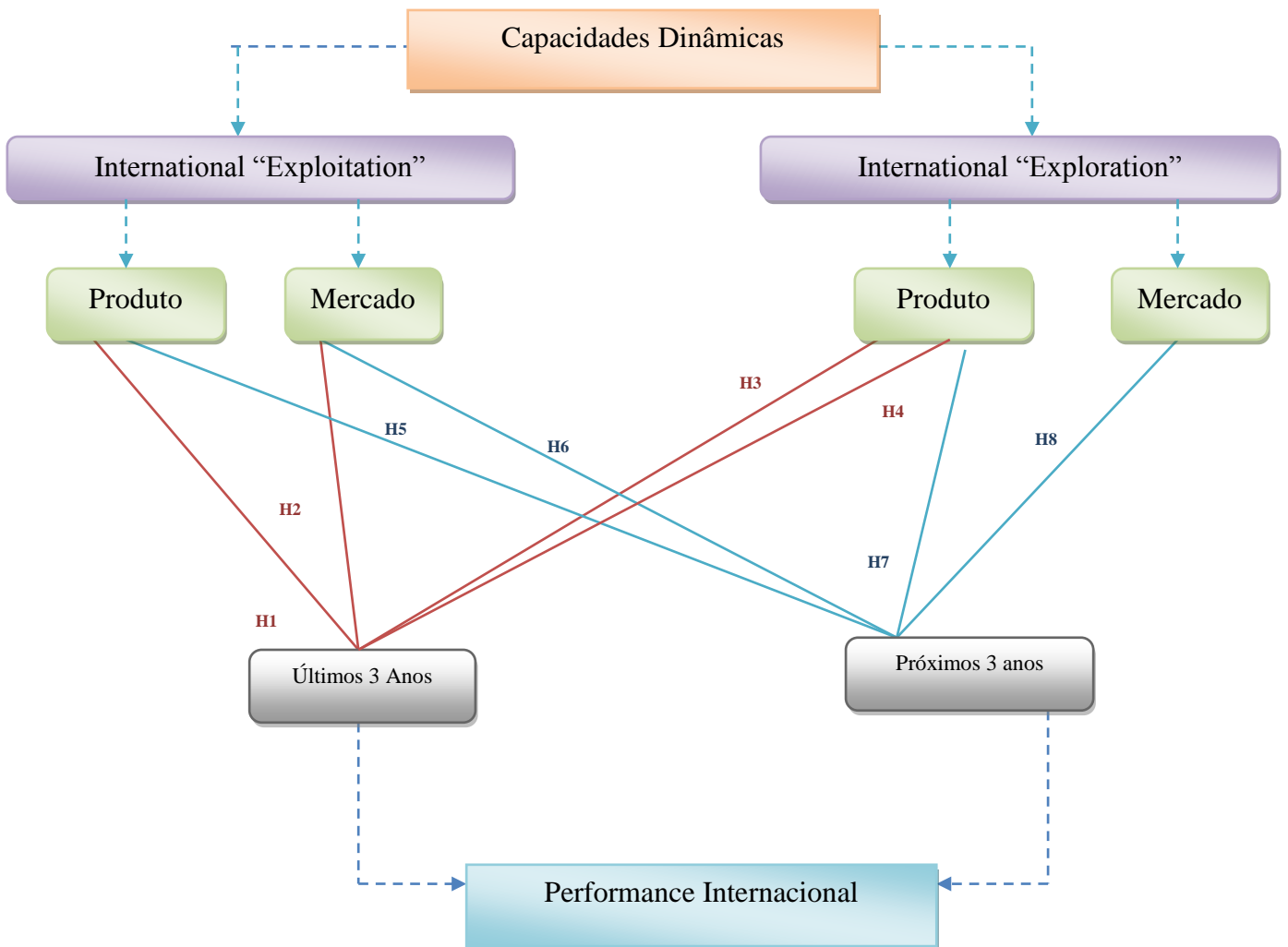
Para este estudo como já se referiu, o modelo foi adaptado, procurando-se aferir sobretudo sobre as capacidades dinâmicas associadas aos conceitos de *exploitation* e de *exploration*, ou seja, na prática analisa-se como as empresas inquiridas avaliam estas capacidades ao nível do produto e dos mercados e em que medida estas se relacionam com a performance das suas empresas, quer nos últimos três anos, quer nos próximos três anos. Este será a base de fundamentação da pesquisa, tendo este modelos, para além dos dados estatísticos e teóricos recolhidos, um papel de destaque nesta dissertação.

Portanto, o objetivo principal deste modelo é perceber como as empresas inquiridas dentro da realidade do setor têxtil e do vestuário aplicam o conhecimento adquirido, se o conjugam com novos conhecimentos, se têm em atenção que este é importante, se apostam em inovação ou ainda se são empreendedoras e de que forma isto se correlaciona com a sua performance. Ou seja, pretende-se perceber um pouco a realidade deste setor que sofreu e sofre adaptações constantes, não só pelos

processos de modernização, mas sobretudo pela concorrência ativa que sofre diariamente, em particular de países com custos de mão-de-obra mais reduzidos.

Tal como se pode verificar pela Figura 5, o modelo é composto por 6 variáveis principais, nomeadamente, produto e mercado na capacidade dinâmica de *exploitation*, produto e mercado na capacidade dinâmica de *exploration* e performance. A partir destas serão levantadas 8 hipóteses, que serão devidamente testadas.

Figura 5 - Modelo adaptado de Prange e Verdier, Capacidades Dinâmicas.



4.4- Operacionalização dos conceitos

Para que o modelo que foi adaptado possa ser testado e validado empiricamente é necessário operacionalizar os conceitos e variáveis que o compõem e, seguidamente, testar todas as hipóteses de trabalho.

Tal como se pode verificar pela Figura 5, o modelo é composto por 6 variáveis principais, produto e mercado na capacidade dinâmica de *exploitation*, produto e mercado na capacidade dinâmica de *exploration* (variáveis independentes) e performance (variável dependente) . A partir destas serão levantadas oito hipóteses, que serão devidamente testadas.

Nesse sentido, apresentam-se seguidamente três quadros, onde se incluem os itens utilizados para medir cada uma das variáveis e que foram aplicados igualmente nos questionários. Para analisar cada uma das variáveis procedeu-se à análise da sua consistência.

Capacidades dinâmicas- *Exploitation*

Esta variável é definida por duas dimensões da *exploitation* (produto e mercado), sendo que tal aplicação procura identificar se houve aplicação e/ou melhoria ao nível do conhecimento e da aprendizagem.

Quadro 2- Operacionalização do constructo capacidades dinâmicas- *Exploitation*.

Variável	Item	Escala	Questão
PRODUTO EXPLOIT	3.1-Melhorado a qualidade dos seus processos, produtos e serviços prestados	1- Não se aplica em absoluto a 5- Aplica-se totalmente	3
	3.2-Melhorado os conhecimentos que tem sobre actuais produtos e tecnologia		
	3.3-Reforçado os conhecimentos em tecnologias que melhorem a produtividade actual		
	3.4-Melhorado os conhecimentos de processos de desenvolvimento de produto (processos em que já tinha experiência)		
	3.5-Promovido os conhecimentos para solucionar problemas de clientes (soluções próximas das que já conhecia)		
	3.6-Reforçado os conhecimentos que melhoram a inovação actual		

Dimensão	Item	Escala	Questão
MERCADO EXPLOIT	3.7- Reforçado a recolha de informação sobre mercados actuais		
	3.8- Reforçado os contactos nos mercados actuais		
	3.9- Reforçado a monitorização dos produtos concorrentes nos mercados actuais		
	3.10- Reforçado a compreensão das necessidades dos seus clientes actuais		
	3.12- Reforçado a relação que tem com os actuais fornecedores		
	3.13- Reforçado a relação que tem com os distribuidores actuais		

Fonte: Baseado no questionário aplicado “Capacidades Dinâmicas e Desempenho.

- **Capacidades dinâmicas- *Exploration***

Esta variável é definida por duas dimensões da *exploration* (produto e mercado), sendo que tal aplicação procura identificar se existe implementação ao nível da inovação, empreendedorismo, novos produtos e exploração de novos mercados.

Quadro 3- Operacionalização do constructo capacidades dinâmicas- *Exploration*

Dimensão	Item	Escala	Questão
PRODUTO EXPLORATION	3.14- Fortalecido as capacidades de inovação em áreas onde não tinha experiência	1- Não se aplica em absoluto a 5- Aplica-se totalmente	3
	3.15- Implementado novos processos de produção		
	3.16- Escolhidos processos, produtos e serviços radicalmente diferentes		
	3.17- Adquirido tecnologias e competências radicalmente novas		
	3.18- Apreendido sobre tecnologia que não tinha usado anteriormente		
	3.19-Adquirido competências e processos de desenvolvimento de produtos totalmente novos		
	3.20- Adquirido capacidades de gestão totalmente novas		

Dimensão	Item	Escala	Questão
<i>MERCADO EXPLORATION</i>	3.21- Adquirido novos conhecimentos na área da tecnologia, investigação e desenvolvimento totalmente novos		
	3.22- Identificado novos potenciais clientes (ex. clientes internacionais)		
	3.23- Recolhido informação sobre novos e importantes mercados (ex. internacionais)		
	3.24- Analisado o potencial de novos mercados		
	3.25- Pesquisado novos concorrentes e clientes estrangeiros		
	3.26- Desenvolvido novas relações com novos fornecedores		
	3.27- Desenvolvido novas relações com novos intermediários locais		

Fonte: Baseado no questionário aplicado “Capacidades Dinâmicas e Desempenho.

- **Performance**

Seguidamente, apresenta-se o quadro onde a variável dependente performance e respetivas dimensões. Nesta variável incluíram-se os seguintes itens: Lucro associado à exportação; ROI; ROS; Quota de mercado e volume de vendas.

Quadro 4- Operacionalização do constructo capacidades dinâmicas-*Exploitation- Exploration*, relação com Performance.

Variável	Item	Escala	Questão
DESEMPENHO NOS ULTIMOS 3 ANOS	7.1.a- Lucro associado à exportação	1-Muito Mau a 2- Muito Bom	7
	7.2.a- Retorno do investimento de exportação		
	7.3.a- Retorno das vendas da exportação		
	7.4.a- Quota de mercado de exportação		
	7.5.a- Aumento de vendas de exportação		
DESEMPENHO PARA OS PRÓXIMOS 3 ANOS	7.1.b- Lucro associado à exportação	1- Piorar 2- Manter 3- Melhorar	7
	7.2.b- Retorno do investimento de exportação		
	7.3.b- Retorno das vendas da exportação		
	7.4.b- Quota de mercado de exportação		
	7.5.b- Aumento de vendas de exportação		
	Item		

Fonte: Baseado no questionário aplicado “Capacidades Dinâmicas e Desempenho.

H1): A dimensão do Product (tipo Exploitative), apresenta uma correlação positiva com a performance internacional (últimos 3 anos);

H2): A dimensão do Market (tipo Exploitative), apresenta uma correlação positiva com a performance internacional (últimos 3 anos);

H3): A dimensão do Product (tipo Explorative), apresenta uma correlação positiva com a performance internacional (últimos 3 anos);

H4): A dimensão do Market (tipo Explorative), apresenta uma correlação positiva com a performance internacional (últimos 3 anos);

H5): A dimensão do Product (tipo Exploitative), apresenta uma correlação positiva com a performance internacional (próximos 3 anos);

H6): A dimensão do Market (tipo Exploitative), apresenta uma correlação positiva com a performance internacional (próximos 3 anos);

H7): A dimensão do Product (tipo Explorative), apresenta uma correlação positiva com a performance internacional (próximos 3 anos);

H8): A dimensão do Market (tipo Explorative), apresenta uma correlação positiva com a performance internacional (próximos 3 anos);

Depois da apresentação das hipóteses de pesquisa que estão inscritas no capítulo da metodologia, prosseguimos com a análise e discussão dos dados, procurando apresentar conclusões sobre o sector e, desta forma, contextualizar os modelos empíricos e fundamentações teóricas referenciadas.

CAPITULO V- ANALISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.

Este capítulo é dedicado à análise e discussão dos resultados obtidos através da aplicação do questionário às empresas da ITV. Para o efeito, os dados foram devidamente tratados e organizados com a intenção de responderem às hipóteses levantadas no âmbito do estudo.

Inicia-se o capítulo com a análise do perfil da amostra, de modo a conseguirmos uma visão geral das empresas inquiridas. Sabemos que são obrigatoriamente do sector têxtil, mas é necessário aferir

outros dados como, dimensão, se estão internacionalizadas, qual o seu volume de vendas, se são nacionais, internacionais ou se são de cariz familiar. Nesta fase serão apresentados, analisados e interpretados gráficos, cujos dados foram diretamente extraídos do questionário.

Por fim, procede-se a uma análise inferencial, onde se avaliará as possíveis correlações (coeficiente de Pearson) e o grau de significância associado às variáveis em apreço para assim testar o modelo e as hipóteses de trabalho levantadas. Pretende-se com estes dados, tirar conclusões sobre a forma como as empresas da ITV aplicam o know-how, na evolução da sua aprendizagem e conhecimento e como isto tem influência na sua performance. Ou seja, aplicado a teoria, pretende-se perceber como o conceito teórico das capacidades dinâmicas de *exploitation* e *exploration* funcionam na melhoria de processos e performance ao nível da internacionalização das empresas do setor da ITV.

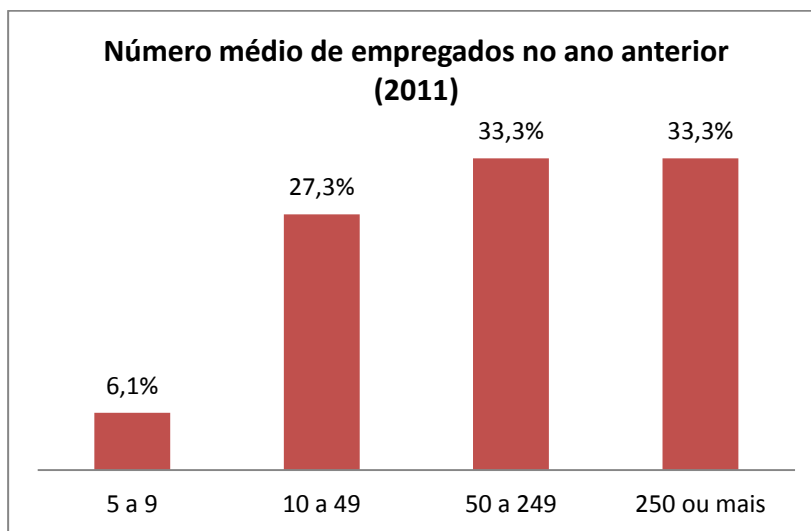
5.1- Perfil e Dimensão da Amostra

Para a análise das hipóteses propostas partiu-se de uma amostra de 33 empresas que responderam corretamente aos questionários, todas elas pertencentes à indústria têxtil e de vestuário.

Assim, começamos a discorrer a caracterização das empresas inquiridas, através de gráficos que foram elaborados, com base nos dados recolhidos através do questionário.

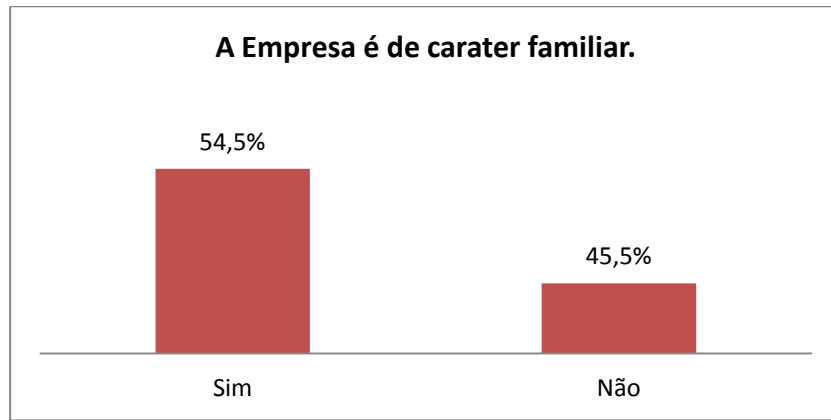
Dos dados extraídos, podemos desde já identificar (gráfico 5), que as empresas são de média dimensão com uma forte incidência para a grande dimensão, uma vez que as empresas que têm entre 50 a 249 empregados tem a mesma percentagem que as empresas que têm 250 ou mais empregados, ou seja, 33,3%.

Gráfico 5 – Número médio de empregados no ano anterior (2011)



Fonte: Questionário “Capacidades Dinâmicas e Desempenho.”

Gráfico 6 – A empresa é de carácter familiar.

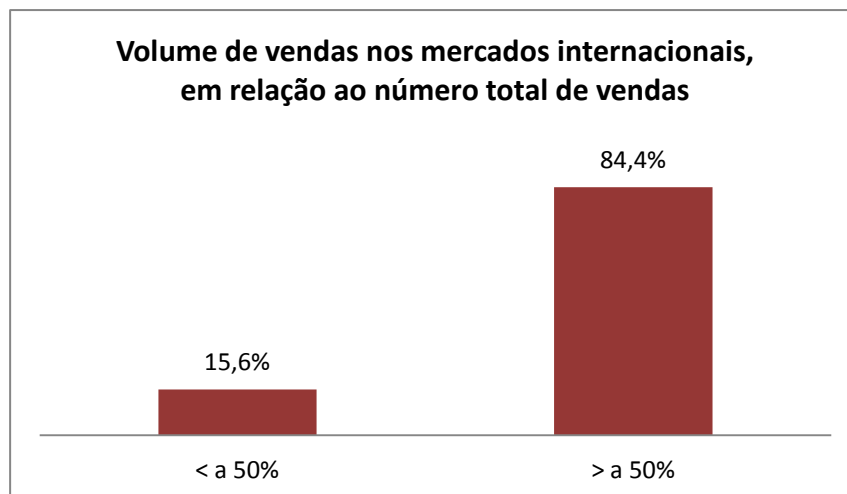


Fonte: Questionário “Capacidades Dinâmicas e Desempenho.”

É de salientar também nos dados obtidos pelo questionário, ilustrados no gráfico 6 que 54,5 % das empresas inquiridas são de natureza familiar.

No capítulo II da revisão da literatura, abordamos e explicamos teoricamente a internacionalização e os diferentes modos de entrada nos mercados, não só porque é um dos objetivos deste estudo, mas porque na aplicação do questionário concluímos (gráfico 7), mais de 50% dos inquiridos têm um volume de vendas nos mercados internacionais de 84,4% em relação ao volume total de vendas. O que significa que as empresas alvo deste estudo estão fortemente internacionalizadas.

Gráfico 7- Volume de vendas nos mercados internacionais, em relação ao número total de vendas.

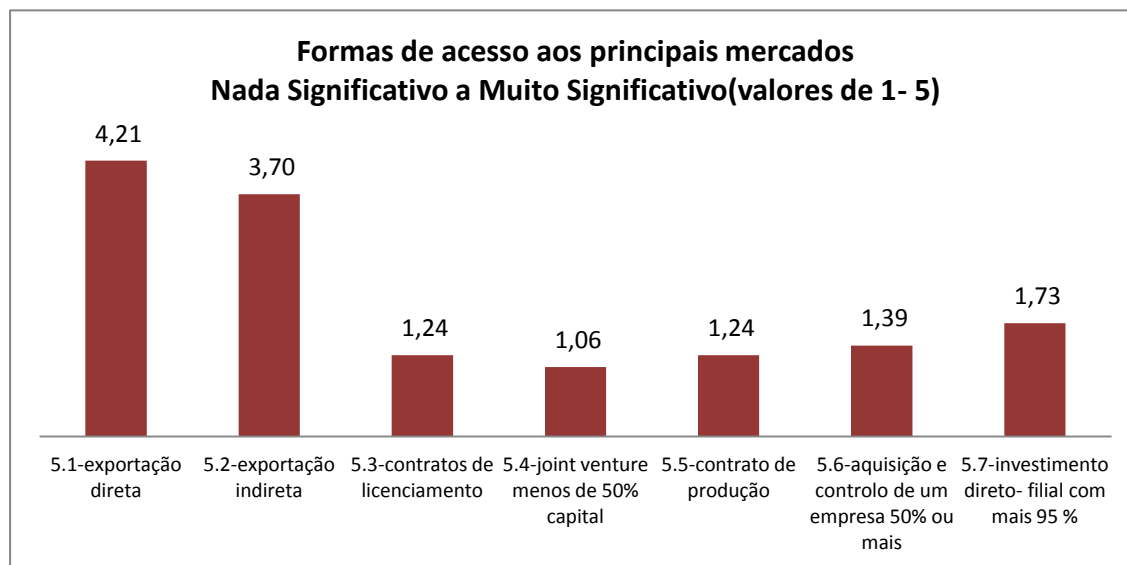


Fonte: Questionário “Capacidades Dinâmicas e Desempenho.”

Capítulo V- Análise e Discussão dos Dados

Com base no gráfico 8, é possível constatar que a forma de acesso mais importante é a exportação direta (M= 4.21) e a exportação indireta (M= 3.70).

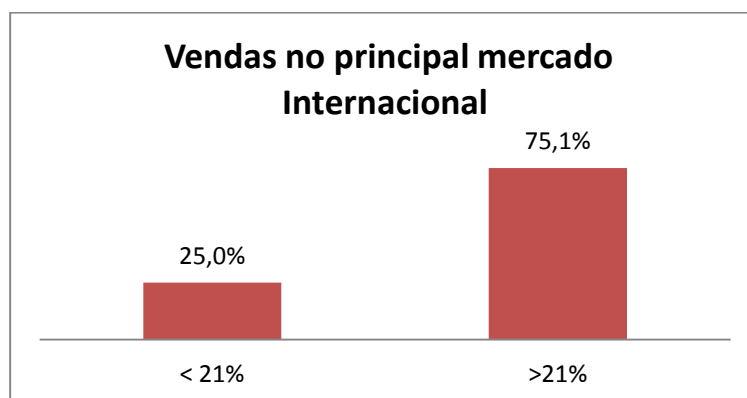
Gráfico 8- Formas de acesso aos principais mercados.



Fonte: Questionário “Capacidades Dinâmicas e Desempenho.

O gráfico 9 ilustra que 75,1% das empresas inquiridas têm um percentagem de vendas no seu principal mercado internacional acima de 21%. Esta informação revela a importância e peso que as empresas representam nas exportações de Portugal.

Gráfico 9- Vendas no principal mercado Internacional.

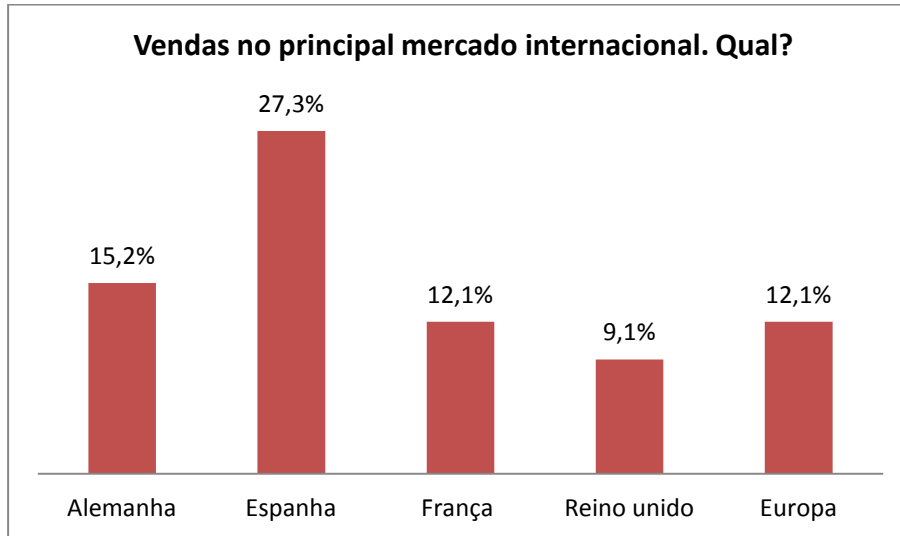


Fonte: Questionário “Capacidades Dinâmicas e Desempenho.

No gráfico 10, podemos verificar o que o principal mercado de exportação das empresas alvo deste estudo, é o mercado Espanhol (27,3%) seguindo-se o mercado Alemão (15,2%). Com estes dados, deduz-se que a proximidade geográfica e cultural é vital para as transações comerciais entre as

nossas empresas e outros mercados, porque sem margem de erro, os países europeus, são os principais “importadores” dos nossos produtos.

Gráfico 10- Vendas no principal mercado Internacional. Qual?



Fonte: Questionário “Capacidades Dinâmicas e Desempenho.

5.2 – Análise do Modelo de Pesquisa

Neste ponto da investigação procura-se realizar uma análise descritiva das variáveis incluídas no modelo, bem como a avaliação da sua consistência interna através do corrected- item- total e Cronbach alpha.

Após esta análise, avaliamos o modelo de pesquisa, analisando as relações e o grau de associação existente entre as variáveis independentes e as respetivas variáveis dependentes.

5.2.1- Análise Descritiva do Modelo

Nesta análise pretende-se obter uma visão genérica sobre os resultados dos inquéritos aplicados, nomeadamente procurando refletir sobre as medidas de localização e dispersão associadas.

5.2.1.1 - Variáveis independentes.

- “Exploitative” – Produto

Quadro 5- Análise das escalas de medição da variável Produto Exploit

Variável	Item	Média	Desvio Padrão	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item deleted
PRODUTO EXPLOIT	3.1-Melhorado a qualidade dos seus processos, produtos e serviços prestados	4,24	.751	.649	.919
	3.2-Melhorado os conhecimentos que tem sobre actuais produtos e tecnologia	4,21	.740	.854	.894
	3.3-Reforçado os conhecimentos em tecnologias que melhorem a produtividade actual	3,94	.788	.847	.894
	3.4-Melhorado os conhecimentos de processos de desenvolvimento de produto (processos em que já tinha experiência)	4,12	.893	.774	.904
	3.5-Promovido os conhecimentos para solucionar problemas de clientes (soluções próximas das que já conhecia)	4,12	.820	.786	.902
	3.6-Reforçado os conhecimentos que melhoram a inovação actual	3,97	.883	.727	.911

Fonte: Tratamento estatístico dos dados obtidos através do questionário “Capacidades Dinâmicas e Desempenho.

No que se refere à análise da média associada à variável “*Produto- Exploitative*”, verifica-se que os itens em estudo apresentam valores médios significativos, pautando-se por valores acima dos 4 na sua generalidade, com destaque para os itens “*Melhorado a qualidade dos seus processos, produtos e serviços prestados*” e ainda “*Melhorado os conhecimentos que tem sobre atuais produtos e tecnologia*”. Na verdade, apenas se registam dois valores médios um pouco abaixo deste padrão, nomeadamente nos itens “*Reforçado os conhecimentos em tecnologias que melhorem a produtividade atual*” e “*Reforçado os conhecimentos que melhoram a inovação atual*”, cuja diferença em termos de análise não é realmente significativa. Concluimos portanto, que os itens apresentam valores acima da média no que respeita à sua relação enquanto dinamizadoras da explitation do produto.

Ainda nesta variável, a análise em torno das médias observadas, disponibilizada pelo respetivo desvio padrão, informa que as diferentes variáveis revelam um padrão de resposta homogéneo, com valores inferiores a “1” e, como tal, pouco dispersos.

Por sua vez, quanto à fiabilidade das escalas utilizadas para medir o “*Exploitative - Produto*”, todos os itens apresentam valores de correlação item-total acima de 0,25 (entre os 0,649 e os 0,854), pelo que contribuem para o grau de consistência desta variável. Por outras palavras, nenhum dos itens apresenta problemas de fiabilidade, pelo que são considerados na sua totalidade.

- “Exploitative” – Mercado

Quadro 6- Análise das escalas de medição da variável Mercado Exploit.

Variável	Item	Média	Desvio Padrão	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item deleted
MERCADO EXPLOIT	3.7- Reforçado a recolha de informação sobre mercados actuais	3,97	.984	.750	.730
	3.8- Reforçado os contactos nos mercados actuais	4,09	.879	.702	.747
	3.9- Reforçado a monitorização dos produtos concorrentes nos mercados actuais	3,61	.998	.778	.723
	3.10- Reforçado a compreensão das necessidades dos seus clientes actuais	4,15	.795	.695	.753
	3.12- Reforçado a relação que tem com os actuais fornecedores	3,82	.882	.154	.855
	3.13- Reforçado a relação que tem com os distribuidores actuais	3,45	1,121	.414	.818

A sombreado encontram-se os indicadores eliminados da escala

Fonte: Tratamento estatístico dos dados obtidos através do questionário “Capacidades Dinâmicas e Desempenho.

Por sua vez, a análise “Mercado-Exploitative” revela igualmente valores médios elevados, posicionando-se em torno de média de 4 valores. De facto, registam-se como itens com valores mais baixos o “Reforçado a relação que tem com os distribuidores atuais” (M=3.97; D.P.=.984) seguido do “Reforçado a monitorização dos produtos concorrentes nos mercados atuais” (M=3.61; D.P.=.998), enquanto que como valores médios mais altos surgem “Reforçado os contactos nos mercados atuais” (M=4.09; D.P.=.879) e ainda com uma média ligeiramente superior “Reforçado a compreensão das necessidades dos seus clientes atuais” (M=4.15; D.P.=.795).

No que respeita à análise da sua dispersão, apesar de na sua generalidade se pautar por valores inferiores a “1”, revelando um padrão homogéneo nos itens inquiridos, ao invés o “Reforçado a relação que tem com os distribuidores atuais” (M=3.45; D.P.=1.121), revela valores algo heterógenos com um desvio-padrão superior a “1”. Portanto, neste item, as respostas das empresas inquiridas são relativamente dispersas face à sua média, pelo que nem sempre este fator é considerado com a mesma importância pelas diferentes empresas. Aliás, tal acrescenta uma perspectiva que complementa em certa parte os valores encontrados para a média deste item, isto é, além de registar o valor mais baixo em termos médios, este revela ainda representar diferentes graus de importância/concordância para os inquiridos.

Por fim, analisando o grau de consistência interna na escala utilizada para medir o “Mercado Exploit”, verificamos que o item “Reforçado a relação que tem com os atuais fornecedores”

Capítulo V- Análise e Discussão dos Dados

apresenta um coeficiente item-total de 0,154, inferior ao mínimo recomendado ($\alpha= 0,25$). Pelo que este item foi excluído em análises posteriores.

. “*Exploration*” - Produto

Quadro 7- Análise das escalas de medição da variável Produto *Exploration*

Variável	Item	Média	Desvio Padrão	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item deleted
PRODUTO EXPLORATION	3.14- Fortalecido as capacidades de inovação em áreas onde não tinha experiência	3,58	1,062	.739	.922
	3.15- Implementado novos processos de produção	3,36	.962	.781	.919
	3.16- Escolhidos processos, produtos e serviços radicalmente diferentes	2,7	1,104	.689	.926
	3.17- Adquirido tecnologias e competências radicalmente novas	2,91	1,156	.771	.920
	3.18- Aprendido sobre tecnologia que não tinha usado anteriormente	3,21	1,053	.844	.914
	3.19-Adquirido competências e processos de desenvolvimento de produtos totalmente novos	3,33	1,051	.850	.914
	Adquirido capacidades de gestão totalmente novas	3,33	.890	.674	.927
	3.21- Adquirido novos conhecimentos na área da tecnologia, investigação e desenvolvimento totalmente novos	3,18	1,158	.740	.923

Fonte: Tratamento estatístico dos dados obtidos através do questionário “Capacidades Dinâmicas e Desempenho.

Relativamente ao valor médio registado pelos diversos itens associados à variável “*Product Exploration*”, estes revelam na sua generalidade valores acima da média da escala, sendo no entanto de registar valores ligeiramente abaixo da média dos itens “*Escolhidos processos, produtos e serviços radicalmente diferentes*” assim como “*Adquirido tecnologias e competências radicalmente novas*”. Como valores mais elevados surge em primeiro lugar o item “*Fortalecido as capacidades de motivação em áreas onde não tinha experiência*” (M=3.58; D.P.=1.062) seguido do item “*Implementado novos processos de produção*” (M=3.36; D.P.=.962).

Em relação à dispersão poderemos referir a existência de diversos itens com heterogeneidade nas suas respostas, situação que se reflete quer para valores médios elevados quer para valores médios abaixo da média da escala. Nesse sentido, destaque para o item “*Adquirido novos conhecimentos na área da tecnologia, investigação e desenvolvimento totalmente novos*” e “*Adquirido tecnologias e competências radicalmente novas*” como os que revelam maior grau de dispersão. Todavia, como

referido, a dispersão estende-se para a maioria dos itens em apreço, inclusivamente no item com maior e menor expressão média, o que reflete genericamente que a importância de cada item avaliativo não é valorizada da mesma forma pelas diferentes empresas inquiridas, ou seja, a média acaba por não refletir um critério uniforme da valorização.

No que se refere ao grau de consistência interna das escalas utilizadas para medir o “*Product Exploration*”, todos os itens apresentam valores de correlação item-total acima de 0,25 (entre os 0,674 e os 0,850), pelo que se revelam consistentes e interpretáveis para a análise da variável. Esta mesma realidade é atestada pelo coeficiente *Cronbach’s Alpha* que assegura igualmente a sua consistência interna.

- “*Exploration*” – Mercado

Quadro 8- Análise das escalas de medição da variável Mercado *Exploration*.

Variável	Item	Média	Desvio Padrão	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach’s Alpha if Item deleted
MERCADO EXPLORATION	3.22- Identificado novos potenciais clientes (ex. clientes internacionais)	4,06	.704	.650	.851
	3.23- Recolhido informação sobre novos e importantes mercados (ex. internacionais)	4	.901	.871	.808
	3.24- Analisado o potencial de novos mercados	3,85	.906	.858	.810
	3.25- Pesquisado novos concorrentes e clientes estrangeiros	3,52	1,004	.736	.831
	3.26- Desenvolvido novas relações com novos fornecedores	3,64	.859	.676	.843
	3.27- Desenvolvido novas relações com novos intermediários locais	3,03	1,132	.342	.913

Fonte: Tratamento estatístico dos dados obtidos através do questionário “Capacidades Dinâmicas e Desempenho.

Os valores médios revelam mais uma vez padrões elevados, com registos acima da média da escala, com especial referência para os itens “*Identificado novos potenciais clientes*”(M=4.06; D.P.=.704) e “*Recolhido informação sobre novos e importantes mercados*”(M=4; D.P.=.901) com valores na ordem dos 4 pontos médios. Próximo da média da escala e como valor mais reduzido destaca-se o “*Desenvolvido novas relações com novos intermediários locais*”.

Capítulo V- Análise e Discussão dos Dados

Por seu turno, alguns dos itens em apreço registam valores em torno da média ligeiramente dispersos, como é o caso do item “*Pesquisado novos concorrentes e clientes estrangeiros*”, mas mais significativamente do item “*Desenvolvido novas relações com novos intermediários locais*”. Este último caso corresponde igualmente ao valor médio mais reduzido, pelo que além das empresas inquiridas valorizarem relativamente menos o item, este por outro lado corresponde a respostas pouco homogêneas, ou seja, será um item que revela respostas distintas das empresas ainda que menos valorizadas que os demais.

Por último, quanto à fiabilidade das escalas utilizadas para medir o “*Mercado- Exploration*”, todos os itens apresentam valores de correlação item-total acima de 0,25 (entre os 0,342 e os 0,871). Tais resultados indicam um consistente grau de correlação com a escala total, pelo que todos os itens são fiáveis e como tal considerados na sua totalidade.

5.2.1.2 - Variável Dependente

• Performance.

Neste ponto o objetivo principal será avaliar de forma descritiva o grau de implicação atribuído pelas empresas à sua performance. Para tal, a performance é avaliada quer para os últimos três anos, quer para os próximos três anos, num conjunto de cinco itens avaliativos.

A escala aplicada nos últimos três anos tem como medida as posições 1: “muito mau” a 5: “muito bom”. Por sua vez, nos próximos três anos, tem como medida as posições 1: “pioorar” a 3: “melhorar”.

Quadro 9- Análise das escalas de medição da variável Performance (Últimos 3 anos)

Variável	Item	Média	Desvio Padrão
DESEMPENHO NOS ÚLTIMOS 3 ANOS	7.1.a- Lucro associado à exportação	3.61	1.059
	7.2.a- Retorno do investimento de exportação	3.45	.905
	7.3.a- Retorno das vendas da exportação	3.64	.699
	7.4.a- Quota de mercado de exportação	3.70	.810
	7.5.a- Aumento de vendas de exportação	3.42	1.091

Fonte: Tratamento estatístico dos dados obtidos através do questionário “Capacidades Dinâmicas e Desempenho.”

Quadro 10- Análise das escalas de medição da variável Performance (Próximos 3 anos)

Variável	Item	Média	Desvio Padrão
DESEMPENHO PARA OS PRÓXIMOS 3 ANOS	7.1.b- Lucro associado à exportação	2.52	.566
	7.2.b- Retorno do investimento de exportação	2.52	.566
	7.3.b- Retorno das vendas da exportação	2.67	.479
	7.4.b- Quota de mercado de exportação	2.64	.549
	7.5.b- Aumento de vendas de exportação	2.70	.529

Fonte: Tratamento estatístico dos dados obtidos através do questionário “Capacidades Dinâmicas e Desempenho.”

No que se refere ao desempenho das empresas nos seus principais mercados internacionais nos últimos três anos, destaca-se positivamente os valores médios associados ao item “*Quota de mercado de exportação*” e de “*Retorno das vendas da exportação*”, assim como, dos “*Lucros associados à exportação*”. Portanto, os dados permitem-nos referir que as empresas nos últimos três anos associam em termos médios a sua performance à conquista de quotas de mercado e ao retorno proveniente dessas mercados exportadores, classificando estes fatores como determinantes para o seu nível de desempenho. Por sua vez, os valores mais baixos em termos médios registam-se no “*Retorno do investimento de exportação*” e “*Aumento de vendas de exportação*”, o que parece configurar estes fatores como menos determinantes no seu desempenho recente. Todavia, refira-se que os itens “*Lucro associado à exportação*” e “*Aumento de vendas de exportação*”, respetivamente um valor médio elevado e o valor médio mais reduzido, apresentam resultados dispersos, pelo que nestes casos em concreto a média não reflete com exatidão a opinião de todos os inquiridos. Já os restantes itens descrevem um conjunto de respostas relativamente homogéneo, não se dispersando as respetivas respostas elencadas.

Já no que respeita ao desempenho previsto para os próximos três anos, o questionário revela nos diversos itens, valores médios acima da média da escala, mantendo-se os itens “*Retorno das vendas da exportação*” e “*Quota de mercado de exportação*” como os mais valorizados, aos quais se acrescenta ainda o “*Aumento de vendas de exportação*”. A este respeito note-se que este último item foi o menos considerado em termos médios na apreciação anterior, pelo que poderá significar que existe a expectativa entre os inquiridos de uma melhoria futura das suas vendas nos mercados internacionais, ou dito de outra forma, este fator parece surgir como determinante para o seu índice de desempenho futuro.

Em relação à dispersão poderemos referir a existência de heterogeneidade nas respostas aos diversos itens, situação que reflete valores médios consistentes.

5.3 – Avaliação do Modelo e Teste de Hipóteses

Concluída a análise descritiva, debruçamos a nossa análise numa lógica inferencial dos dados obtidos. Para tal, usaremos o Coeficiente de Correlação de Pearson, aferindo as correlações existentes entre as variáveis, retirando ilações sobre o seu grau de significância e testar as hipóteses levantadas.

Os quadros seguintes representam o grau de associação entre as variáveis observadas, disponibilizando o respetivo nível de correlação verificada, ao nível das dimensões de produto e mercado das capacidades dinâmicas de exploitation e exploration, com a performance internacional, nos últimos 3 anos e nos próximos 3 anos. O objetivo é determinar o nível de significância.

Quadro 11- Análise das correlações da variável Performance (últimos 3 anos) com as variáveis independentes

Variável	Item	Produto Exploit	Mercado Exploit	Produto Exploration	Mercado Exploration
DESEMPENHO NOS ÚLTIMOS 3 ANOS	7.1.a- Lucro associado à exportação	.472**	.405*	.710**	.494**
	7.2.a- Retorno do investimento de exportação	.536**	.414*	.767**	.510**
	7.3.a- Retorno das vendas da exportação	.133	.027	.253	.188
	7.4.a- Quota de mercado de exportação	.141	.038	.140	.178
	7.5.a- Aumento de vendas de exportação	.580**	.428*	.759**	.563**

Fonte: Tratamento estatístico dos dados obtidos através do questionário “Capacidades Dinâmicas e Desempenho.

Os resultados da correlação de Pearson **revelam associações significativas** entre as variáveis e os itens avaliativos que implicam a performance nos últimos três anos. De facto, tais dados refletem uma correlação direta entre as variáveis e os seus diversos itens, com valores de correlação sempre positivos. De qualquer forma, será de destacar a correlação entre os itens “*Retorno do investimento de exportação*”, “*Aumento de vendas de exportação*” e “*Lucro associado à exportação*” com as quatro variáveis independentes (produto / exploit e mercado exploit e produto / exploration e mercado exploration). Aliás, estes mesmos itens apresentam valores significativos na generalidade das variáveis, embora o destaque seja efetivamente para o caso descrito anteriormente. Por outro lado, os itens “*Retorno das vendas da exportação*”

e “*Quota de mercado de exportação*”, embora se correlacionem igualmente com as variáveis em apreço, representam as referências mais discretas, pois aproximam-se do valor zero do coeficiente de Pearson. Este valor mais discreto assume-se principalmente no caso “*Market Exploit*”, o que revela a menor significância em termos de influência da performance desta variável nos diversos itens inquiridos para os últimos três anos.

Curiosamente o Quadro 13 não revela nenhuma correlação positiva entre o “desempenho para os próximos 3 anos” e as as quatro variáveis independentes (produto / exploit e mercado exploit e produto / exploration e mercado exploration). Aliás, esta situação poderá de algum modo refletir alguma falta de confiança por parte dos empresários relativamente às políticas que têm vindo a ser levadas a cabo para o respectivo sector.

Quadro 12- Análise das correlações da variável Performance (Próximos 3 anos) com as variáveis independentes

Variável	Item	Produto Exploit	Mercado Exploit	Produto Exploit	Mercado Exploration
DESEMPENHO PARA OS PRÓXIMOS 3 ANOS	7.1.b- Lucro associado à exportação	.277	.236	.133	.224
	7.2.b- Retorno do investimento de exportação	.224	.150	.069	.096
	7.3.b- Retorno das vendas da exportação	.106	-.051	-.003	.000
	7.4.b- Quota de mercado de exportação	.142	.004	.150	.094
	7.5.b- Aumento de vendas de exportação	.173	.119	.060	.122

Fonte: Tratamento estatístico dos dados obtidos através do questionário “Capacidades Dinâmicas e Desempenho.

Assim, conforme referido, os resultados da correlação de Pearson **revelam associações pouco significativas** entre as variáveis e os itens avaliativos que implicam a performance nos próximos três anos. De facto, se em termos genéricos os seus valores se demonstram correlacionados quer direta quer inversamente, esta mesma **correlação não é na verdade muito pronunciada**. Registam-se vulgarmente valores aproximados de zero, com destaque para o item “*Retorno das vendas da exportação*” que encontra inclusivamente um registo não correlacionado no caso “*Mercado Exploration*”. Portanto, neste último caso depreendemos que os aspetos vulgarmente associados a esta variável não encontram relação com o retorno das vendas da exportação segundo os inquiridos, ou seja, não são considerados como dinamizadores da performance num futuro próximo. Aliás, este mesmo item apresenta uma correlação inversa no caso do “*Mercado Exploit*” e “*Produto Exploration*”, isto é, tal

Capítulo V- Análise e Discussão dos Dados

parece significar que o item do retorno das vendas da exportação tem implicações negativas na performance à medida que são implementados instrumentos nas áreas de “*Mercado Exploit*” e “*Produto Exploration*”. Não obstante, como item mais correlacionado surge o “*Lucro associado à exportação*”, que encontra valores de correlação superiores aos restantes itens nas diversas variáveis, pelo que tal reflete uma tentativa de melhorar o lucro associado às exportações através da aplicação dos instrumentos associados às variáveis em análise.

Após a análise para cada variável de desempenho em particular criámos um índice global para as duas variáveis nos últimos e nos próximos 3 anos (ver Quadro 14). Este quadro apresenta a matriz de correlações entre as variáveis independentes do modelo e as duas variáveis de performance.

Quadro 13- Matriz de correlações entre as variáveis do modelo

Matriz de correlações entre as variáveis do modelo				
Variáveis	Produto Exploit	Mercado Exploit	Produto Exploration	Mercado Exploration
Performance nos últimos 3 anos	.495**	.358*	.695**	.508**
Performance nos próximos 3 anos	.209	.108	.094	.123

** Correlação é significativa ao nível de $\leq 0,01$ (2.tailed) * Correlação é significativa ao nível de $\leq 0,05$ (2.tailed)

Conforme se pode constatar verifica-se uma correlação positiva e significativa entre todas as variáveis independentes (produto / exploit e mercado exploit e produto / exploration e mercado exploration) e o desempenho nos últimos 3 anos. O que significa que as hipóteses correspondentes a estas relações, são suportadas. O mesmo resultado não se verificou em relação ao desempenho nos próximos 3 anos em que nenhum variável se correlaciona positivamente. As hipóteses relativas a estas relações não foram suportadas. Tal poderá justificar-se em virtude do período de recessão económica atual, que marcará certamente o nível de expectativas dos empresários, optando estes por uma abordagem mais cuidada em relação às previsões para os próximos três anos. Além disso, apesar dos recorrentes programas de apoio ao investimento, tendo em vista a internacionalização do tecido empresarial português, a própria crise financeira acaba por limitar os níveis de investimento inicial na economia, aos quais o sector não será certamente alheio.

5.3.2- Teste de Hipóteses

O quadro 15 dá- nos uma síntese das 8 hipóteses de trabalho levantadas, hipóteses essas que foram testadas com base nos coeficientes de correlação, onde se avaliou a verificação ou não verificação de correlação entre cada uma delas.

Este teste de hipóteses vai funcionar como suporte do modelo que foi adaptado para esta dissertação, no sentido de o completar com as hipóteses e resultados, para percebermos as suas conclusões.

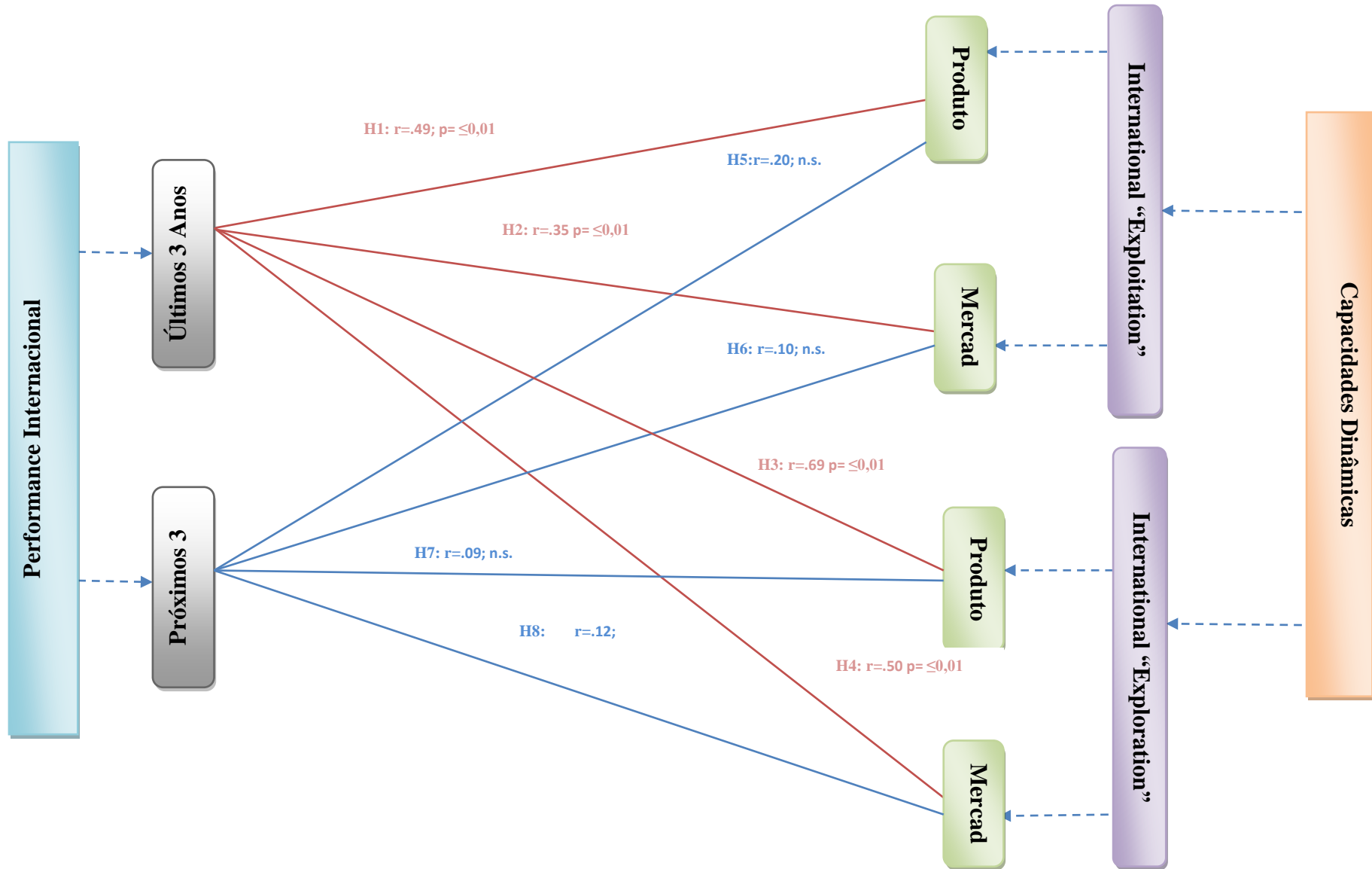
Quadro 14- Verificação das hipóteses a partir dos coeficientes de correlação

Hipótese	Correlações	r / p	Resultado final
H1	Produto exploit → Performance (últimos 3 anos)	r=.49; p<0.01	Suportada
H2	Mercado exploit → Performance (últimos 3 anos)	r=.35; p<0.01	Suportada
H3	Produto exploration → Performance (últimos 3 anos)	r=.69; p<0.01	Suportada
H4	Mercado exploration → Performance (últimos 3 anos)	r=.50; p<0.01	Suportada
H5	Produto exploit → Performance (próximos 3 anos)	r=.20; n.s	Não Suportada
H6	Mercado exploit → Performance (próximos 3 anos)	r=.10; n.s	Não Suportada
H7	Produto exploration → Performance (próximos 3 anos)	r=.09; n.s	Não Suportada
H8	Mercado exploration → Performance (próximos 3 anos)	r=.12; n.s	Não Suportada

A figura 6 representa o modelo final, onde podemos verificar, depois da análise realizada com a verificação das hipóteses. Aferiu-se que a existência de um coeficiente de correlação estatisticamente significativo implica a consideração de que existe uma associação entre as variáveis.

O modelo final resulta das hipóteses que apresentam significância estatística, ou seja, aquelas onde se efetivamente se verifica uma correlação entre a variável dependente e a independente. Das 8 hipóteses levantadas 4 foram confirmadas, apresentando por isso significância estatística

Figura 6 - Modelo de pesquisa final: Correlação da Performance com as Capacidades Dinâmicas da ITV.



Capítulo VI- CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO.

As empresas da ITV Portuguesas, atualmente deparam-se com novos paradigmas económicos e sociais. A crise económica mundial que assistimos com muita precaução, está instalada e apesar das projeções, o fim ainda é longínquo. A globalização, a modernização, a falta de longevidade dos produtos, só acelerou ainda mais o processo das respostas que as empresas têm que prestar aos seus clientes. A abertura dos mercados no ano de 2005 só veio contribuir ainda mais para estes processos permanentes de atualização, modernização, rapidez e que o mundo está cada vez mais pequeno, a chamada “aldeia global”.

Ao longo de décadas passamos de estruturas mecânicas e manuais, para estruturas completamente automatizadas, passamos de utilizar todos os processos produtivos na elaboração de um produto, para a compra das matérias-primas já devidamente prontas, para aplicação no produto final.

A indústria deixou de ser tão manual, apesar de haver ainda muitos processos na indústria que requerem a parte manual.

Com isto quero dizer que a acompanhar o crescimento e modernização mundial as empresas da ITV também souberam acompanhar os processos.

O que preocupa as empresas da ITV é o futuro, porque por ser uma industria que ainda tem muitos processos que exigem o trabalho manual, como por exemplo as estamparias, as confeções, se formos analisar países que também trabalham estes mesmos setores, mas que têm mão de obra mais barata, geograficamente estão igualmente perto como Portugal está, e se o processo de fidelização feito ao cliente com uma atenção extrema, uma constante renovação do conhecimento e fornecer ao cliente as ultimas tendências do mercado, é claro que o cliente pondera pelo fornecer que maior lucro lhe fornece.

Não interessa elaborar estudos, como este, se os empresários portugueses da ITV não tiverem interessados em mudar muitas premissas, a abertura psicológica para novas ideias, apostar em funcionários qualificados, apostar em formação continua, e acima de tudo ter visão empreendedora e fomentar parcerias com os centros de investigação das universidades, no sentido, de retirar daí a sua vantagem competitiva.

Capítulo VI- Conclusões e Implicações do Estudo

Neste sentido é importante despertar a consciência dos empresários da ITV, das associações que lhes dão assistência, como o AICEP, ATP e CITEVE, e associações particulares como a Seletiva Moda e a Anivec. É urgente criar soluções, antes que se crie mais tecido fabril fantasma e se mude de vez o panorama geográfico desta indústria, que se encontra tão presente em distritos como Braga, Porto, ou seja, a região do Minho em Portugal.

Já são algumas as iniciativas, como o Euroclustex, que consiste num cluster regional, que alberga empresas da ITV da região norte de Portugal e norte da Galiza, basicamente este cluster funciona como uma rede de empresas destas regiões que acordaram em se ajudar mutuamente, criar valor acrescentado e trabalham em parceria com a ATP e o CITEVE.

Mas a questão fica no ar, será que isto tudo é suficiente? Será que todas estas contribuições serão suficientes para a manutenção e se necessário a reestruturação desta indústria, por forma a que não desapareça, como aconteceu em grandes regiões do Reino Unido e da França?

Será que vamos conseguir manter a tradição secular têxtil em Portugal?

Como suporte para este estudo foi escolhido o modelo de Prange e Verdier, que foi adaptado para a persecução deste estudo, no sentido de se obter resultados práticos chave, para se trabalhar dados concretos, e com real aplicação prática e teórica, por forma, a servirem de forma útil nas conclusões tiradas no âmbito deste estudo. Em jeito de conclusão, espero sinceramente que tenha conseguido de alguma forma contribuir para o esclarecimento de alguns empresários da ITV e assim fazer com que esta indústria se mantenha e dignifique as regiões que as albergam.

6.1- Conclusões sobre o modelo e fundamentação empírica.

Após o desenvolvimento da base teórica desta investigação, sempre tendo como base os conceitos fundamentais, os objetivos do estudo e a resposta às questões que se levantaram ao longo da pesquisa, apresentou-se no âmbito desta dissertação um modelo serviu de suporte à fundamentação empírica da investigação. O modelo tinha como objetivo perceber as ligações que existem entre as capacidades dinâmicas de *exploitation* e *exploration* e a performance das empresas da ITV.

No modelo proposto para este estudo foram consideradas 3 variáveis, dentro das capacidades dinâmicas, temos as variáveis independentes de *exploitation* e *exploration*, e a terceira variável é a da Performance, onde tentamos perceber com a “atuação nos últimos 3 anos” e como pensam que vai ser a atuação nos “próximos 3 anos”, neste último ponto, definimos 8 hipóteses de trabalho, para

tentar perceber de que forma nas empresas da ITV lemos através da performance a aplicação das variáveis da *exploitation* e *exploration*.

Na análise do modelo verificou-se as seguintes conclusões.

- **Produto *exploit***

À luz da teoria a *exploitation* significa a utilização do conhecimento existente, a aprendizagem e os procedimentos que a empresa já tenha implementado para a melhoria do seu produto.

É interessante perceber que ao nível do “produto exploit” e à luz da teoria as empresas inquiridas dão ênfase ao conhecimento e processos de aprendizagem e as médias que obtivemos do questionário aplicado são altas no que diz respeito à melhoria da qualidade dos seus processos, produtos e serviços (Média= 4,24; D.P.=0,75), assim como melhoram os seus conhecimentos sobre atuais produtos e tecnologias (Média= 4,21; D.P.= 0,74), também dão importância à melhoria dos conhecimentos sobre processos de desenvolvimento do produto, assim como promovem o conhecimento para solucionar problemas dos clientes, com as soluções próximas às que já haviam apreendido.

Isto revela que as empresas têm conhecimento, valorizam a aprendizagem e aplicam-na para melhorar a sua eficiência ao nível do seu produto.

Salienta-se dentro deste ponto, dois pontos que apesar de ter uma média positiva, não se destacam como os outros, na questão se têm reforçado o conhecimento que melhora a inovação actual (Média = 3,97; D.P.=0,88), e a questão se têm reforçado os conhecimentos em tecnologia que melhorem a produtividade atual (Média=3,94; D.P.=0,78). Estes dados revelam que as empresas da ITV não apostam na melhoria tecnologia ao nível do produto, não apostam na inovação. Para isso existem muitos fatores, desde à falta de empreendedorismo, à falta de capital, ou à falta de conhecimento no sentido de não saberem a quem recorrer, para conseguiram inovar.

- **Mercado *Exploit***

No seguimento do ponto anterior, concluímos neste ponto as questões relacionadas com o “mercado exploit”, mais uma vez é interessante verificar que apesar das médias não serem tão altas como no ponto do produto, as empresas utilizam o conhecimento adquirido nos mercados onde atuam. Uma das questões a salientar é se as empresas têm reforçado a compreensão das necessidades dos seus clientes atuais (Média= 4,15; D.P.=0,79), assim como dão importância ao reforço dos contactos nos mercados atuais. (Média=4,09; D. P.=0,87). Com médias mais baixas encontramos as questões que envolvem o reforço com a recolha de informação sobre os mercados atuais, ou o reforço e

Capítulo VI- Conclusões e Implicações do Estudo

monitorização dos produtos concorrentes nos mercados atuais e por último com menos importância temos o reforço da relação que as empresas têm com os distribuidores atuais.

Conclui-se com estes dados, que as empresas reforçam e dão resposta às necessidades atuais dos seus clientes, assim como dão importância ao reforço dos contatos nos mercados onde atuam, mas no revés da moeda, não dão tanta importância à obtenção e tratamento de informação sobre os mercados onde estão presentes, não dão muita importância à monitorização dos produtos que são seus concorrentes. Estas decisões têm implicações no médio longo prazo, porque são questões de pura estratégia empresarial. O que se verifica é que as empresas inquiridas têm alguma consideração por estes últimos pontos, mas são mais relevância ao imediato e à satisfação do cliente no momento, colocando em risco o processo de fidelização da empresa junto dos seus clientes atuais e nos mercados onde atua.

- **Produto *Exploration***

À luz da teoria, *exploration* significa apostar na inovação, na investigação, optar por métodos novos na empresa a todos os níveis.

Neste ponto “produto explorative” é interessante verificar que as médias são mais baixas, do que nos pontos relacionados com o “produto exploitative”, sendo que a média mais alta, ou seja, a questão que tem mais importância para as empresas inquiridas é se têm fortalecido as capacidades de inovação em áreas onde não tinham experiência (Média=3,58; D.P.= 1,062), de seguida temos a questão se tem implementado novos processos de produção (Média=3,36; D.P.=0,96), com a mesma medida, temos as questões adquirido competências e processos de desenvolvimento de produtos totalmente novos, e, adquirido capacidades de gestão totalmente novas (Média=3,3) as questões que tiveram médias que poderemos chamar de negativas, ou que não se aplicam às empresas das ITV são as questões relacionadas com a escolha de processos, produtos e serviços que sejam radicalmente diferentes (Média= 2,7), outra questão é se a empresa tem adquirido tecnologias e competências radicalmente novas (Média= 2,91). Como reparamos a média de resposta a estas questões é mais baixa, isto significa que numa escala de 1 a 5 na qual 1 é não se aplica de todo e 5 é aplica-se totalmente, valores abaixo de 3, significam que as empresas não dão importância a estas questões.

Concluindo, é importante perceber que as empresas investem e implementam novos conhecimentos e fortalecem as suas capacidades de inovação na sua área de negócio e até mesmo em áreas onde não tinham experiência, mas tudo o que concerne o que é radicalmente novo, seja ao nível dos processos, tecnologias ou competências as empresas relutam em mudar.

- **Mercado *Exploration***

Neste ponto, salienta-se que as médias são mais altas do que em relação ao “produto *exploration*”. Isto significa que as empresas apostam na inovação quando isso concerne o mercado onde estão. A questão que tem a média mais alta é se a empresa tem identificado novos potenciais clientes, como por exemplo clientes internacionais (Média= 4,06; D.P.=0,70), segue-se a questão se tem recolhido informações sobre novos e importantes mercados, como por exemplo internacionais (Média=4; D.P.0,90) a questão que se segue é se a empresa tem analisado o potencial de novos mercados (Média=3,85; D.P.=0,90). Estas três questões são aqui salientadas por serem consideradas de alta relevância, no sentido em que as empresas estão interessadas e têm esses aspetos em consideração na sua linha estratégica, no que diz respeito à abordagem de novos clientes, novos mercados.

Em jeito de conclusão é interessante perceber que as empresas da ITV em termos da *exploitation*, dão a mesma importância ao seu produto, como aos mercados onde estão inseridos, e aplicam o conhecimento adquirido na manutenção dos mesmos. No que diz respeito à *exploration*, as empresas da ITV dão mais importância à procura de novos mercados, assim como novos clientes e recolhem informação sobre esses mesmos pontos, ao invés não apostam tanto no fortalecimento das capacidades de inovação em áreas que não têm experiência, assim como têm relutância em implementar novos processos produtivos, ou adquirido competências e processos de desenvolvimento de produtos novos. Isto pressupõe que sejam premissas que estão altamente ligadas com custos, e se analisarmos que podemos obter informações de novos mercados e potenciais clientes, junto de organismos públicos como o AICEP, os custos neste âmbito ficam mais reduzidos, assim como, no caso de a empresa querer apostar com a sua presença em feiras internacionais, existem programas QREN que financiam a sua presença até 45%. Quando falamos na questão de inovação de produto, já são circunstâncias diferentes, porque pressupõem disponibilidade financeira imediata, tempo de investigação para a inovação, perceber o que se pretende fazer e depois de ter o produto novo idealizado, é necessário implementá-lo nos mercados, e apostar na sua divulgação, esperando um retorno, que será sempre a médio longo prazo.

- **Performance**

Se no capítulo anterior dedicamos o estudo da Performance com os testes de hipóteses, importa no capítulo das conclusões entender o resultado das medidas ao nível da performance tanto nos últimos 3 anos como para os próximos 3 anos.

Analisando as medidas, é interessante perceber que nos últimos 3 anos as empresas da ITV, numa escala de 1 a 5, em que 1 é muito mau e 5 é muito bom, na questão do lucro associado às exportações

Capítulo VI- Conclusões e Implicações do Estudo

temos os seguintes resultados (Média= 3,61; D.P.=1,6) e na questão relativa à quota de mercado de exportação os resultados são (Média=3,70; D.P.=0,81), lá na questão sobre o aumento de vendas na exportação, os resultados foram (Média=3,42; D.P.=1.0), nas respostas a estas 3 questões já podemos aferir algumas conclusões significativas. As empresas da ITV que foram inquiridas nos últimos 3 anos tiveram resultados positivos nestes parâmetros, isto resulta muito provavelmente do tal conhecimento adquirido que é aplicado no âmbito do produto e dos mercados que trabalham da capacidade dinâmica de *exploitation*. Estes valores até podem ser considerados medianos, uma vez que a escala é de 1 a 5 e os valores médios que falamos rondam a escala dos 3, mas isto somente nos dá a certeza de que apesar da crise económica que atravessamos, nomeadamente esta industria produtiva, e a concorrência cada vez mais feroz que esta industria tem que lidar diariamente, retirar valores destes, em que o período foi os últimos 3 anos, é bastante representativo, e a ITV está a conseguir de alguma maneira adaptar-se aos mercados, seja com o mesmo produto, ou em novos mercados.

Relativamente às questões aplicadas, num futuro de 3 anos, a situação que está bem clara é a prudência. Numa escala de respostas de 1 a 3, em que 1- Piorar, 2- Manter e 3- Melhorar, a média é de aproximadamente 2 para todas as respostas, sendo que algumas questões tiveram respostas muito aproximadas dos 3, questões como Retorno das vendas da exportação (Média= 2,67), Quota de mercado de exportação (Média=2,64), a questão que estará mais perto do ponto Manter, é a questão de retorno do investimento de exportação (Média= 2,52), apesar de a média estar mais para a tendência Manter, noutras questões como algumas que foram mencionadas acima, a tendência é melhorar.

Concluindo, as empresas estão inseguras em relação ao seu futuro, mas todas elas foram perentórias nas suas respostas, e a tendência que as empresas da ITV inquiridas preveem é de manter alguns aspetos, e melhorar em outros aspetos.

6.2- Implicações do Estudo

A elaboração de estudos e pesquisas devidamente fundamentadas, dos diferentes setores de atividade da economia Portuguesa, sendo neste caso em particular a Industria Têxtil e do Vestuário, é sempre muito útil, no que diz respeito à obtenção de dados importantes para que as empresas os possam usar, na sua manutenção e crescimento e se num estudo podermos aplicar conceitos teóricos novos que pelas suas características, se consigam transpor de uma maneira clara e concreta diretamente

para as empresas desta, que já passou por tantas transformações e que gera milhões de euros em volume de negócio e representa 51% da Indústria só no distrito de Braga, não pode de todo desaparecer, estando em causa a desertificação de um distrito inteiro.

Importa com este estudo perceber, como são e como pensam as empresas da ITV, aferir se estas utilizam e como utilizam as suas capacidades e recursos no seu processo de internacionalização. E depois das hipóteses elencadas e dos resultados obtidos estarem numa folha, poder explicar onde podem melhorar, por forma a muní-las com mais capacidades e recursos, com o objetivo de as tornar mais competitivas e com produtos de valor acrescentado face à sua concorrência. No fundo este estudo tenta perceber as forças, as ameaças, as oportunidades, as fraquezas e assim contribuir com uma exposição teórica que se aplica à prática dotando as empresas com conhecimento.

O estudo realizado, tem uma contribuição importante no âmbito do Marketing e da Gestão estratégica, porque pode auxiliar os estudiosos, que estejam interessados em saber um pouco mais sobre esta indústria e seus aspetos de estratégia e internacionalização e auxilia os empresários que queiram de alguma forma perceber, como está estruturada a indústria da qual fazem parte, e que caminhos podem ainda seguir.

Por último, este estudo permitiu levantar questões pertinentes e de uma enorme importância no âmbito da gestão estratégica, no sentido de dar uma perceção sobre o comportamento das empresas da ITV, da sua aposta nas suas capacidades dinâmicas de internacionalização e como as conseguem incorporar na sua performance internacional, por forma a auxiliar qualquer pessoa que esteja interessada em ter mais elementos sobre o tema das Capacidades Dinâmicas.

6.3- Limitações do Estudo e Propostas de Investigação

Durante a presente investigação foram identificadas algumas limitações, que podem no entanto, servir como estímulo para futuras investigações.

A amostra utilizada poderia ter sido maior, não o foi por diversos fatores, primeiro existiu muita relutância por parte das empresas no preenchimento do questionário, tendo em conta que as questões eram todas do foro estratégico da empresa, em segundo lugar, a ITV tem muito mais empresas das que estavam representadas na feira Modtissimo, local onde se aplicou o questionário.

Aplicou-se o questionário nesta feira setorial, por ser uma meio mais rápido, acessível e com maior número de empresas portuguesas do setor da ITV num espaço só.

Capítulo VI- Conclusões e Implicações do Estudo

No caso concreto deste estudo quanto maior for a amostra, maior é a significância do estudo, assim, só se trabalhou com uma amostra de 33 empresas dos diferentes ramos de atividade da ITV, não é uma amostra grande mas é representativa no aspetos em que todas as empresas são nacionais e são todos do setor de atividades da indústria têxtil e vestuário.

Desta forma, sugere-se num estudo futuro a realização de uma identificação de todas as empresas que representam o universo da ITV, selecionar as que de alguma forma seja mais relevantes para o enquadramento do estudo, e aplicar um questionário compatível com os dados que se pretenda retirar.

Mais pesquisas são necessárias, no sentido de aferir mais dados sobre esta indústria ao nível das capacidades dinâmicas, no âmbito deste estudo foram somente exploradas as capacidades dinâmicas de *exploitation* e *exploration*, relacionando-as com a performance destas empresas. Mas muito há a explorar no âmbito das capacidades dinâmicas dentro desta e de outras indústrias nacionais.

Concluimos, que a matéria das capacidades dinâmicas é muito importante para a estratégia de uma empresa, seja ela PME, *Born Global*, de grande dimensão, internacionalizada, que só trabalha o mercado nacional. A Dimensão, ou o mercado ou mercados que trabalha são relevantes, mas mais relevante se torna aplicarmos a utilização da *ambidexterity* na estratégia das nossas empresas, como mencionado pelos autores Prange e Verdier (2011), para haver equilíbrio numa organização tem que se consolidar as capacidades dinâmicas de *exploitation* e *exploration* na conta certa. O uso excessivo de uma ou de outra pode conduzir a uma empresa que ou seja demasiado pesada em termos de conhecimento e incapaz de se adaptar à inovação ou evolução tecnológica, ou o contrário, uma empresa demasiado inovadora e com grande aposta tecnológica, pode ser incapaz de sobreviver, porque não tem a aprendizagem dos processos, procedimentos e sistemas produtivos para conjugar com a sua inovação, nesta conclusão a palavra-chave é o equilíbrio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agarwal S. and Ramaswami N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*. Vol. 23.

Alves, Jorge F. (1999). *Fiar e Tecer - uma perspectiva histórica da indústria têxtil a partir do vale do Ave*. Vila Nova de Famalicão: Câmara Municipal, 1999.

Análise da Indústria Têxtil e Vestuário no Norte de Portugal e Galiza: Consolidação da Complementaridade do “Cluster” Transfronteiriço na Euroregião. (2009). CENIT – Centro de Inteligência Têxtil.

Barney, Jay (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, 99–120.

Barney J., Wright M. and Ketchen Jr David J.(1991). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Journal of Management*. 27: 625-641.

Baum, J. A. C., Li, S. X., & Usher, J. M. (2000). Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains. *Administrative Science Quarterly*.45: 766–811.

Brennan L., Garvey D. (2009). The Role of Knowledge in internationalization. *Research in international business and Finance*. Vol. 23, 120-133.

Chang & Rosenzweig (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*. Vol.22, 747-776.

Child & Rodrigues & Frynas (2009). Psychic distance, its impact and coping modes: Interpretations of SME decision makers. *Management International review*. Vol.49, 199-224.

Chu W, & Anderson E. (1992). Capturing ordinal properties of categorical dependent variables: A review with application to modes of foreign entry- *International Journal of Research in Marketing* Vol. 9, 149–160.

Dunning, John H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*. v.19, n.1, p. 1-31.

Referências Bibliográficas

- Gomes, L. and Ramaswamy, K. (1999). An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance. *Journal of International Business Studies*, 30: 173-188.
- Goulart, Linda; Brasil, Haroldo V. e Arruda, Carlos (1996). *Internacionalização das Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro. Qualitymark Editora
- Helfat, Constance E. (1997). Know-how and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D. *Strategic Management Journal*, Vol. 24 (10), 997–1010.
- Helfat, Constance E. Finkelstein, S. Mitchell, W. Peteraf, M. Singh, H. Teece David J. – Winter, Sidney G. (2007). *Dynamic Capabilities- Understanding Strategic Change In Organizations*. Blackwell Publishing.
- Hilal, A. & Hemais, C. (2001). Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: Uma Revisão Analítica, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. In: XX Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD 2003.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1977). The Internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4): 625–645.
- Kotler, P. e Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing*, 12.ed. - São Paulo: Prentice Hall.
- Li, L., Li, D., & Dalgic, T. (2004). Internationalization process of small and medium-sized enterprises: Toward a hybrid model of experiential learning and planning. *Management International Review*, 44(1): 93–116.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22: 565-586.
- Lu, Jane W. and Beamish, Paul W. (2004). International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis. *The Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 4.
- March, James G.(1991). *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 71-87.
- McDaniel, C. & Gates, R. (2003). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo. Thomson.

- Osland, Gregory E. Taylor, Charles R. Zou Shaoming (2001). Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence & Planning*. 19.
- Pan, Yigang; Tse, David K. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of international business studies*, 31,4, 535-554.
- Penrose, Edith T. (1959). *The theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, Oxford, Great Britain.
- Peter J. Buckley and Mark C. Casson (1998). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business Studies* Vol. 29, No. 3 pp. 539-561.
- Pinheiro C. Lange E. Gomes P. Costa T. (2010). Inovação e desenvolvimento no sector Têxtil e Vestuário. I Edição Revista GeoPlanUM I, Guimarães, p.29-36.
- Porter, Michael E (1993). *A vantagem competitiva das nações*. Campus.
- Prange, Christiane; Verdier, Sylvie (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of world business*. 46, 126-133.
- Ruigrok, W. and Wagner, H. (2003). Internationalization and performance: an organizational learning perspective. *Management International Review* 43: 63-83.
- Sapienza, H. Autio, E. George, G. Zahra, S. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalisation on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review*, Vol 31 (4), 914–933.
- Shafaei, Rasoul (2009). An analytical approach to assessing the competitiveness in the textile industry. *Journal of fashion marketing and management*. Vol 13 nº1, 20-36.
- Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, 25: 325-342.
- Tallman, S., & Li, J. (1996). Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy of Management Journal*, 39: 179-196.
- Teece, David J. Pisano, Gary (1994) *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction*. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3 (3), 537–556.

Referências Bibliográficas

Teece, David J. Pisano, Gary; Shuen, Amy (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. Vol. 18, No. 7, 509-533.

Vasconcelos, Eva (2006) - Análise da Indústria Têxtil e do Vestuário. Estudo EDIT VALUE Empresa Júnior N.º 02.

Winter, Sidney (2002). *Understanding Dynamic Capabilities*. The Wharton School.

O'Reilly & Tushman (2007). Ambidexterity as a Dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. Research paper n° 1963. Stanford Graduate school of business.

Zhou, L. Wu and Luo, X. (2007). Internationalization and the Performance of Born-Global SMEs: The Mediating Role of Social Networks. *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, No. 4.

Zollo & Winter (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*. Vol 13, n° 3.