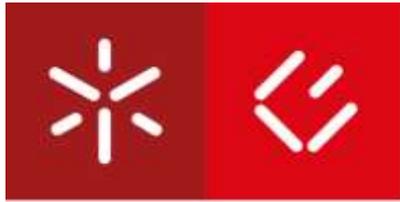


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Vânia Daniela Martins Moreira

**As exigências do mercado  
internacional para as PME's  
portuguesas do Setor do Vestuário**





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Vânia Daniela Martins Moreira

**As exigências do mercado  
internacional para as PME's  
portuguesas do Setor do Vestuário**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho realizado sob a orientação do

**Professor Doutor Francisco Carballo Cruz**

outubro de 2023

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



**Atribuição-NãoComercial**

**CC BY-NC**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## **Agradecimentos**

Com a conclusão da Dissertação, quero manifestar o meu agradecimento a todos aqueles que se cruzaram comigo e aos quais estou muito grata.

Ao Professor Doutor Francisco Carballo Cruz, pela sua disponibilidade, prestabilidade e pela sua preciosa ajuda.

Aos meus pais, que sempre foram o meu maior apoio e o meu maior suporte na vida e que, mais uma vez, me mostraram que com trabalho e dedicação tudo é possível.

Aos meus irmãos, cunhados e sobrinhos que sempre me apoiaram e me acompanharam em todas as minhas aventuras.

Aos meus avós, que sempre foram e serão o meu maior exemplo de vida e que me mostraram que, se queremos muito uma coisa, temos de lutar para a conseguir.

Aos meus amigos de Nevogilde, que sempre aplaudiram as minhas conquistas e me apoiaram nos momentos menos bons.

À Jéssica, a grande amiga que vibra tanto com as minhas conquistas quanto eu e que me apoia sempre incondicionalmente.

Aos amigos que Braga me deu, que tornaram esta jornada ainda mais especial.

A todos os professores com quem me cruzei durante esta jornada, pela sua prestabilidade e exigência, que fizeram com que me enriquecesse não só a nível académico como a nível pessoal.

Ao Grupo NORs, que me permitiu conhecer pessoas que foram luz nesta caminhada.

Por último, à Universidade do Minho que me acolheu tão bem e que me proporcionou mais um desafio na minha vida.

## **Resumo**

A globalização foi um motor de alavancagem para o mercado global comercial, tendo possibilitado uma significativa diminuição de barreiras comerciais, o que desencadeou um maior fluxo de bens e serviços. Graças a este feito, a Indústria Têxtil e Vestuário (ITV) é das maiores indústrias a nível global, empregando centenas de milhões de pessoas por todo o mundo e, contribui, significativamente, para o aumento do comércio, Produto Interno Bruto (PIB) e emprego da região em que está instalada.

O processo de internacionalização está cada vez mais presente na esfera empresarial, sendo impulsionado pelo comportamento dos consumidores: os que fazem compras de bens comuns e os que optam pelas compras personalizadas. De forma a garantir a posição competitiva a longo prazo, é muito importante adaptar o grau de internacionalização de uma empresa às tendências do mercado e dos seus adversários pelo que, à disposição das empresas, existe uma panóplia de modos de entrada, cabendo-lhes optar pelo método que lhes é mais benéfico.

Dado o aumento da concorrência nacional e a competitividade a nível internacional, o setor têxtil e vestuário tem vindo a desenvolver uma maior preocupação em conceber produtos com maior valor e qualidade de forma a responder às exigências do mercado internacional. O surgimento e a introdução de novas tecnologias são benéficos para todas as atividades. Na Europa, a sustentabilidade é uma diretriz cada vez mais implementada, especialmente no setor da moda, visto ser um dos mais poluentes. Assegurar a saúde social e ambiental exige a implementação de indicadores de qualidade e sustentabilidade que respondam aos inconvenientes que se manifestem no produto, serviços e na gestão de qualidade e, o cumprimento destas iniciativas induzem à obtenção de certificações. O sucesso das empresas depende, essencialmente, dos seus recursos humanos e como tal, a sua qualificação é crucial para que possam crescer nacional e internacionalmente.

**Palavras-chave:** Indústria Têxtil e Vestuário, Internacionalização, Competitividade, Sustentabilidade, Certificações;

## **Abstract**

Globalization was a leverage engine for the global trade market, having enabled a significant decrease in trade barriers, which triggered a greater flow of goods and services. Given to this achievement, the Textile and Clothing Industry (TCI) is one of the largest industries globally, employing hundreds of millions of people around the world and contributes significantly to the increase in trade, Gross Domestic Product (GDP) and employment of the region and that is installed.

The internationalization process is increasingly present in the business sphere, being driven by the behavior of consumers: those who make purchases of common goods and those who opt for personalized purchases. In order to guarantee the competitive position in the long term, it is very important to adapt the degree of internationalization of a company to the trends of the market and its adversaries so that, at the disposal of companies, there is a panoply of entry modes, and it is up to them to choose the method that is most beneficial to them.

Given the increase in national competition and competitiveness at an international level, the Textile and Clothing sector has been developing a greater concern in designing products with greater value and quality in order to respond to the demands of the international market. The emergence and introduction of new technologies are beneficial for all activities. In Europe, sustainability is an increasingly implemented guideline, especially in the fashion sector, as it is one of the most polluting. Ensuring social and environmental health requires the implementation of quality and sustainability indicators that respond to the drawbacks that manifest themselves in the product, services and quality management, and compliance with these initiatives leads to the achievement of certifications. The success of companies depends essentially on their human resources and as such, their qualification is crucial for them to grow nationally and internationally.

**Keywords:** Textile and Clothing Industry, Internationalization, Competitiveness, Sustainability, Certifications;

## **Índice de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos**

**ATP** - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

**EC** – Economia Circular

**GOTS** – *Global Organic Textile Standard*

**ITV**- Indústria Têxtil e Vestuário

**PH** – Potencial Hidrogeniónico

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PME** – Pequena e Média Empresa

**UE** – União Europeia

## ÍNDICE GERAL

<b>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>1. Introdução</b> .....	2
<b>CAPÍTULO II – INDÚSTRIA TÊXTIL E VESTUÁRIO</b> .....	4
<b>2.1. Evolução e caracterização do Setor do Vestuário</b> .....	5
<b>2.1.1. Diagnóstico atual da Indústria Têxtil e Vestuário</b> .....	8
<b>2.1.1.1. Na União Europeia</b> .....	9
<b>2.1.1.2. Em Portugal</b> .....	10
<b>CAPÍTULO III - INTERNACIONALIZAÇÃO</b> .....	12
<b>3.1. A internacionalização</b> .....	13
<b>3.1.1. Modos de entrada</b> .....	14
<b>3.1.1.1. Exportação</b> .....	15
<b>3.1.1.2. Licenciamento</b> .....	15
<b>3.1.1.3. Franchising</b> .....	16
<b>3.1.1.4. Alianças estratégicas</b> .....	16
<b>3.1.1.5. Joint Ventures</b> .....	17
<b>3.1.1.6. Investimento Direto Estrangeiro</b> .....	17
<b>CAPÍTULO IV – AS EXIGÊNCIAS DO MERCADO INTERNACIONAL PARA AS PME’S PORTUGUESAS DO SETOR DO VESTUÁRIO</b> .....	19
<b>4.1. As exigências do mercado internacional para as PME’s do Setor do Vestuário</b> .....	20
<b>4.1.1. Qualificação dos recursos humanos</b> .....	20
<b>4.1.2. Inovação Tecnológica</b> .....	26
<b>4.1.3. Sustentabilidade</b> .....	29
<b>4.1.3.1. Processo dos 4 R’s da Sustentabilidade</b> .....	31
<b>4.1.3.1.1. Redução</b> .....	31
<b>4.1.3.1.2. Reutilização</b> .....	31

4.1.3.1.3. Reciclagem .....	32
4.1.3.1.4. Recuperação .....	32
4.1.3.2. Recursos logísticos .....	32
4.1.3.3. A Economia Circular .....	33
4.1.4. Certificações ecológicas.....	38
4.1.4.1. Rótulo Ecológico Europeu ou Eco Label .....	39
4.1.4.2. Rótulo GoBlue.....	40
4.1.4.3. Rótulo Swan Ecolabel.....	40
4.1.4.4. Rótulos da Organic Exchange .....	40
4.1.4.5. Rótulo Bluesign .....	40
4.1.4.6. OEKO-TEX® STANDARD 100 .....	40
4.1.4.7. ECO PASSPORT.....	40
4.1.4.8. GOTS .....	41
4.1.4.9. European Flax.....	41
4.1.5. Sistema de qualidade na ITV .....	42
4.1.5.1. Certificações de qualidade .....	43
4.1.5.1.1. Fairtrade .....	43
4.1.5.1.2. ISO 9001:2015 – Sistema de gestão da qualidade .....	43
4.1.5.1.3. Better Cotton Initiative .....	44
4.1.6. Eventos sustentáveis .....	46
<b>CAPÍTULO V – METODOLOGIA E RESULTADOS .....</b>	<b>47</b>
<b>5.1. Metodologia .....</b>	<b>48</b>
<b>5.2. Seleção da Amostra e Recolha de Dados .....</b>	<b>49</b>
<b>5.2.1. Instrumentos utilizados na Recolha de Dados.....</b>	<b>50</b>
<b>5.3. Resultados.....</b>	<b>51</b>
<b>5.3.1. Análise dos Resultados das Entrevistas.....</b>	<b>51</b>
<b>5.3.2. Discussão dos Resultados.....</b>	<b>53</b>

<b>5.4. Conclusão.....</b>	<b>56</b>
<b>CAPÍTULO VI – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>58</b>
<b>6. Referências .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>Anexo I – Email</b>	
<b>Anexo II – Questões e respostas das entrevistas</b>	

## **CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO**

## **1. Introdução**

A internacionalização é o processo que permite às empresas comercializarem os seus produtos/serviços com países estrangeiros, deixando de operar somente a nível nacional. O mercado exterior oferece diversas oportunidades de negócios, de aprendizagem e consequentemente, obtenção de maiores lucros. Assim, é importante que as empresas invistam nas suas qualidades internas e externas de forma a dar resposta às necessidades do mercado internacional, assim como às suas especificações (Borini et al., 2006).

Com efeito, as Indústrias Têxteis e Vestuário são compostas maioritariamente por Pequenas e Médias Empresas (PME's) e uma das indústrias com maior representatividade na economia portuguesa. É de salientar que este setor tem vindo a desenvolver uma maior preocupação em conceber produtos com maior valor e qualidade (Ferreira et al., 2014). No entanto, há ainda uma lacuna no que concerne à inovação, sustentabilidade e qualificação de recursos humanos.

No mundo dos negócios é importante acompanhar os desenvolvimentos tecnológicos que vão surgindo, de forma a aproveitar as oportunidades que emergem no mercado, ajustando os seus elementos aos meios envolventes (Barañano, 2005). Cada vez mais, as questões relacionadas com a sustentabilidade estão a ganhar uma maior dimensão em todo o mundo, zelando por um meio mais ecológico e sustentável, sendo por isso a Economia Circular (EC) crucial para a Indústria Têxtil e Vestuário, visto que salienta a importância da utilização de meios renováveis, a diminuição do uso de químicos tóxicos e a redução do desperdício (Fundação Ellen Macarthur, 2015). Contudo, para que estas medidas sejam transformadas em ações, os recursos humanos são os elementos-chave de uma empresa e permitem a implementação destes objetivos. Assim sendo, é importante que estes elementos sejam dotados de boas capacidades que os permitam inovar tanto a nível pessoal como profissional, de modo a crescerem nacional e, internacionalmente (Costa, 2011).

Desta forma, as questões de investigação deste estudo são: Quais são as exigências do mercado internacional para as PME's portuguesas do Setor do Vestuário? e, qual é o impacto dos componentes de sustentabilidade na atividade internacional das PME's portuguesas da Indústria Têxtil e Vestuário? De acordo com as incitações identificadas anteriormente, esta dissertação pretende compreender as exigências do mercado

internacional para as PME's portuguesas do setor do vestuário e perceber o impacto que exercem nestas empresas, nomeadamente, ao nível da sustentabilidade.

Por fim, a atual dissertação apresenta a introdução, onde está patente uma breve informação sobre o enquadramento teórico, a identificação da problemática em estudo e os objetivos desta dissertação. De seguida, está presente a evolução e caracterização do setor do vestuário, onde a Indústria Têxtil e Vestuário é abordada, assim como a sua presença na economia portuguesa e na União Europeia (UE). Para além disso, é retratada a internacionalização e os seus modos de entrada e, posteriormente, as exigências do mercado internacional para as PME's portuguesas do setor do vestuário que integra, o sistema de qualidade, a inovação tecnológica, a sustentabilidade e as certificações ecológicas, e a qualificação dos recursos humanos. No capítulo seguinte, é apresentada a metodologia, que incorpora o processo de recolha da estratégia de investigação. Subdividida pela seleção da amostra e recolha de dados, pelos instrumentos utilizados na análise e posteriormente, pelos resultados, nomeadamente, a análise das entrevistas efetuadas. Por último, consta a discussão de resultados, a conclusão e os anexos utilizados.

## **CAPÍTULO II – INDÚSTRIA TÊXTIL E VESTUÁRIO**

## 2.1. Evolução e caracterização do Setor do Vestuário

O surgimento da Indústria Têxtil interliga-se com os desenvolvimentos provocados pela Revolução Industrial, que reconheceu o seu começo, nos finais do século XVIII no Reino Unido, tendo se propagando pelos restantes países da Europa no fim do século XVIII e início do século XIX (Silva, 2012).

A globalização foi um motor de alavancagem para o mercado global comercial, tendo possibilitado uma significativa diminuição de barreiras comerciais, o que desencadeou um maior fluxo de bens e serviços. Graças a este feito, a Indústria Têxtil e Vestuário é das maiores indústrias a nível global, empregando centenas de milhões de pessoas por todo o mundo e, contribui, significativamente, para o aumento do comércio, PIB e emprego da região em que está instalada. Este setor engloba inúmeros processos, desde a transformação de fibras naturais ou sintéticas em fios ou tecidos, ao desenvolvimento de variados produtos, nomeadamente de roupa de cama, filtros industriais, de vestuário, entre outros (Diviney & Lillywhite, 2007; Keane & Velde, 2008; Perivoliotis, 2004; Sitzia, 2022).

De forma sintética, a Indústria Têxtil e Vestuário concentra três tipos de fibras têxteis: as fibras naturais, as fibras artificiais e as sintéticas. As fibras naturais consistem em espécies presentes na natureza, como o algodão, lã, cânhamo, seda e linho. As fibras artificiais surgem da regeneração da celulose natural, cujos principais representantes são a viscose, o acetato e modal. As fibras sintéticas são obtidas, geralmente, a partir de subprodutos do petróleo, principalmente através de nafta petroquímica, resultando em fibras como o poliéster, polipropileno, o vidro, metal, carbono ou cerâmica. Para além disso, a ITV incorpora o procedimento de tratamento das matérias-primas, a produção dos tecidos correspondentes, as tarefas de acabamento e a conversão desses elementos em produtos (Direção-Geral das Atividades Económicas, 2018; Viana, 2005).

No setor do vestuário, a produção pode ser desenvolvida em diversos locais, no próprio país ou num país estrangeiro. Aos países desenvolvidos, normalmente, está associada uma deslocação de produção para países em desenvolvimento, com o objetivo de obter uma mão-de-obra mais barata. É de salientar que, segundo Girneata e Dobrin (2015) a Indústria Têxtil e Vestuário pode dividir-se em duas dimensões principais, conforme o mercado onde opera:

- As empresas que optam por produtos de qualidade, o seu ramo tecnológico é qualificado com um alto grau de flexibilidade e, revestido de *designers* e colaboradores bem remunerados. Neste segmento, a vantagem competitiva resulta

da capacidade empresarial de desenvolver projetos de acordo com as preferências dos clientes e, influenciar as suas escolhas (Gîrneată & Maşcu, 2014).

- Os mercados orientados para o desenvolvimento da produção em massa ou a conceção de produtos padronizados encontram-se, principalmente, nos países em desenvolvimento. Nestas circunstâncias, o trabalho é pouco qualificado, com baixos salários e, com fracas condições de trabalho. Estas empresas trabalham para clientes que têm um poder de compra muito elevado (Nordås, 2004).

Paralelamente ao seu vasto leque de mercados, este setor é confrontado com a exigência de confeccionar distintos géneros de roupa, que, por conseguinte, exigem condições específicas individuais. Assim sendo, Lawson (2003) distingue três categorias: produtos básicos, sazonais e de curta temporada. Os **produtos básicos** são mais suscetíveis de prever, visto que são vendidos ao longo do ano, constantemente. Trata-se de roupas mais comuns, resistentes às diferentes modas e proporcionam a vantagem de minimizar os custos porque não é necessário entregar com a maior brevidade ao mercado. Quanto aos **produtos sazonais**, o seu ciclo de vida oscila entre 12 e 25 semanas, sendo menos previsíveis do que os produtos anteriores. No entanto, são possíveis tendências ao longo do ano. Os **produtos de curta temporada** são o grupo mais atingido pelas tendências da moda pois são alvo de uma alta variação de *design* e podem, rapidamente, tornar-se produtos fora de moda. O desenvolvimento deste tipo de produtos é muito complexo para as empresas visto que, exigem uma produção rápida e eficaz, o que pressiona a empresa com os *deadlines* e, implica uma rápida alteração da confeção e, consequentemente, uma grande capacidade de adaptação aos novos *designs*.

Desta forma, manter a sobrevivência de uma empresa é essencial para um futuro empresarial promissor, sendo importante manter e reter determinadas capacidades, nomeadamente, a aprendizagem organizacional que consiste em melhorar o conhecimento da empresa através da criação, retenção e transferência de conteúdos provenientes da experiência laboral e, a capacidade de pesquisa e desenvolvimento que se define como as aptidões de adquirir informação tecnológica de forma a desenvolver ideias sobre a criação de novos produtos e das suas atualizações. O setor do vestuário atende a uma das necessidades básicas do ser humano, a do vestir. É um setor de moda, o que depende das diretrizes: localização, tempo e as condições climáticas (Argote & Miron-Spektor, 2011; Barnes & Greenwood, 2006; Feng et al., 2017).

A moda é induzida pela cultura, os costumes tradicionais, a evolução da tecnologia

e, os eventos de moda. Todos estes fatores são elementos que constroem o estigma da frequente tentativa das classes altas se diferenciarem das classes baixas através da aquisição de roupas, optando por peças mais luxuosas e de grandes marcas e, por vezes, o movimento contrário, ou seja, as classes inferiores tentam imitar as classes superiores para se sentirem integrados naquele meio, apesar de não terem as mesmas possibilidades financeiras. Para além de ser uma necessidade básica, também se revela como uma forma de expressão de personalidade da sociedade, a reflexão do seu estatuto social ou a tentativa de, o gosto estético e o seu humor (Argote & Miron-Spektor, 2011; Barnes & Greenwood, 2006; Feng et al., 2017).

O setor do vestuário é, normalmente, dividido em duas fases. À montante, existe a empresa que é responsável pelas etapas de produção tais como a fiação, tecelagem e acabamentos, onde se integram as empresas da tinturaria e estamparia. No outro lado, à jusante, é prestada a confeção dos produtos. Este processo é contemplado nas confeções, sendo que Viana (2005) o caracteriza pelo corte e transformação dos tecidos ou de malhas em peças de vestuário, através de máquinas de costura e, a fixação de linhas, zíperes, botões, entre outros. A confeção é pautada pela descontinuidade das etapas de produção, categorizadas da seguinte forma: criação, modelagem, aplicação dos moldes, corte, costura, montagem e, o acabamento.

Os custos destas atividades de produção variam conforme a dimensão e o tipo de produto fabricado. Estas diretrizes podem ser avaliadas, segundo Coutinho e Ferraz (1994) pelos determinantes da competitividade que se pautam em: internos às empresas, estruturais e de natureza sistêmica. Os fatores internos correspondem aos que estão sob o controlo da empresa, como as vantagens empresariais que detêm, a sua capacidade de as melhorar e, os stocks acumulados pela empresa, baseando-se nos seguintes campos: a nível de **gestão** de *marketing*, finanças, serviços pós-venda, administração e planeamento; **inovação** do produto, do processo e transferência de tecnologia; a nível da **produção**, incide nas técnicas da empresa, na atualização dos equipamentos e na qualidade dos produtos; **recursos humanos**, no que concerne à qualificação, produtividade e flexibilidade dos membros que integram a empresa. Os fatores estruturais são os que estão sob influência da empresa e que a caracterizam perante os seus concorrentes, sendo: as **características do mercado** de atuação, nomeadamente, a dimensão, o nível de sofisticação e o grau de abertura aos mercados internacionais; **configuração da mão-de-obra** que incide no desempenho e na capacitação da empresa, na sua estrutura produtiva e, na articulação das etapas produtivas; a nível da **concorrência**, isto é, as regras que

definem os seus valores e ideais em relação à sua postura com os consumidores e concorrentes. Quanto aos fatores sistêmicos, são estipulados por elementos exógenos à empresa e à sua componente estrutural correspondente. Exercem influência nas características do meio competitivo e variam de acordo com a importância, as vantagens e obrigações que as empresas de um determinado país têm perante o mercado internacional.

Assim, incidem nos seguintes domínios: **macroeconómico**, relativamente à taxa de câmbio, de juros, de crescimento do PIB, carga tributária e a nível da política salarial; **político-institucional**, quanto às políticas tarifárias e tributárias, poder de compra do governo e apoio fiscal; **regulatório**, nomeadamente, medidas de proteção à propriedade industrial, de preservação do ambiente, de proteção ao consumidor e da concorrência e, da regulação do capital do país envolvente; **social**, sob o sistema de qualificação dos elementos constituintes da empresa, a sua formação, políticas de educação, leis do trabalho e segurança neste meio; **internacional**, a nível das tendências do comércio, dos fluxos e acordos internacionais e, por último, investimento de risco e na tecnologia (Coutinho & Ferraz, 1994; Vasconcelos, 2006).

Em suma, esta indústria tem vários nichos de atuação, tanto a nível internacional como nacional, incluindo setores especializados tais como: vestuário para defesa militar, serviços de emergência e serviços de saúde, o que exige que o empregador tenha conhecimentos atualizados sobre as especificações de cada produto (IBSA Manufacturing, 2018).

### **2.1.1. Diagnóstico atual da Indústria Têxtil e Vestuário**

Trata-se de uma das indústrias mais presentes no mundo, com uma grande fonte de rendimento e de emprego para inúmeros países. A Indústria Têxtil e Vestuário exige um conhecimento multifacetado, o que implica uma aprendizagem *apriori* de gestão, tecnologia, *marketing* e *design*. Está exposta à concorrência de um variado número de países cuja mão-de-obra é de baixo custo. No entanto, apesar destas diferenças, a ITV continua competitiva devido à sua grande produtividade e à inclusão de fatores competitivos na sua produção como a inovação, criatividade, qualidade e moda. A formação e o emprego são uma prioridade para a UE, tendo a necessidade de incluir trabalhadores pouco qualificados assim como altamente qualificados (Perivoliotis, 2004).

### **2.1.1.1. Na União Europeia**

Este setor é composto, principalmente, por micros e PME's, representando 99.8% do número total das empresas (Euratex, 2022).

As PME's são categorizadas em:

Empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

Na categoria das PME, uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.

Na categoria das PME, uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros (Comissão Europeia, 2003, p.39).

A Indústria Têxtil e Vestuário empregou, na Europa, 1.3 milhões de pessoas compreendidas por 143 mil empresas em 2020. Nesse ano, as importações da UE rondaram os 69 mil milhões de euros e o valor das exportações para países externos ao grupo aumentaram em 30 mil milhões (Euratex, 2022).

A União Europeia tornou-se, a nível mundial, o maior importador de têxteis e vestuário e o segundo maior exportador deste setor e de facto, a este grupo pertencem ainda países denominados como “países da moda”, sendo também os maiores produtores desta indústria. Referem-se à Itália, Alemanha, França, Portugal e Espanha, que, conjuntamente, simbolizam três quartos da produção deste grupo europeu (Euratex, 2022; World Trade Organization, 2022).

Em 2022, a União Europeia registou um significativo aumento contraído pela recuperação do período da Covid-19, assim como as empresas do setor do vestuário que quase atingiram o seu nível pré-pandémico. Registou um aumento exponencial nas importações de têxteis e vestuário, tendo atingido valores históricos. Contudo, os custos médios destas importações também tiveram um acréscimo significativo, pelo que se traduziu no aumento dos preços de certos produtos, nomeadamente, dos combustíveis, influenciados também pela guerra na Ucrânia (Euratex 2022; Research and Markets, 2023).

No segundo trimestre de 2023, o setor do vestuário da UE apresentou uma tendência crescente quanto aos volumes de produção e de negócios. As previsões para o terceiro trimestre anual apontam para um decréscimo do setor justificadas pelo baixo volume de encomendas globais (*Textile and Clothing Industry Evolution in the 2nd*

*Quarter 2023 and Short-Term Prospects, 2023).*

### **2.1.1.2. Em Portugal**

Em Portugal, no ano de 2020, existiam 1 314 944 PME's, sendo 1 264 086 empresas de micro dimensão, 43 678 empresas de pequena dimensão e por fim, 7 180 empresas de média dimensão. Já no ano de 2021, houve um aumento de empresas, existiam 1 357 657 PME's, 1 305 100 de micro dimensão, 45 036 empresas de pequena dimensão e 7 521 empresas de média dimensão (INE, 2023).

Segundo a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP) (*Estatísticas, 2021*), em 2020, a ITV produziu no valor de 6 696 milhões de euros, empregou 128 373 trabalhadores e, apresentou um volume de negócios de 6 941 milhões de euros. Quanto às exportações, o valor foi de 4 653 milhões de euros, tendo o valor dos produtos importados sido de 3 781 milhões de euros. De acordo com Machado (2021), presidente da Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, segundo os cálculos desta associação, as exportações do setor têxtil e vestuário, em fevereiro de 2021, registaram uma diminuição de 5% perante fevereiro de 2020, tendo diminuído 21 milhões de euros, queda de valor justificada pela situação pandémica vivida.

Em 2022, a Indústria Têxtil e Vestuário concentrava 6339 empresas, empregando 121 124 pessoas, com um volume de negócios de 8 833 milhões de euros. Das 6339 empresas, 61,45% destinam-se a microempresas, 29,69% representam as pequenas empresas e, às médias empresas correspondem 8,23% das mesmas (Banco de Portugal, 2023).

Nesse ano, o volume de exportações portuguesas do setor do vestuário aumentou 13,1% comparativamente a 2021, quantificado em 6 122 milhões de euros e, ainda 17,4% face a 2019. Consequente da guerra na Europa, a instabilidade e a incerteza instauraram-se, tendo desencadeando nefastas consequências a nível do mercado energético, o que provocou uma inflação generalizada nos preços dos produtos e dos serviços. Apesar de Portugal ter exportado menos 3,3% de componentes de vestuário, a ITV conseguiu pautar o seu crescimento em valor e em quantidade em certos mercados, como foi o caso da França, cujo país para onde exportou mais 21% em valor e mais 7,7% em quantidade, e de Itália, para onde vendeu mais 17% e mais 25%, respetivamente. Quanto a Espanha, o principal país de destino das exportações provenientes de Portugal, houve, em parte, uma recuperação do valor perdido em 2020, traduzindo-se num aumento de 3% (Lusa, 2023).

Assim sendo, no ano passado, a balança comercial da Indústria Têxtil e Vestuário

culminou num saldo positivo, no valor de 696 milhões de euros e com uma taxa de cobertura de 113% (Lusa, 2023).

## **CAPÍTULO III - INTERNACIONALIZAÇÃO**

### 3.1. A internacionalização

O processo de internacionalização está cada vez mais presente na esfera empresarial. Vários autores desenvolveram estudos nesta área com o objetivo de se focarem na compreensão deste processo. Monteiro (2016) define a internacionalização como a atuação de uma empresa em países estrangeiros, que considera as deslocamentos de fatores de produção, o desenvolvimento de projetos em parceria ou com participação de outras empresas do mercado. Para além disso, é caracterizado como a extensão do estabelecimento das estratégias de comercialização e de integração vertical para países estrangeiros, afirmando que a empresa para iniciar este processo, deve estar, anteriormente, familiarizada com as competências e particularidades do mercado doméstico.

A necessidade de internacionalizar é impulsionada pelo comportamento dos consumidores que, pode ser dividido em duas diretrizes: os clientes que fazem as compras habituais, denominados de bens comuns (no caso, procuram a qualidade aceitável a um preço competitivo) e, os que optam pelas compras personalizadas, em que existe uma grande envolvimento emocional, sendo o vestuário um desses exemplos. A contínua persistência de tentar acelerar o processo de internacionalização da empresa interliga-se com a necessidade de competir e aumentar a sua zona de venda, o que implica a procura de oportunidades em novos mercados-alvo (Giaccio, 2010). Assim sendo, alguns dos elementos que impulsionam a necessidade de internacionalizar são, de acordo com os autores Santoprete e Giaccio (2003) e, Giaccio (2010):

- A saturação do **mercado doméstico**: Quando a adesão a novos mercados-alvo é escassa ou, quando não existem locais disponíveis para abrirem novas lojas. Deste modo, esta situação pode ocorrer tanto com produtos de consumo de massa como os de consumo especializado.
- A existência de **regulamentação excessiva** que intercede na prestação da empresa no próprio país.
- **Fatores demográficos e económicos**: Resultam nas mudanças no comportamento dos consumidores e das suas exigências, aumento das rendas e dos gastos *per capita*.

Para além destes fatores, existem outros que, apesar de não serem reflexo de necessidades empresariais, são elementos atrativos para ingressarem no mercado internacional (Giaccio, 2010; Wigley et al., 2005):

- A **imagem de marca** de uma empresa é o principal da sua estratégia de

diferenciação no mercado doméstico. A presença deste símbolo tem, cada vez mais, importância para a Indústria Têxtil e Vestuário visto ser um fator distintivo. Deste modo, a marca funciona como um motor de informação para os consumidores sobre as origens do produto e, isso é muito importante para determinados nichos de mercado.

- O **conhecimento dos métodos de distribuição** obtido no país doméstico torna-se uma ferramenta que favorece a internacionalização. No caso de ser através do *franchising* visto que, neste modo de entrada, o conhecimento *apriori* sobre distribuição facilita o acordo com o parceiro da localidade.
- A **diversidade** e a **quantidade do público-alvo** existente no mercado internacional.
- A **ausência ou a baixa existência de regulamentações restritivas** no mercado externo.
- A **proximidade geográfica e a conexão cultural** são fatores muito importantes dado que, em países cujas diferenças culturais são significativas, os produtos podem parecer fora do padrão e, portanto, não são aceites.

De forma a garantir a posição competitiva a longo prazo, é muito importante adaptar o grau de internacionalização de uma empresa às tendências do mercado e dos seus adversários pelo que, à disposição das empresas, existe uma panóplia de modos de entrada, cabendo-lhes optar pelo método que lhes é mais benéfico (Freire, 1997; Galvão et al., 2021; Silva, 2012).

### **3.1.1. Modos de entrada**

O seio dos negócios internacionais é altamente competitivo, sendo que as empresas que pretendam ingressar neste ambiente devem estar conscientes dos riscos no seu envolvimento, os métodos ideais a escolher e prever o impacto que poderão ter na sustentabilidade bem como no meio empresarial. Posto isto, os projetos internacionais são mais arriscados do que os projetos elaborados nos mercados domésticos dado que se desenvolvem em países com diferenças a nível económico, social, jurídico, político e cultural. Deste modo, é fundamental que as Pequenas e Médias Empresas desenvolvam esforços a nível de custos e de decisões internas visto que, na falta destes elementos, podem sofrer consequências empresariais nefastas (Arcuri, 2021; Meyer et al., 2017; Park

et al., 2014; Virglerova et al., 2020; Will & Scott, 2010).

Para garantirem a sua competitiva posição no mercado, a escolha do modo de entrada é crucial, sendo que podem ser divididos em *equity* e *non-equity*. Estes últimos ocorrem quando a empresa toma a decisão de internacionalizar sem investir diretamente no país, onde pode optar pela exportação (exportação direta e exportação indireta) ou pelos acordos contratuais (licenciamento, *franchising* e alianças estratégicas) (Freire, 1997; Galvão et al., 2021; Silva, 2012).

#### **3.1.1.1. Exportação**

A exportação consiste no processo de deslocação e venda de produtos/serviços produzidos no mercado do país de origem para clientes localizados noutros países. Muitas vezes, surgem de encomendas realizadas por empresas presentes em outros países que têm contrato com a empresa e por essa razão, são enviadas para o mercado exterior. Geralmente, as empresas que internacionalizam somente por este meio, trabalham com contratos comerciais através dos representantes dos clientes, que são os responsáveis pelo processo, desde a elaboração da encomenda até à logística de entrega dos produtos finais (Dinis, 2019; Silva, 2012).

Deste modo, a exportação pode envergar por dois tipos de canais de distribuição: diretos ou indiretos. Trata-se de uma exportação direta quando a empresa realiza uma venda diretamente ao cliente. Apesar do provável aumento de vendas, o envolvimento da empresa para com o mercado em que opera é maior e conseqüentemente, exigem maiores recursos financeiros. É de cariz indireto quando esta vende o seu produto através de um intermediário ao mercado externo, o que não exige grandes recursos por parte da empresa que vai exportar. Assim, este método de entrada é o que tem menor risco (Dinis, 2019; Silva, 2012).

#### **3.1.1.2. Licenciamento**

No licenciamento não existe a comercialização de produtos nem serviços, trata-se da transferência do conhecimento, isto é, o licenciador, a pessoa que detém a propriedade, concede ao licenciado o direito de a usar durante um período limitado. Deste modo, “o licenciador é remunerado por uma *royalty* pré-estabelecida, única ou por pagamentos regulares variáveis em função das vendas” (Dinis, 2019, p.13). Este meio apresenta uma vantagem relativamente à exportação visto que, não envolve qualquer gasto e ainda tem

o seu investimento garantido pois é o licenciado que trata da comercialização total do produto (Crespo & Tomás, 2017; Silva, 2012).

Normalmente, este método só funciona com empresas de grande notoriedade e que, reúnam diretrizes que sejam capazes de atrair o público-alvo para os bens ou serviços enaltecidos pela marca licenciada. Caracteriza-se como um modelo que acelera a expansão do mercado e o *payback* dos investimentos provenientes do desenvolvimento do projeto. Em contrapartida, os licenciados poderão tornar-se futuros concorrentes visto que passam a deter o conhecimento e o mercado-alvo da marca. Para além disso, este modo de entrada fornece um baixo controlo sobre as atividades do licenciado, o que fomenta o risco inerente à sua gestão (Crespo & Tomás, 2017; Aicep Portugal Global, s.d.).

### **3.1.1.3. Franchising**

Segundo os autores Viana e Hortinha (1997), o *franchisador* delimita um dado número de revendedores, os *franchisados*, para confeccionarem e/ou venderem o produto/serviço, gerindo o negócio criado pelo *franchisador*. Para além disso, “o *franchisado* utiliza todos os métodos de negócio criados pelo *franchisador*, desde a marca, o *know-how* até aos métodos de negócio” (Dinis, 2019, p.13).

O *Franchising* pode ser prestado em outros formatos, nomeadamente, através da criação de uma filial própria no país de destino, com a máxima de fornecer as franquias aos investidores da localidade ou, pela concessão da franquia a um master franchisado que terá a responsabilidade de gerir os restantes. Este método aplica-se ao nível da produção, distribuição e de serviços, com a estimativa de um rápido desenvolvimento com poucos recursos. De notar que, a potencial competição entre os franchisados e a possibilidade de não efetuarem gestão do negócio da forma correta, são riscos inerentes a este meio (Crespo & Tomás, 2017; Aicep Portugal Global, s.d.).

### **3.1.1.4. Alianças estratégicas**

Esta estratégia torna-se cada vez mais adquirida pelo facto de a concorrência ser forte e existirem empresas que, pela sua dimensão ou recursos financeiros não conseguem, individualmente, resistir às alterações empresariais. Deste modo, surgem as alianças estratégicas que, consistem na junção de concorrentes do mesmo país ou até do país de destino com a finalidade de atingirem um objetivo comum. Aqui, o risco é

partilhado pelas empresas envolvidas ao nível da inovação, tecnologia, novos negócios, preço e conhecimento (Silva, 2012; Viana & Hortinha, 1997).

Quanto aos processos *Equity*, de acordo com Silva (2012), os modos que se relacionam com esta estratégia são as *Joint Ventures* e o Investimento Direto Estrangeiro. Estes procedimentos abrangem a aquisição de empresas bem como, do poder e investimento que se encontram como capitais de riscos. Deste modo, a localização torna-se um fator crucial porque se revela um elemento estratégico a nível dos negócios.

#### **3.1.1.5. *Joint Ventures***

As *Joint Ventures* consistem no investimento de diversas empresas no capital de uma empresa, juridicamente independente, tendo assim, acesso partilhado ao património, gestão e resultados económicos da empresa. Não obstante, implica distribuir todos os bens e riscos empresariais entre os investidores. A diferença reside no valor da quota de participação que detêm, no caso, pode ser inferior a 50% ou possuindo a maioria, superior a 50% da participação. Este modo é, cada vez mais, requerido pelas empresas para entrar em novos mercados externos, quer seja por motivos estratégicos, pelo acesso a novos métodos de organização e de gestão empresarial, diminuição de custos pelo usufruto das economias de escala, aquisição de novos equipamentos ou, pela sua potencial penetração nos mercados (Silva, 2012).

#### **3.1.1.6. *Investimento Direto Estrangeiro***

Este é o modo de entrada em que a empresa detém ativos no país estrangeiro, estabelecendo assim, uma presença nesses mercados. No entanto, esta forma de acesso implica um maior investimento e gestão por parte da empresa, contudo, enriquece o nível total dos seus negócios (Dinis, 2019). É o meio indicado para quando a empresa se depara com um mercado altamente competitivo e com reduzida margem para criar empresas, pelo que, desta forma, tem a possibilidade de aceder, diretamente, a uma panóplia de resoluções e competências necessárias ao desenvolvimento das atividades no mercado externo. De tal forma, a posse do *know-how* específico torna-se um requisito de progressão bem como, a existência de uma rede de distribuição eficiente, uma fonte de clientes sólida e, uma boa imagem organizacional. Ao investimento direto estrangeiro, está associado um maior controlo da operação, a diminuição das taxas aduaneiras, um maior acesso ao mercado, um leque sólido de clientes bem como, uma alta taxa de

eliminação de concorrência. Contudo, os elevados custos, os choques culturais são inconvenientes que, muitas vezes, se pautam neste modo de entrada (Silva, 2012; Aicep Portugal Global, s.d.).

Assim, com a internacionalização as empresas obtêm novos conhecimentos, melhores condições de produção, ampliam as suas competências e conseqüentemente, o seu mercado de atuação. É uma oportunidade de tornarem as suas operações mais sustentáveis e eficientes e, é um motor impulsionador para alcançar um leque maior e diversificado de clientes. No entanto, nem todos os aspetos são favoráveis, há muitos inconvenientes que são exaltados com a internacionalização, nomeadamente, a escassez de recursos humanos qualificados que, conseqüentemente, conduz a um baixo conhecimento de línguas estrangeiras, dificultando a entrada no mercado externo, a fraca intensidade de produção e o baixo capital empresarial (Galvão et al., 2021).

**CAPÍTULO IV – AS EXIGÊNCIAS DO MERCADO INTERNACIONAL PARA  
AS PME'S PORTUGUESAS DO SETOR DO VESTUÁRIO**

#### **4.1. As exigências do mercado internacional para as PME's do Setor do Vestuário**

As Indústrias Têxteis e Vestuário, maioritariamente, Pequenas e Médias Empresas, possuem uma maior representatividade na economia portuguesa. A entrada no mercado internacional proporciona o alargamento do leque de novas oportunidades de negócio, no entanto, requer que as empresas diversifiquem e invistam nos seus produtos de forma a torná-los mais competitivos neste meio (Nogueira, 2016). Dado o aumento da concorrência nacional e a competitividade a nível internacional, os autores Ferreira et al. (2014) reforçam que o setor têxtil e vestuário tem vindo a desenvolver uma maior preocupação em conceber produtos com maior valor e qualidade, de forma a responder às exigências e especificações dos seus clientes e, para continuarem com uma postura ativa no mercado internacional.

Contudo, existem características nas ITV, que, de acordo com Santos (2005) prejudicam a sua atuação internacional, nomeadamente, o facto do modelo de organização e de gestão destas empresas ser pouco flexível, focado na rápida execução de produção e a somar a estes fatores, a falta de indivíduos qualificados. Desta forma, é crucial a implementação de novas metodologias que permitam: uma melhoria na conceção tecnológica e sustentável do desenvolvimento dos tecidos e da sua transformação e, a integração de formação a nível dos recursos humanos, de forma que as ITV possam vigiar com sucesso no mercado internacional e corresponder às exigências dos seus clientes.

##### **4.1.1. Qualificação dos recursos humanos**

Os recursos humanos são o elemento-chave de uma empresa, sendo os organismos que tornam possível a transformação dos objetivos em ações. Segundo Costa (2011), para as empresas da Indústria Têxtil e Vestuário serem bem-sucedidas têm de apresentar um núcleo interno bem constituído, nomeadamente a nível tecnológico e de recursos humanos, sendo que implica que os membros constituintes sejam dotados de boas competências que os permitam inovar e crescer nacional e internacionalmente.

Se, por um lado, a globalização permitiu o fácil e rápido acesso a diferentes realidades de todo o mundo, por outro, intensificou os desequilíbrios entre as nações. Há um grande leque de bens ou serviços que podemos obter, independentemente, do país e da altura do ano, no entanto, dada a panóplia de escolhas e de empresas com o mesmo setor de atividade, é fundamental que as empresas invistam nos seus recursos de forma a

serem reconhecidos como uma potencia empresarial altamente competitiva. Tornar a empresa competitiva é, cada vez mais, uma exigência para continuarem a concorrer com os seus adversários empresariais e, para a construção de um percurso autêntico e distintivo na exploração de novos mercados (Costa, 2011).

De acordo com Strategy (2010), a competitividade baseia-se nas condições das empresas e a sua capacidade em estender os seus produtos numa ampla rede de mercados internacionais pelo que, o seu grau de competitividade é, maioritariamente, quantificado pelo número de vendas. Assim, as empresas possuem vantagens competitivas quando introduzem no mercado algo que os distingue dos seus concorrentes, permitindo-lhes desenvolver uma estratégia que potencie o seu contínuo crescimento. Apesar dos inúmeros recursos que as empresas precisam para triunfar, Dessler (2013) considera que o melhor recurso de uma empresa é o capital humano, ou seja, colaboradores motivados, qualificados e com responsabilidade do seu trabalho. Deste modo, a competitividade define a capacidade de uma empresa de progredir com base em duas diretrizes: os recursos e a sua posição no mercado (Machado & Miranda, 2019; Noe, 2010).

Numa empresa, os recursos correspondem aos instrumentos que são necessários para manusear o seu funcionamento e que estimulam o desenvolvimento contínuo da empresa a nível dos recursos tangíveis, os sistemas de tecnologia, as máquinas e as infraestruturas como dos intangíveis, que correspondem às metodologias de produção, conhecimento e, práticas desenvolvidas. Na perspetiva de Barney (1991), cada recurso tem a sua singularidade e por essa razão, cada um exerce um impacto distinto na empresa, mas, contribuem de igual forma para aumentar a vantagem competitiva empresarial. Dada a influência que exercem sob a empresa, os meios facultados devem seguir as propriedades estratégicas:

- **Valor para a empresa**, ou seja, o recurso deve proporcionar benefícios agregados, potenciar lucros, elevar as oportunidades e reduzir as ameaças inerentes à empresa;
- **Ser raro**, isto é, tornar os seus bens e ideias singulares, evitando a possibilidade de meios idênticos na concorrência;
- **Imensurável**, na medida em que, dificilmente, seja reiterado;

- **Organizacional**, ou seja, a empresa deve reunir e organizar os seus instrumentos em detrimento de um objetivo: maximizar os seus recursos (Barney, 1991).

Com o mundo em constante inovação, os consumidores prezam a qualidade e a atualização das empresas, o que exige a aquisição de novas competências que os permitam concretizar e satisfazer os pedidos do seu público-alvo. Deste modo, é expectável que os recursos humanos da empresa estejam preparados para explorar os mercados e, portanto, espera-se que correspondam ao pressuposto e mais além. Ou seja, o *know-how* e as capacidades para se lançarem não só nas suas atividades habituais, mas que sejam dotados de competências que, em outros tempos, eram somente destinadas aos líderes empresariais, tais como: iniciativa, o espírito crítico e a aptidão para a resolução de problemas (Borin et al., 2021).

Posto isto, ser competente acarreta um vasto leque de pressupostos, capazes de gerir situações inesperadas, acontecimentos complexos, que os tornem particulares e que, dificilmente, sejam reproduzidos pelo mercado concorrente. De forma a assegurar estas características, é essencial que as empresas invistam em estratégias de desenvolvimento dos seus colaboradores para que, através de diversas metodologias e instrumentos sejam enriquecidos com formações e acompanhamento profissional (Machado & Miranda, 2019).

Santamaría et al. (2012) reiteram que a formação é crucial na política dos recursos humanos pois induz a partilha de experiência, a inovação dos seus conhecimentos, o fácil acesso a novos assuntos e ferramentas atuais, que os dotam de um maior nível de qualificação que, por conseguinte, contribui para o aumento da capacidade de resposta da empresa. Para além das competências digitais serem, praticamente, uma competência obrigatória no meio empresarial, não são suficientes, sendo fundamental potenciar a capacidade intelectual e a criatividade dos funcionários através de metodologias sustentáveis. Estas incidem na integração da cultura de inovação, que aceita os erros e as falhas dos objetivos como parte integrante dos processos de inovação visto que, mesmo com a devida preparação e qualificação dos colaboradores, nem sempre são atividades de sucesso (Machado & Miranda, 2019).

Barney (1991) salienta a importância de testar novos procedimentos para desencadear novas descobertas. Seja a nível interno do produto e prática dos serviços bem como para estudos de apuração das necessidades do mercado-alvo. É essencial que a

empresa permita que os colaboradores experimentem, errem e até, criem ou aprimorem novas metodologias, pautando o seu percurso e, conseqüentemente da empresa, de autenticidade e criatividade.

A criatividade consiste na aptidão de desenvolver ideias e novidades com alguma particularidade desconhecida, o que pode espelhar a sua personalidade, forma de vivenciar os acontecimentos, as suas capacidades, idade, a abertura mental e social, entre outras. Nas empresas, a criatividade é o elemento-chave que prima perante os concorrentes, pela sua singularidade e irreverência no mercado. Deste modo, a empresa empreende estes recursos no desenvolvimento de novos bens, metodologias de trabalho e processos. Intrínseco à formação do capital humano, é a inovação que permite dar continuidade às ideias que surgem por meio de fatores avançados, colocando-os numa posição superior em relação à concorrência (Machado & Miranda, 2019).

Machado & Miranda (2019) reiteram que a inovação pressupõe o surgimento de algo com grande valor para a sociedade e que seja fundamento de destaque onde opera. Neste seguimento, à luz da inovação resulta o alcance de novos empreendimentos, sejam eles materiais ou intelectuais que, exigem a existência de uma empresa com altos valores culturais, objetivos e estratégias estabelecidos e, uma organização e liderança de topo. De forma a incluírem estes conhecimentos é imprescindível que a empresa tenha a capacidade de os absorver, quer provenham de meios internos bem como de fontes externas.

Apesar da criatividade dos colaboradores, o seu conhecimento sobre os procedimentos têxteis e de vestuário serem insubstituíveis, é de extrema importância que as ITV's cultivem um ambiente de mudança que inclua as competências físicas, tecnológicas e emocionais (The Digital Fashion Group Academy-Parsons N Ventures, 2021). De facto, os avanços tecnológicos têm espelhado autênticas melhorias na nossa sociedade e que permitem colmatar a diferença de recursos, nomeadamente, informáticos num contexto global. À medida que as empresas da Indústria Têxtil e Vestuário estendem o seu mercado de atuação, as diferenças culturais exigem também propósitos característicos da sua vida social pelo que, influenciam a forma como a empresa tem de se desenvolver e empoderar o seu capital humano através da renovação dos seus conhecimentos, para que cumpram as exigências dos diferentes consumidores (Monsalve, 2016).

Segundo Foroughi (2021), há qualificações, para além das tradicionais, que devem ser impostas aos trabalhadores das confeções têxteis. Sendo:

- **O conhecimento em Tecnologias de Informação e Comunicação**

O conhecimento neste campo proporciona um maior leque de opções de emprego e de segurança aos indivíduos que pretendem integrar o mundo do trabalho bem como aos que já ingressaram. A somar a este fator, surge a autonomia e a independência das pessoas dotadas com estes conhecimentos que se tornam mais empreendedoras e, aprendem a explorar novos caminhos, que mais tarde, se poderão revelar grandes oportunidades de crescimento. Neste sentido, as empresas devem incentivar os seus colaboradores a apostar na sua formação, não só por ser benéfico para a empresa, mas porque são ferramentas de sobrevivência e de empoderamento, tornando-os capazes de olhar para uma situação com várias perspetivas (Kelchevskaya et al., 2019; Leahy & Wilson, 2014).

A covid-19 exigiu que as Indústrias Têxteis e Vestuário revissem as suas metodologias de trabalho e que se reestruturassem de forma a conseguirem dar resposta à nova realidade. As políticas de sobrevivência e de desenvolvimento foram cruciais para o restabelecimento das práticas de crescimento durante este período, nomeadamente, a nível do abastecimento de materiais e de produção, otimização das operações de distribuição dos bens aos seus consumidores, reajustar os processos de forma a corresponder à nova realidade. Com efeito, as empresas teriam de responder ao ultimato pandémico através do exercício de novas práticas que garantissem a resposta às alterações dos padrões de consumo e do mercado. Este período de crise social e económico acelerou a implementação da tecnologia digital, desde o *sourcing* dos componentes materiais à entrega do produto finalizado ao mercado-consumidor, o que incitou a inovação e a eficiência numa esfera geral da Indústria de Vestuário (Nurfadila & Riyanto, 2020; Ronchetti et al., 2020).

O grande peso da empregabilidade e do volume de exportação deste setor, em Portugal, espelha a qualidade do serviço prestado e a sua capacidade de resposta, sendo por isso, o país escolhido por grandes marcas mundiais para desenvolver as suas linhas de roupa. Contudo, o setor de vestuário português acarreta limitações que os impossibilita manter um equilíbrio nos fatores macroeconómicos, como, por exemplo, a sua capacidade de investimento perante os países da Zona Euro é inferior e, o poder de retenção de

trabalhadores importantes é baixo visto que, não conseguem assegurar a progressão salarial dos mesmos. Posto isto, as empresas ficam condicionadas, nomeadamente, no processo de gestão e na resolução de decisões pelos seus colaboradores, no que concerne aos determinantes da produtividade, elementos cruciais que pautam o crescimento da empresa (Portugal Global, 2018).

A produtividade tem em consideração os bens produzidos e as ferramentas utilizadas na sua execução, nomeadamente, a mão-de-obra, o tempo prestado e os materiais facultados. Contudo, para a produtividade é importante analisar o resultado de duas variáveis: os recursos que a produção exigiu e aquilo que se obteve, economicamente, com esse processo. Os investimentos nos instrumentos metodológicos estimulam o aumento da produção e conseqüentemente, a confiança nos colaboradores que pautam o êxito da concretização das exigências do consumidor-alvo. Manter os colaboradores motivados e integrados na empresa implica ouvi-los e proporcionar-lhes oportunidades de crescimento visto que, aumentam o potencial de resposta da empresa têxtil e vestuário, dotando-a de um melhor desempenho perante o mercado concorrencial (Garnier & Capul, 1998; Pereira, 2021).

À vista das empresas de grande dimensão, as PME's rodeiam-se de um problema geral em vários campos de atuação devido aos seus condicionados recursos. Grandes desafios exigem grandes meios, a presença em eventos à escala global, num mercado repleto de oportunidades que pressupõem a predominância de melhores materiais, técnicas de negociação e, capacidade de atração de novos clientes. Estas capacidades ocasionam altos investimentos que, muitas vezes, as PME's não conseguem suportar sem involucrar a sua viabilidade (Pereira, 2021).

Segundo o estudo realizado por IBSA Manufacturing (2018), as *skills* formais e a realização de formação, por vezes, carecem de valorização da retribuição do investimento aplicado pelo que, muitos funcionários do setor do vestuário optam por ser autónomos e instruem-se de forma individual com as ferramentas necessárias através de *sites* da internet, por exemplo.

Numa sociedade altamente competitiva e repleta de novas práticas de trabalho e de emprego não padronizadas, as metodologias estão, cada vez menos, pré-moldadas pelo que cada empresa precisa que a sua equipa consiga acompanhar estes avanços, sendo por isso, a formação e o desenvolvimento pessoal, fatores cruciais para a progressão profissional e, conseqüente evolução da empresa (Sennett, 2001). Assim, a aposta na formação dos recursos humanos é um fator de desenvolvimento organizacional, que

poderá fortalecer a entrada e a capacidade de resposta a novos desafios do mercado externo na ITV.

#### **4.1.2. Inovação Tecnológica**

Cada vez mais, as Pequenas e Médias Empresas são confrontadas com a alta competição dos mercados internacionais, tendo de se revestir de instrumentos de qualidade para lidar com os desafios e oportunidades que surgem neste meio. O setor do vestuário tem apostado na inovação das suas tecnologias, quer seja na aquisição de máquinas eficazes, assim como no processo de elaboração das peças, desde a tecelagem, matérias-primas à confeção final do produto. Aliado à inovação, a tecnologia desenvolve um papel crucial tanto a nível dos equipamentos como de gestão da empresa, tornando-as mais competitivas e eficazes (Queiroz et al., 2013; Villacís & Pazmiño, 2018).

A inovação é uma das ferramentas que desencadeia o surgimento de vantagens específicas da empresa que lhes permite a distinção no exterior, com a sua singularidade de recursos, tornando-os únicos, raros e de grande valor. De acordo com Godinho (2016), define-se pela produção de novos artigos com processos existentes ou novos ou ainda, o desenvolvimento de produtos novos com procedimentos novos. O avanço deste fenómeno ocorre pelo esforço desenvolvido a nível social e económico, suscetível de participação das empresas, governo, organizações sem fins lucrativos ou meios académicos, como por exemplo, universidades. Por sua vez, a inovação é considerada como uma diretriz da tecnologia, dado que é este fenómeno que permite o produto ser aceite ou não no mercado pela satisfação das necessidades e exigências dos consumidores, comparando com as técnicas que foram usadas em produtos anteriores. Nesta era de grande concorrência internacional e de frequentes alterações tecnológicas, inovar exige a produção de novos conhecimentos desenvolvidos não só pela internalização de atividades de Inovação e Desenvolvimento, bem como pela iniciativa da empresa em colaborar com fontes externas de inovação (Dantas & Moreira, 2011; Linton, 2009; Ramesh et al., 2018; Romijn & Albaladejo, 2002; Teece et al., 1997).

É adjetivada como uma necessidade central em que, no caso das empresas não inovarem, os requisitos desejados pelo mercado-alvo não serão correspondidos. Com efeito, a informação pode ser propagada mais facilmente e ser concebida em produtos e serviços que exaltarão as necessidades dos clientes, o alcance de novos mercados de atuação, alimentando assim, o empreendedorismo empresarial. Atividades empreendedoras requerem a criação de novos bens ou a combinação de recursos já

existentes com novas formas de desenvolvimento e por conseguinte, a comercialização de novos bens, exploração de novos mercados e clientes e/ou a introdução de novos processos de organização interna (Gartner et al., 2003; Hitt et al., 2001; Ramesh et al., 2018).

Deste modo, a inovação tecnológica é um procedimento que implica um grande nível de interação entre os *stakeholders* da empresa, isto é, uma comunicação flexível e aberta entre os membros internos e externos à empresa, visto que, antes da introdução de qualquer tipo de inovação, a cooperação e a contínua partilha de informação das diversas áreas de investigação são fundamentais para o sucesso de qualquer implementação (Caloghirou et al., 2004; Nieto, 2003). Contudo, Barañano (2005) salienta que os negócios implicam acompanhar a inovação tecnológica de acordo com as oportunidades que vão surgindo no mercado, moldando os seus componentes aos meios envolventes. É importante identificar: o que os clientes procuram no mercado e adiantar os métodos de desenvolvimento dessa procura.

A capacidade tecnológica reveste a empresa de empoderamento, uma maior acessibilidade e detenção de controlo mais eficaz. Deste modo, a adesão ao meio digital proporciona ao ambiente empresarial mais conhecimento, habilidades e novas formas de se expressarem através das plataformas digitais. A utilização de instrumentos tecnológicos como, *tablets*, *smartphones* e até a adoção de espaços virtuais de trabalho para determinadas funções podem aumentar a qualidade dos seus bens e serviços, a produtividade e motivação dos funcionários. O surgimento e a introdução de novas tecnologias são benéficos para todas as atividades, quer sejam comercializadas ou não comercializadas e, o fácil acesso a estas revela-se um fator fundamental para o bem-estar das empresas (Chong, 2019; Mäkinen, 2006; Pereira, 2021).

Estando a Indústria Têxtil e Vestuário em constante conformidade com as tendências sazonais, os avanços tecnológicos deste setor são fulcrais para a sua comercialização e atratividade de mercados. A vantagem competitiva desta indústria relaciona-se com a competência de desenvolver *designs* que correspondam a todos os gostos e preferências e muitas vezes, também reside na relação custo/qualidade. No entanto, os recursos são o maior entrave para as Pequenas e Médias Empresas, o que afeta o seu processo de internacionalização assim como, a sua prestação no mercado externo. Apesar de o contexto não ser, à primeira vista, favorável para estas empresas, as desvantagens podem ser despistadas com a presença de recursos singulares (vantagens particulares da empresa) que permitem uma melhor atuação nestes meios (Foresti, 2005;

Nordås, 2004; Schoonhoven et al., 1990; Zucchella & Siano, 2014). Neste seguimento, Barney (1991) sugere que os bens empresariais devem responder a quatro critérios, ao saber, valor, à raridade e que sejam inimitáveis e insubstituíveis para que possam obter receitas acima da média.

A detenção de recursos e capacidades peculiares são mais suscetíveis de gerar uma maior vantagem competitiva pois decorrem do conhecimento, o que envolve um maior grau de dificuldade e ambiguidade. Grande parte dos elementos peculiares são empreendidos nas áreas de inovação e tecnologia de recursos provenientes de duas fontes: interna e externa. À primeira, incumbe os projetos desenvolvidos internamente na empresa, de pesquisa e desenvolvimento. Pelo que as fontes externas representam o estabelecimento de vínculos formais entre empresas para pesquisa e parcerias informais. Nestas parcerias informais incluem-se a constituição de distritos ou *clusters* industriais (Foresti, 2005; Nordås, 2004; Schoonhoven et al., 1990; Zucchella & Siano, 2014).

A Indústria Têxtil e Vestuário depara-se com uma transformação do setor, onde a evolução é contínua e a inovação um elemento crucial neste processo. A Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal caracteriza o setor do vestuário como uma indústria de qualidade, com aposta no *design*, tecnologia e inovação. Salienta ainda que, é um meio empresarial que tem resistido às advertências que surgiram há uns anos, tendo ainda assim, reunido os seus esforços para um maior reconhecimento a nível internacional (AICEP, 2018).

De acordo Santos (2019), a inovação pode incidir no produto, processo, na gestão da empresa ou no seu modelo de negócio. Considera-se inovação do produto quando é implementado um novo produto ou serviço no mercado ou, quando potencia uma melhoria significativa em artigos já existentes. A inovação do processo consiste em introduzir novos procedimentos durante a fase de produção ou possíveis modificações em processos já existentes. Quando a estes dois ramos de inovação são utilizadas tecnologias como apoio ao desenvolvimento, denomina-se de inovações tecnológicas. No que concerne à inovação da gestão, estes aplicam-se em processos administrativos quando há uma alteração sob as decisões, a atribuição dos recursos, parcerias com outras empresas e outros fatores relacionados à gestão da empresa. Quanto à inovação do modelo de negócio, proporciona à empresa a possibilidade de alterar a natureza do seu negócio.

Posto isto, a inovação da tecnologia desencadeia a introdução de técnicas mais sofisticadas, um maior controlo e organização da cadeia produtiva da Indústria Têxtil e

Vestuário, espelhando benefícios nas dimensões económica, social e ambiental. Na produção, já incorporam componentes provenientes de fontes naturais renováveis e biodegradáveis. No entanto, as Pequenas e Médias Empresas são perseguidas por objeções, sendo a principal, a crise financeira. Estas empresas não possuem recursos monetários suficientes que sustentem e potenciem o processo de inovação, sendo que a sua prestação decresce comparado com concorrentes internacionais e outros *players* (Martins, 2009; Ramesh et al., 2018).

As competências digitais são fomentadas durante o nosso crescimento, quer seja formal ou informal, sendo adquiridas pelo uso educacional e social da tecnologia. Para além disso, o emprego é, cada vez mais, global, a comunicação entre empresas é imediata e as informações estão, praticamente, sempre disponíveis e a qualquer hora. Deste modo, as habilidades digitais são imprescindíveis para o manuseamento das mudanças e necessidades decorrentes das diferentes fases de vida da sociedade (Leahy & Wilson, 2014). Tal como a União Europeia declarou:

“As tecnologias da informação e comunicação afetam profunda e irreversivelmente as formas de trabalhar, de aceder ao conhecimento, socializar, comunicar, colaborar – e ter sucesso – em todas as áreas da vida profissional, social e pessoal dos jovens e cidadãos europeus.” (European Commission, 2013, p.13).

Na Alemanha, Áustria e Suíça, um dos mais recentes investimentos da inovação tecnológica no setor do vestuário incidu numa ferramenta que estima as medidas dos clientes, que reduziu 10% das devoluções de vestuário. Este novo instrumento tecnológico permite aos potenciais consumidores receberem instruções sobre o tamanho mais adequado a encomendar de acordo com as suas medidas corporais. O modo de funcionamento empreende duas fotografias com roupa justa e depois, a ferramenta elabora as estimativas das medidas, ajudando o cliente a comprar no tamanho certo para si (*Tecnologia Ajuda Zalando a Reduzir Devoluções*, 2023).

#### **4.1.3. Sustentabilidade**

A globalização desencadeou novas ações e comportamentos em todo o mundo, pelo que salientou a importância da consciencialização humana e sustentabilidade do meio ambiente. A poluição global e o consumo excessivo sob o ambiente estão a sensibilizar a sociedade para a procura de opções de vida mais sustentáveis e neste seguimento, deu-se origem aos termos “amigos do ambiente”, “amigos da natureza” e

“*eco-friendly*” que se referem aos produtos, serviços e leis que têm como objetivo reduzir os danos ambientais (Eryuruk, 2012).

Como os consumidores estão, cada vez mais, cientes da situação precária do meio ambiente, optam por estilos de vida mais saudáveis e ecológicos, nomeadamente, a nível do vestuário, no caso, o vestuário verde que, consiste em escolhas de roupa mais amigas do ambiente. O vestuário verde é desenvolvido somente por materiais ecológicos sendo de grande importância considerar-se o ciclo de vida útil do produto, assim como a sua pegada no planeta. Todas as etapas de produção devem ser analisadas, o *design*, as matérias-primas, a sua elaboração, a distribuição para os mercados e a logística dos resíduos (Eryuruk, 2012).

A nível do *design*, a previsão do ciclo de vida é utilizada para antever as consequências de determinadas opções de um produto de forma a escolher a mais sustentável. Aos *designers* é lhes incumbido comparar inúmeros produtos consoante as várias categorias, tais como: a quantidade do uso de energia, o nível de acidez, emissões de dióxido de carbono, toxicidade, extenuação de recursos, entre outros. Com este procedimento, os *designers* tomam as suas decisões, conscientes dos produtos prejudiciais ao ambiente, o que reduz a utilização de componentes perigosos, das particularidades que alimentam a poluição do ar e os gastos energéticos (Eryuruk, 2012).

Quanto à matéria-prima do setor do vestuário, de acordo com Eryuruk (2012), existem materiais que são usados por determinadas empresas que são prejudiciais para a nossa saúde bem como para o planeta, como é o caso dos tecidos sintéticos e de certas fibras de vestuário processadas por químicos. Dada esta situação, há imensos caminhos por onde a Indústria Têxtil pode envergar visto que existem componentes extremamente ecológicos, tendo sido, a opção de muitas empresas que fornecem aos seus clientes um leque de variedade sustentável, nomeadamente, produtos concebidos por meio de algodão orgânico, bambu, cânhamo ou até fibras compostas de soja. Deste modo, os têxteis orgânicos são naturais, saudáveis e o seu cultivo não envolve quaisquer químicos, recorrendo à agricultura sustentável.<sup>1</sup>

Os principais elementos que ditam o vestuário sustentável são a capacidade de substituir os materiais químicos, pesticidas e a fonte de fibra durante todo o processo de

---

<sup>1</sup>A agricultura sustentável consiste na produção de alimentos ou de matérias-primas que se rege por medidas estratégicas de desenvolvimento ecológico de forma a reduzir os impactos negativos e os efeitos secundários ao meio ambiente, sincronamente com a promoção de uma produção eficiente e rentável a longo prazo (Vieites, 2010).

conceção. Relativamente às diferentes etapas de produção, a Indústria Têxtil e Vestuário utiliza uma fonte de água limitada que, juntamente com os restantes componentes químicos, tipicamente usados, fica contaminada, o que prejudica o meio ambiente pelo aumento do Potencial Hidrogeniónico (PH) e pelo uso de corantes, detergentes, branqueadores e por outros tantos químicos usados neste procedimento. A nível de embalagem, a sustentabilidade pode ser despoletada pela reutilização de embalagens já utilizadas, supressão de componentes de plástico e pacotes desnecessários, ou seja, optar pela minimização de recursos. Assim, é importante acompanhar o ciclo do produto, visto que há imensos produtos que após serem depositados no aterro, ainda libertam substâncias químicas perigosas, tanto no ar, no solo, como na água (Eryuruk, 2012).

O objetivo central da fabricação sustentável é diminuir os impactos ambientais sobre produtos, utilizando matérias-primas adequadas. Este processo integra as atividades de redução, reciclagem, reutilização e a recuperação do produto e, requer a gestão frequente dos materiais, o devido planeamento e programação do ciclo de produção. A redução consiste na minimização do consumo de elementos que são escassos e perigosos, assim como da energia. Quanto à recuperação do produto ou das matérias-primas, este procedimento visa atividades de reparação ou desmontagem do produto, de forma a conseguir recuperar algum do seu valor, no seu ciclo final de vida (Lund, 1984).

#### ***4.1.3.1. Processo dos 4 R's da Sustentabilidade***

##### **4.1.3.1.1. Redução**

A consciencialização dos produtores tem vindo a potenciar a metodologia de produção com base em princípios sustentáveis, cujo objetivo é opor-se ao típico modelo de fim-de-vida do produto, através de métodos que permitam diminuir as práticas de utilização de matérias-primas novas, optando por soluções amigas do ambiente como a reciclagem, redução ou até, a reutilização dos produtos. Sendo a Indústria Têxtil e Vestuário, a indústria com maior facilidade de reduzir e reutilizar os produtos confeccionados, os ganhos ambientais e económicos provenientes desses métodos são visíveis (Silva, 2020).

##### **4.1.3.1.2. Reutilização**

Há, de facto, diversos benefícios que surgem da recuperação e reciclagem dos produtos têxteis quer seja a nível ambiental como a nível económico. O primeiro incide

na diminuição da necessidade social de espaços para os despejos sanitários visto que, existem determinados produtos que provêm de fibra sintética e que não se decompõem, enquanto os componentes de fibra natural, como por exemplo, a lã, se decompõem. Outra vantagem é a redução da utilização dos recursos virgens, tais como: algodão, lã, petróleo e outros elementos químicos. A minimização do consumo de água, de energia, da poluição, da utilização de corantes são, também, vantagens deste procedimento (Eryuruk, 2012).

#### **4.1.3.1.3. Reciclagem**

A reciclagem reúne metodologias estratégicas para a recuperação de materiais dos produtos descartados, cujo processo tem início com a seleção dos têxteis que foram despejados, conforme o seu estado e, os componentes que os integram, no caso, as fibras utilizadas. Os produtos que são desnecessários para a Indústria Têxtil e Vestuário são comercializados para setores que integrem a flocação<sup>2</sup>, sendo numa fase inicial, manuseados de acordo com o seu tipo e a cor (Eryuruk, 2012).

#### **4.1.3.1.4. Recuperação**

De acordo com Costa et al. (2005) , o conceito de recuperação centra-se em recuperar, voltar a estabelecer uma forma de utilização do produto de acordo com as normas sustentáveis, o que exige uma panóplia de valores que estejam em conformidade com as políticas ambientais, estéticas e sociais. Apesar de ser um meio de recuperação, implica a existência de condições mínimas que permitam um equilíbrio entre o antes e o depois deste método.

#### **4.1.3.2. Recursos logísticos**

Os serviços logísticos são responsáveis por grande parte dos danos ao meio ambiente e Fernie e Sparks (2009) salientam que os efeitos colaterais podem ser divididos em:

- **Emissão de Gases Efeito de Estufa:** Existem inúmeros gases que exercem uma grande influência negativa no meio ambiente. Dá-se o exemplo do dióxido de carbono que, é desencadeado pela queima de combustíveis fósseis e pela energia

---

<sup>2</sup> A “flocação” consiste numa técnica que envolve a aplicação de pequenas fibras têxteis que são coladas, de forma perpendicular, à face por meio de uma aplicação de um campo eletrostático que produz uma polarização dos flocos (Rodrigues, 2013).

gerada. Outro gás provém das ferramentas de controlo de temperatura que podem potenciar um aquecimento maior do que o dióxido de carbono.

- **Gases prejudiciais:** Condicionam a qualidade do ar, a saúde humana, as áreas verdes e as infraestruturas. Dióxido de enxofre e Óxido de nitrogénio integram estes gases.
- **Ruído:** Proveniente dos automóveis e dos centros de distribuição.
- **Acidentes:** Trata-se dos custos ambientais ocasionados pelos serviços de emergência.
- **Resíduos:** As atividades logísticas criam uma enorme quantidade de resíduos dado que, para além da poluição do ambiente desencadeada pelo transporte, há a probabilidade de surgirem bens que sejam danificados pela logística, sendo posteriormente, rejeitados.
- **Dificuldade visual:** Há pessoas que alegam que os veículos de transporte de grande porte lhes reduzem a visão da estrada.

Nas empresas do setor do vestuário, uma gestão da cadeia de abastecimento verde e um transporte mais sustentável são traduzidos em benefícios, não só para o ambiente, mas também para a empresa, na medida em que as implementações destes componentes reduzem os riscos, aumenta a produtividade assim como o valor da empresa, melhora a sua imagem perante a sociedade e, principalmente, proporciona ambientes mais sustentáveis (Eryuruk, 2012; Fernie & Sparks, 2009).

#### **4.1.3.3. A Economia Circular**

À escassez dos recursos financeiros, humanos e tecnológicos soma-se a debilitada gestão e, muitas vezes, a indiferença do mercado-alvo em relação à sustentabilidade, o que condiciona a implementação da Economia Circular nas PME's (Saha et al., 2021). Segundo a Fundação Ellen Macarthur (2015), a EC caracteriza-se como sendo uma economia restaurativa e regenerativa, cujos objetivos são: a utilização de meios renováveis, a diminuição e supressão do uso de produtos químicos tóxicos na elaboração das peças, e a redução do desperdício através da implementação de um *design* mais cuidadoso. Para além disso, integra a extensão do ciclo de vida útil do produto, a recuperação de meios, reparação e a refabricação dos produtos (Koszewska, 2018).

A Economia Circular emergiu com a necessidade de controlar as alterações

climáticas, convertendo o suposto “fim de vida” do produto em redução, reutilização, reciclagem e recuperação de componentes nos procedimentos de conceção e distribuição, atuando a nível micro, isto é, nos bens, nas empresas e clientes, a nível meso, parques industriais ecológicos e por último, a nível macro, correspondendo às cidades, regiões, entre outros (Kirchherr et al., 2017).

Para que este modelo de negócios seja bem-sucedido e obtenha os resultados esperados, há vários elementos, internos e externos, que condicionam a sua prestação. Prieto-Sandoval et al. (2018) defendem que os fatores externos são as condições que estão para além do controlo do setor do vestuário, nomeadamente, as políticas governamentais do país, as condições do mercado externo, os equipamentos tecnológicos e a sua qualidade bem como, os *stakeholders*. Por outro lado, os fatores internos concentram-se, tal como o nome indica, a nível interno da empresa, ou seja, as suas capacidades e o seu desenvolvimento, sendo esses fatores, os recursos e as competências centrais.

No que concerne ao reaproveitamento dos produtos, os recursos são o setor de compras, criatividade, *design* e o departamento de recursos humanos, sendo que as competências correspondem às *skills* para o *design* sustentável. Relativamente à marca do produto, os recursos são as ferramentas tecnológicas, como por exemplo, máquinas, computadores e outros equipamentos, capacidade de *design* e produção e, as competências concentram-se no conhecimento sobre os métodos de produção e a gestão de projetos. Quanto à distribuição, os *follow-ups* da encomenda são o recurso principal, sendo que a particularidade é a capacidade de idealizar a logística reversa, de rastrear e partilhar os serviços de transporte com outras empresas (Prieto-Sandoval et al., 2018).

A nível do manuseamento do produto, que se tornará *eco-friendly*, os recursos da empresa implicam ter mais perspicácia perante os seus concorrentes, de forma a desenvolverem uma análise de mercado mais eficaz, a existência de serviços de reparação e redes de comunicação. As competências são a introdução de marketing ecológico, integrando o público-alvo no seu *design*. Relativamente à recuperação, os recursos são materiais e componentes reutilizáveis e recicláveis, sendo que as competências são a capacidade de desenvolver novos bens ou serviços com o reaproveitamento dos produtos (Prieto-Sandoval et al., 2018).

De facto, a EC pode providenciar novas oportunidades de regeneração, renovação e, inovação no meio industrial. De cariz económico, as oportunidades suscetíveis são o (Fundação Ellen Macarthur, 2015) :

- Desenvolvimento interno e potencial crescimento da empresa derivado do

aumento das receitas e da diminuição dos gastos de produção, aliada a uma utilização mais eficiente do património organizacional;

- Decréscimo na aquisição de novos materiais;
- Aumento de postos de emprego provocado pela integração de atividades que exigem o uso intensivo de mão-de-obra como, tarefas de reutilização e reciclagem, que requerem mentes inovadoras e empreendedoras;

A nível empresarial, existe um menor investimento em recursos, obtendo uma maior margem de lucro. Pode ainda, haver uma vasta procura por novos serviços, derivados da reutilização e recuperação dos produtos, o que potencia a relação organizacional com o seu mercado-alvo visto que, os empreendimentos circulares podem fornecer novas formas criativas de integrar os seus consumidores. Quanto à sociedade, a incorporação de atitudes circulares aumenta o rendimento familiar, pela diminuição dos custos dos bens e serviços. Para além disso, estende o leque de opções em detrimento das necessidades e exigências dos clientes, com uma maior qualidade e, com a possibilidade de personalização dos recursos (Marmelo, 2019).

Marguglio (1991 p.197) definiu a minimização de resíduos como:

“A redução dos resíduos perigosos gerados durante a produção e as operações e, posteriormente, o tratamento, o armazenamento ou a eliminação dos resíduos. As estratégias de redução das fontes e de prevenção da poluição tentam impedir a poluição no início do processo de produção, enquanto a eliminação se destina a eliminar os resíduos após a sua produção”.

De acordo com The Association of Wiping Materials (s.d.) , os resíduos provenientes da Indústria Têxtil podem ser distribuídos em resíduos de pró-consumo ou pós-consumo. Os primeiros correspondem aos subprodutos destes setores, de fibras e algodão sendo reciclados em novos materiais para as indústrias de automóveis, de decoração, papel, de móveis, entre outros setores. Já os resíduos têxteis pós-consumo, consistem nos artigos de vestuário ou produtos domésticos que estão deteriorados, danificados ou fora de moda. Portanto, sendo a produção umas das fases mais importantes da elaboração do produto, os meios tecnológicos têm-se revelado, mais uma vez, uma capacidade fundamental no procedimento sustentável, uma vez que permitem a confeção de tecidos baseados em materiais biodegradáveis como a cortiça ou caule de rosas ou, através da reciclagem de sobras de materiais de fábricas e de plásticos apreendidos do mar. Os produtos do setor têxtil e vestuário deverão ser processos bem planeados de modo

a serem reaproveitados para novos feitos, como por exemplo, para o desenvolvimento de novos fios e tecidos (Direção-Geral das Atividades Económicas, 2018).

De acordo com Avadanei et al. (2020), para as PME's da ITV, a adoção da Economia Circular pode potenciar o surgimento de novos fluxos de lucro, fortalecer a sua resistência perante a variação dos custos e despesas, tornar-se uma empresa sustentável e com preocupações sociais.

Assim sendo, o termo “sustentabilidade” remete para a conservação física do património humano bem como das suas culturas, organizações, leis e regimes sociais. A forma como os seres humanos compreendem e desenvolvem os seus empreendimentos económicos e ambientais e, do carecimento de objetivos e práticas ecológicas são influenciados por elementos comportamentais, psicológicos, culturais e institucionais (Caldwell, 1998).

Existem alguns procedimentos que simplificam a introdução de atitudes ecológicas na sociedade, nomeadamente a **digitalização**, o **consumo inteligente** e o uso de **materiais fibrosos**. Quanto à **digitalização**, esta norma inclui a adoção de novas tecnologias ou a eficiência da cadeia de abastecimentos manuseada pelos equipamentos tecnológicos, tais como, plataformas digitais de gestão de energia, automatização e customização em massa. Desta forma, este processo proporciona uma redução do impacto sob o ambiente através da diminuição do uso de componentes industriais (Quantis, 2018).

No que concerne ao **consumo inteligente**, esta tendência incide na introdução de novos modelos de consumo, do comércio online e na adoção de novos procedimentos empresariais como é o caso, por exemplo, do aluguer de roupas, que reduzem o consumo e conseqüentemente, o impacto no ambiente. Relativamente aos **materiais de fibra**, referem-se à indução de componentes fibrosos específicos, que provocam menos danos do que outras opções convencionais. Dá-se como exemplo, o caso do algodão, que se for usado de acordo com a agricultura orgânica contribui, de forma positiva, para a diminuição de resíduos provenientes de gases, como o dióxido de carbono. Para além disso, esta metodologia consiste em implementar fibras desenvolvidas por materiais reciclados, sintéticas e, na criação de soluções para supressão dos microplásticos (Quantis, 2018).

Num ímpeto global, segundo Santos et al. (2021), as normas circulares são definidas como atividades que pretendem dinamizar os bens, em ciclos fechados, de modo

a obter valor após os recursos serem despejados pelo consumidor. As práticas de reciclagem devem ser otimizadas somente em casos em que, outras medidas de reutilização não possam ser incorporadas, visto que os métodos de reaproveitamento e restauração prezam a predominância dos elementos originais do bem. Deste modo, a Economia Circular reflete então, a restauração dos fluxos de recursos através de metodologias fechadas, da reutilização de materiais de grande valor e da redução do desperdício, atuando em conformidade com os seguintes aspetos (Ellen MacArthur Foundation, 2017; Fundação Ellen Macarthur, 2015; Pal & Gander, 2018):

- Conservar o património natural, através do controlo da utilização de bens não renováveis e atuar em uniformidade com os recursos renováveis;
- Otimizar o manuseamento dos materiais para maximizar a reprodução de produtos e componentes durante o maior período de tempo possível;
- Incitar a eficiência do sistema circular;

De facto, os produtores são responsáveis por garantir que os seus bens correspondam aos padrões obrigatórios e por consequência, a um maior nível de precauções visto que, o movimento ético está a reforçar a necessidade de alterações na gestão de abastecimento dos produtos. Entre os inúmeros cuidados a considerar, a eliminação da exploração humana, o controlo das matérias-primas e o reaproveitamento dos resíduos são alguns fatores que integram estas normas sustentáveis (IBSA Manufacturing, 2018).

No setor do vestuário, as etapas de conceção, nomeadamente, a fiação, a tecelagem, o tingimento de fios e o acabamento incorporam elementos químicos, produzem resíduos, consomem água e energia e, podem ainda, estar envolvidos com a escravidão do trabalho humano. Aliado à importância da transformação destes fatores para outros mais ecológicos, surge o consumo por parte do público-alvo. Dickson e Eckman (2006) sugerem a adoção de um negócio de vestuário socialmente responsável, tendo-o definido como:

“Uma orientação que abrange o meio ambiente, as suas pessoas, os produtos de vestuário/têxteis feitos e consumidos e, o impacto sistémico que a produção, comercialização e consumo desses produtos e os seus componentes têm sobre os múltiplos *stakeholders* e o meio ambiente. Uma filosofia que equilibra a ética/moralidade

com lucratividade, que é alcançada por meio de decisões e estratégias de negócios baseadas em responsabilidade e um desejo por resultados que afetem positivamente ou que, causem a menor quantidade de efeitos invasivos ao mundo e às pessoas.”(Dickson & Eckman, 2006, p.188).

O desenvolvimento sustentável prende-se com a introdução de novas formas de produzir sem impactar o ambiente, alargando esta política a toda a empresa, de forma a ser discriminado um meio de identificação, que analise o nível de degradação, provocada pela produção organizacional no ambiente e que, por outro lado, culmine na elaboração de um projeto que alie a produção com a preservação ambiental. Com a integração destes meios ecológicos nas empresas, além da obtenção de produtos mais sustentáveis e amigos do ambiente a nível global, são fatores de distinção no mercado internacional que os permite exibir uma melhor reputação perante os seus clientes, destacando-se neste meio, com uma posição mais sustentável (Freise & Seuring, 2015; Martins, 2009). Assim, optar pelo vestuário ecológico implica que os recursos sejam mais *eco-friendly*, uma maior gestão de todas as etapas, desde o impacto do seu desenvolvimento para o meio ambiente ao procedimento de obtenção dos materiais, assim como a logística de distribuição para os diversos canais e lojas (Eryuruk, 2012).

Na Europa, a transição ecológica é uma diretriz cada vez mais implementada, especialmente no setor da moda, visto ser um dos mais poluentes. De salientar que, para confeccionar uma *t-shirt* de algodão são precisos 2700 litros de água e que, em média, os europeus descartam 5,8 milhões de toneladas de roupa e produtos têxteis. Dado a situação precária do ambiente nos últimos anos, em 2020, a Comissão Europeia delineou uma nova estratégia industrial com o objetivo de unificar o caminho para a transformação ambiental e digital, a qual foi atualizada após a Covid-19 (Pinto, 2023).

#### **4.1.4. Certificações ecológicas**

Atualmente, na economia mundial, as empresas são, com maior frequência, confrontadas com a pressão de demonstrar uma gestão eficiente a nível social, económico e ambiental. A introdução de uma pegada mais ecológica na sociedade tem vindo a ser um assunto com particular relevância não só em termos ambientais, como a nível dos negócios, revelando-se um fator de diferenciação no momento da opção de compra.

De acordo com Cosme (2019), para que uma empresa tenha uma boa entrada neste que é um mercado competitivo, é imprescindível que esteja disposta a introduzir

novas práticas na conceção dos produtos, nomeadamente, na adoção de medidas mais ecológicas e bons princípios nas diversas fases de produção têxtil, desde a escolha das matérias-primas até à execução do produto final. Os cumprimentos destas iniciativas induzem à obtenção de certificações, isto é, documentos que comprovam a existência de determinadas características de um produto, serviço ou processo, inerentes aos elementos requeridos pelo certificado em questão (Mendes, 2007).

Na Indústria Têxtil e Vestuário, as certificações ecológicas têm vindo a aumentar pela necessidade de garantia do uso de material de qualidade e de forma a corresponder às necessidades estipuladas nas relações comerciais, garantindo uma oferta melhor e mais consciente ao seu público-alvo. Ao longo do tempo, são, cada vez mais desenvolvidos certificados, sendo que, cada empresa é responsável por obter os que são mais vantajosos para o seu ramo de atividade (Cosme, 2019). No caso da ITV, algumas das certificações ecológicas existentes são:

- Rótulo Ecológico Europeu ou Eco Label;
- Rótulo *GoBlue*;
- Rótulo *Swan Ecolabel*;
- Rótulos da *Organic Exchange*;
- Rótulo *Bluesign*;
- *OEKO-TEX STANDARD 100*;
- *ECO PASSPORT*;
- *Global Organic Textile Standard (GOTS)*;
- *European Flax*;

#### **4.1.4.1. Rótulo Ecológico Europeu ou Eco Label** (O que é Eco Label?, s.d.):

Denominado de Rótulo Ecológico Europeu ou Eco Label, este confere a aprovação de produtos ecológicos na União Europeia, Liechtenstein, Noruega e na Islândia, fornecendo a garantia de que os produtos são saudáveis, seguros, naturais e confortáveis. A destruição da camada de ozono, o aquecimento global, a poluição são alguns dos inúmeros problemas ambientais. Os rótulos ecológicos contribuem para a

instrução dos consumidores e para influenciar, de forma positiva, os seus comportamentos. Este rótulo só é atribuído aos produtos ou empresas que reunirem todos os fatores a que esta certificação se dispõe, o que aumenta o valor acrescentado do bem visto que, cumpre os objetivos tal como os rótulos convencionais, mas, com um menor impacto sob o ambiente.

#### **4.1.4.2. Rótulo GoBlue**

Este rótulo prevê a certificação ecológica das peças têxteis, incorporando exigências ambientais e biológicas que se aplicam a estes produtos e à sua cadeia de produção têxtil (Citeve, 2012).

#### **4.1.4.3. Rótulo Swan Ecolabel**

Estabelece uma série de critérios de segurança no trabalho, ambientais e de qualidade (Nordic Swan Ecolabel, s.d.).

#### **4.1.4.4. Rótulos da Organic Exchange**

O *Organic Exchange* subdivide-se em dois tipos de rótulos: o OE 100 *Standard* que se destina a peças têxteis que possuem algodão 100% biológico e, o OE *Blended Standards* que se aplica a artigos têxteis que tenham pelo menos 5% de algodão biológico. As suas exigências incidem desde o seu cultivo às unidades de produção industriais (Martins, 2009).

#### **4.1.4.5. Rótulo Bluesign**

Estabelece a existência de imposições quanto às emissões para o ar e água, segurança do público-alvo e, as condições de higiene e segurança no contexto laboral (Martins, 2009).

#### **4.1.4.6. OEKO-TEX® STANDARD 100**

Este rótulo pretende criar um grupo de critérios, que posteriormente, irão ser testados em inúmeras substâncias, de forma individual para averiguar o dano que provocam ao meio ambiente. Algumas das que servem de ensaio científico são materiais prejudiciais à sociedade e, outras substâncias que se revelam pertinentes para o ambiente. Assim, o OEKO-TEX® STANDARD 100 emite uma alta segurança ao cliente (*OEKO-TEX® STANDARD 100*, s.d.).

#### **4.1.4.7. ECO PASSPORT**

É um sistema que se conecta com o OEKO-TEX e que, se baseia em avaliações ou certificações dos elementos químicos e, de corantes utilizados na conceção dos

produtos. Assim que o produto químico possuir a certificação do OEKO-TEX, que exige o cumprimento de todas as normas, pode ser rotulado como um artigo ECO PASSPORT (ECO PASSPORT, s.d.).

#### **4.1.4.8. GOTS**

Esta certificação denomina-se de Norma Global de Têxteis Orgânicos, possui um alcance mundial através do processamento têxtil para componentes orgânicos, nomeadamente, os elementos sociais e ecológicos e, a unidade de abastecimento têxtil. O estabelecimento de requisitos autenticados numa dimensão global que visem a permanência de materiais orgânicos nas indústrias têxteis, desde a recolha dos bens materiais à conceção dos produtos é o principal objetivo desta certificação. Assim, os artigos rotulados com *GOTS* traduzem-se em 70% de fibras orgânicas certificadas. As certificações estendem-se a diferentes etapas do produto: a nível da segurança, da produção ecológica, da reciclagem, do compromisso social e ainda, rótulos que reúnem diferentes certificações (Henkel, 2022).

#### **4.1.4.9. European Flax**

Consiste num mecanismo de certificação 100% vegetal, que visa a utilização de fibra de linho. A sustentabilidade, a consciência social e ética são princípios respeitados por este certificado, assim como o processo de desenvolvimento das fibras que, dispensa o método de irrigação e componentes modificados. Os objetivos desta certificação incidem no contínuo investimento na inovação para que sejam desenvolvidos novos métodos de uso das fibras de linho, estimuladas as empresas a aderirem à implementação destas fibras, sobretudo empresas cuja atividade integre o setor do linho e, apresentar o progresso sustentável da fibra (What Is European FlaxTM?, s.d.).

Deste modo, as certificações ou rótulos podem ser emitidos perante a existência de determinadas normas e regras nos produtos ou até, às Indústrias Têxteis cuja atividade contribui para o progresso sustentável da sociedade humana. Incorporar a certificação nos produtos ou na empresa contribuem para (Martins, 2009):

- Melhorar a imagem da empresa nos seus atuais e potenciais mercados;
- Fortificar as suas relações-públicas;
- Expor, publicamente, o seu compromisso com a gestão ambiental;
- Conseguir seguros mais económicos;

- Maior confiança para com os seus consumidores.

Assim, as certificações consistem em declarações formais, que são emitidas por agentes profissionais, sendo o caso do Organismo de Certificação, que garante o cumprimento dos requisitos inerentes à certificação. Estas certificações revelam-se uma mais-valia no setor do vestuário pois espelha um caminho sustentável e com uma performance mais eficiente a nível ambiental e social (Dias, 2020).

#### **4.1.5. Sistema de qualidade na ITV**

Segundo a Direção-Geral das Atividades Económicas (2018), o comércio externo continuará a ser uma das principais forças de crescimento da ITV portuguesa e por esse motivo, é fundamental que este setor invista em componentes que as distinga dos demais concorrentes, de modo a desenvolverem uma maior penetração no mercado e despertarem a preferência de novos clientes internacionais.

Assegurar a saúde social e ambiental exige a implementação de indicadores de qualidade e sustentabilidade que respondam aos inconvenientes que se manifestem no produto, serviços e na gestão de qualidade. Na indústria Têxtil e Vestuário, os produtores são responsáveis por deter esse controlo sobre a qualidade das matérias-primas e, posteriormente do produto, de forma a conseguirem cumprir altos padrões de qualidade estipulados pelos seus clientes. No decorrer da produção, são desenvolvidas inspeções por especialistas para evitar, ao máximo, o desenvolvimento de erros. O acompanhamento constante garante a qualidade dos produtos bem como a diminuição do custo final, pois dispensa a necessidade de rever as peças e voltar a trabalhar nos erros mencionados. No entanto, há empresas que operam o controlo através de máquinas de inspeção ou, de forma manual, com a extensão, em camadas, dos tecidos nas mesas de corte (Anagnostopoulos et al., 2001; Pereira, 2022).

Assim sendo, a existência de um sistema de qualidade nas empresas é fundamental, visto que de acordo com a ISO 9000:2000, a qualidade integra um conjunto de componentes que, quer sejam, qualitativas ou quantitativas, satisfazem as necessidades ou exigências do consumidor, estando concentrados, precisamente, no processo e no cliente. As normas direcionadas para a gestão de qualidade são as normas ISO 9000, tendo sido concebidas para auxiliar as empresas na integração e manutenção de sistemas de qualidade e para posteriormente, serem certificadas. A obtenção da certificação de sistemas de qualidade no âmbito do Sistema Português da Qualidade (SPQ) são

conferidos por organismos de certificação, baseadas na realização de auditorias. Posto isto, com a certificação dos procedimentos e dos atributos específicos, os itens transmitem uma maior segurança e conformidade ao seu público-alvo dado que, demonstram respeito e a construção de um percurso sustentável para as atuais e futuras gerações (Cosme, 2019; Mendes, 2007).

#### ***4.1.5.1. Certificações de qualidade***

As certificações mais salientadas são:

##### **4.1.5.1.1. Fairtrade**

Assegura condições laborais justas para os produtores de matérias-primas e, garante uma negociação legal entre produtores e consumidores. Os objetivos centrais desta certificação incidem na diminuição da pobreza, bem como na integração de metodologias sustentáveis através de acordos equitativos entre os fabricantes e os consumidores. Tenciona atingi-los com o estabelecimento de preços adequados e através da implementação de práticas sociais e ambientais nas capacidades produtivas (*O Que é a Certificação Fairtrade e Como Ela é Obtida?*, s.d.).

##### **4.1.5.1.2. ISO 9001:2015 – Sistema de gestão da qualidade**

Trata-se de uma das certificações de qualidade mais adotadas pela Indústria Têxtil e Vestuário, que prioriza o reconhecimento, reiterada por uma fonte externa e independente, de como a empresa reúne todas as condições de qualidade, assegurando a simetria dos seus produtos, o contentamento do mercado-alvo e a constante melhoria. De facto, o mercado é um meio, cada vez mais, competitivo dado o leque de empresas têxteis que existem a nível global, bem como a sua capacidade de resposta às necessidades dos potenciais clientes. As empresas pretendem alargar o seu mercado-alvo, e à partida, concentram ferramentas que lhes permitam destacar-se dos demais e delinear um caminho internacional de sucesso. A certificação da qualidade é um dos fatores que demonstra o sentido de responsabilidade e de compromisso da empresa com os seus clientes visto que, simboliza a elevada qualidade dos produtos (APCER, 2015).

Esta certificação pretende assegurar os padrões mencionados anteriormente, tendo em consideração que, corresponde a uma referência internacional e por essa razão, a sua implementação depende de vários fatores ao longo de todos os processos produtivos. A somar, este certificado institui práticas de controlo para que sejam garantidos métodos delineados e organizados, de forma constante, salientando a importância da incorporação

deste hábito. Assim, a norma ISO 9001 concentra-se no consumidor, no desenvolvimento contínuo, na liderança, nas práticas desenvolvidas pelas empresas, no compromisso dos colaboradores, na interpretação da gestão como um sistema e, no vínculo com os fornecedores (APCER, 2015).

#### **4.1.5.1.3. Better Cotton Initiative**

É uma organização que visa aprimorar a produção global de algodão através da implementação das melhores condições de cultivo bem como, os colaboradores deste setor por meio de compensações adequadas e justas. Associada à sua missão, algumas medidas que esta instituição pretende atingir no futuro assentam na: apresentação dos benefícios da produção de algodão sustentável, bem como o lucro obtido para os seus produtores, diminuição do uso de água, potencializar as condições laborais e melhorar as condições do solo (*Estratégia e Objetivos*, s.d.). Inerentes a estas certificações, surgem benefícios para a empresa, nomeadamente (APCER, s.d.):

- A satisfação dos consumidores e a sua conseqüente, fidelização;
- Aumento da sua posição competitiva perante o mercado;
- Promoção da sustentabilidade;
- Uma maior eficiência;
- Garante o desenvolvimento dos artigos de acordo com a lei nacional e com as exigências do público-alvo;
- O reconhecimento da gestão de qualidade da empresa melhora a sua imagem, alargando assim, o seu leque de potenciais clientes;
- Promove a redução dos custos, anteriormente, associados à não qualidade.

Deste modo, as normas ISO visam a adoção de metodologias para melhorar a qualidade dos produtos e serviços, na esfera empresarial. Dentro deste grupo, há diversas normas que correspondem a objetivos específicos, as ISO 9000, ISO 14000 e as ISO 5001. As normas ISO 9000 visam a adoção de um sistema de gestão de qualidade de forma a ser alcançada pelas empresas (APCER, 2015).

As normas ISO 14001 são a continuação da versão ISO 9000 visto que, foram desenvolvidas para aumentar a eficiência da gestão de qualidade e para se tornar um incentivo nas questões ambientais. Tem como objetivo promover o aumento da

conscientização da empresa no que concerne à produção, matérias-primas e o meio ambiente, proporcionando o desenvolvimento de melhorias constantes na empresa. Estes padrões não pressupõem a existência de um determinado nível de poluição ou até, de melhoria da concentração organizacional, mas, destinam-se à implementação de uma maior consciência no desenvolvimento dos processos e procedimentos (McCallum & Fredericks, 1995).

Pertencentes à série ISO 14000, as normas ISO 14000 ou 14001 têm como objetivo promover a melhoria contínua no domínio ambiental a todas as empresas, com o estabelecimento de diretrizes necessárias ao desenvolvimento de instrumentos de gestão que consigam identificar os aspetos sustentáveis e, controlar os restantes impactos, nomeadamente, a poluição (Martins, 2009). Inerente à implementação deste sistema de gestão ambiental surgem inúmeros benefícios:

- Diminuição de resíduos e reutilização de materiais;
- Um melhor controlo de despesas e a sua redução;
- Criação e partilha de medidas ambientais;
- Menor consumo de matérias-primas e de energia;
- Redução de possíveis incidentes e consequentes, indemnizações;
- Melhoria da prestação ambiental.

Existem três tipos de rótulos ambientais cujas características têm como base as normas 14001 (Martins, 2009):

- **Tipo I – Rotulagem ambiental (ISO 14024):** Compreende as normas e os processos para a criação de programas de rotulagem sustentável bem como, a previsão da diminuição dos impactos ambientais durante o ciclo de vida do produto, sendo que os princípios se encontram disponíveis para todos os seus componentes (Martins, 2009).
- **Tipo II ou alegações ambientais autodeclaradas (ISO 14021):** Antevê a alegação dos aspetos ecológicos de um determinado produto, no entanto, não é um rótulo certificado nem apresenta critérios validados pelo que, o seu nível de reconhecimento e de credibilidade é inferior aos restantes tipos. Contudo,

categoriza os princípios necessários para as auto- declarações ambientais, nomeadamente, os símbolos, textos, gráficos, entre outros. Apresenta os termos comuns mais usados em declarações ambientais e providencia as indicações para o seu uso (Martins, 2009).

- **Tipo III ou declarações ambientais do produto (ISO 14025):** Prevê a quantidade e a dimensão dos impactos ambientais suscetíveis nos produtos durante o seu ciclo de vida, sendo os resultados analisados por uma entidade acreditada (Martins, 2009).

Posto isto, existem vários rótulos ambientais a nível global. As Indústrias Têxteis têm ao seu dispor um leque de opções para implementar nos seus produtos. Apesar da sua seleção ser estabelecida de acordo com as exigências dos seu público-alvo, há circunstâncias em que as empresas optam pelo rótulo que melhor se adequa à sua estratégia definida (Martins, 2009). Em suma, o investimento na qualidade é um elemento crucial para assegurar aos seus consumidores altos padrões de qualidade, bem como para manter uma boa reputação perante o mercado.

#### **4.1.6. Eventos sustentáveis** (Martins, 2009):

- ***Esthetica***- É a feira da moda ética que está presente na Semana da Moda de Londres, onde concentra marcas que se preocupam com questões éticas e ecológicas, produtores que usam, somente, materiais reciclados e fibras naturais.
- ***Innatex***- Consiste numa feira internacional, que é realizada na Alemanha, onde se concentram apenas produtos têxteis naturais, demonstrando à sociedade que respeitam as normas éticas e ambientais que, não introduzem elementos químicos nos seus bens.
- ***Premium***- Tal como o nome indica, é conhecida como a feira de moda *Premium*, onde reúnem, somente, setores de moda ecológica com a mensagem de que, as questões ambientais e sustentáveis são o nosso futuro.

Assim, os desenvolvimentos de práticas sustentáveis nos processos da ITV proporcionam o reconhecimento ecológico dos produtos, o que desencadeia uma maior motivação nos seus colaboradores, visto serem os principais responsáveis pela sua confeção, assim como o acesso a um maior leque de oportunidades no mercado externo.

## **CAPÍTULO V – METODOLOGIA E RESULTADOS**

## 5.1. Metodologia

A metodologia incorpora o procedimento de escolha da estratégia de investigação através do estabelecimento das práticas de recolha de dados a adotar em conformidade com os objetivos (Sousa, 2011). Dada a finalização do enquadramento teórico sobre o tema em análise, e tendo apresentado os tópicos pertinentes consoante este estudo, esta secção da dissertação procura descrever a metodologia a utilizar para identificar as exigências dos consumidores internacionais. Sendo assim, este capítulo procura dar resposta às seguintes questões de investigação:

- Quais são as exigências do mercado internacional para as PME's portuguesas do Setor do Vestuário?
- Qual é o impacto dos componentes de sustentabilidade na atividade internacional das PME's portuguesas da Indústria Têxtil e Vestuário?

Realizou-se uma pesquisa de estudo de forma a compreender o método de recolha de dados que se pretendia usar nesta análise, as variáveis que iriam ser implementadas e as pesquisas que se pretendiam desenvolver.

O estudo incidiu numa pesquisa exploratória, visto que não existem muitos estudos sobre as especificações dos consumidores internacionais em relação às PME's portuguesas da Indústria Têxtil e Vestuário e como tal, esta pesquisa pretende aprofundar mais o assunto e tornar claras informações importantes para a conclusão da corrente investigação (Raupp & Beuren, 2006).

Esta análise envervou pelo paradigma fenomenológico que tem como principal objetivo proceder a uma análise direta e à descrição dos acontecimentos que são vivenciados de forma consciente por parte do objeto em análise (Garnica, 1997). Decorrentes deste paradigma, a lógica desta análise incidiu na pesquisa indutiva, visto que se pretende desenvolver um estudo no qual se recolhe dados para analisar a questão apresentada, através da observação da realidade empírica, ou seja, tem como ponto de partida a observação para depois se obter uma conclusão.

Posto isto, o processo de estudo basear-se-á na pesquisa qualitativa, caracterizada por possuir atributos não numéricos, sendo precisamente o que se procura nesta análise, respostas desenvolvidas e completas.

## 5.2. Seleção da Amostra e Recolha de Dados

A unidade de investigação centra-se no estudo de dez PME's portuguesas da Indústria Têxtil e Vestuário de modo a investigar a problemática em análise e para averiguar se a mesma exerce impacto sobre as empresas portuguesas que atuam na área de vestuário.

O método de pesquisa selecionado para a análise prática foi por inquérito via entrevista. No que concerne ao enquadramento teórico da problemática em estudo, foram utilizados artigos científicos, teses, documentos presentes em *sites* oficiais, artigos em jornais suscetíveis de consulta através das referências presentes na secção correspondente.

Uma vez que a metodologia a incorporar será a qualitativa, como anteriormente referido, o método de recolha foram as entrevistas. Desta forma, a entrevista é utilizada de modo que o entrevistado exprima a sua experiência e as suas perceções em relação à questão em estudo, através de perguntas abertas, permitindo que o entrevistador tenha acesso ao conteúdo que, posteriormente, irá ser objeto de análise. Estas têm como vantagem o estado de profundidade das componentes de análise recolhidas, visto que a flexibilidade e a ligeira diretividade permitem reunir os testemunhos e as interpretações dos entrevistados, respeitando os quadros padrão. No entanto, apresentam como desvantagem o facto da flexibilidade ser transportada de forma negativa, isto é, pode induzir o entrevistador a conversar de qualquer modo com o entrevistado (Pocinho, 2012).

De acordo com Yin (2009), é possível determinar dois tipos de entrevistas: “in-depth interviews” e “focused interviews”, pelo que, decorrente dos objetivos estipulados, o meio de entrevista pertinente é o “focused interviews”, onde o indivíduo é entrevistado durante um curto período de tempo, coordenado pelo conjunto de questões a responder. Neste caso, as entrevistas foram realizadas a dez colaboradores de distintas PME's portuguesas do setor do vestuário, com experiência no ramo internacional que nos permitirá ter uma visão geral e completa da predominância da empresa no mercado externo.

Assim sendo, a técnica de amostragem selecionada foi a amostragem não aleatória intencional. Esta metodologia, de acordo com Bernardino (2023) é induzida pelo investigador na medida em que, é o próprio que escolhe os indivíduos que integrarão o seu estudo. A vantagem desta técnica é a facilidade com que se obtém uma amostra de pessoas com as características requeridas pela investigação. Contudo, a principal

desvantagem prende-se com a inviabilidade da generalização do estudo visto que, muitas vezes, se alarga o estudo proveniente de uma amostra reduzida para uma de maior dimensão e, por vezes não corresponde à realidade do âmbito geral (*Quais São as Vantagens e Desvantagens de Amostras Intencionais?*, 2023).

Desta forma, a variável dependente deste estudo são as exigências do mercado internacional, sendo caracterizada por ser, tal como o nome indica, dependente da variável independente. Assim, a variável independente corresponde às PME's portuguesas do Setor do Vestuário, a qual é distinguida por ser manuseada pelo experimentador, visto que são determinadas de forma independente, mesmo antes da experiência começar (Pocinho, 2012).

Por fim, com esta análise procura-se obter resultados de pesquisa básica dado que, mais do que resolver um determinado problema, esta pesquisa pretende contribuir para o conhecimento, visto que os objetivos deste estudo são: compreender as exigências do mercado internacional para as PME's portuguesas do Setor do Vestuário e perceber o impacto que exercem nestas empresas.

### **5.2.1. Instrumentos utilizados na Recolha de Dados**

Quanto à entrevista, método nomeado para a recolha de dados, a tipologia utilizada foi entrevista semiestruturada. Este instrumento pretende coletar com grande profundidade os dados, assim como as conclusões obtidas, tendo como base a exploração das informações obtidas, que procura, por meio da comparação dessas respostas, a conclusão do estudo científico. As entrevistas semi-estruturadas permitem a recolha de dados com uma maior abertura e flexibilidade ao entrevistado, tornando assim, as respostas dos intervenientes mais fiáveis e fidedignas, que se exprimem através de inúmeras questões cujo fio condutor é intrínseco à problemática estipulada. As perguntas são colocadas com uma ordem imposta pelo entrevistador, o qual pode, ainda, adicionar questões de esclarecimento (Laville & Dionne, 1999; Nunes et al., 2016).

Deste modo, as perguntas foram delineadas com o objetivo de angariar as informações necessárias dos entrevistados, orientando-os para o estudo em causa, mas sem os induzir ou interferir com os seus testemunhos. Este tipo de entrevista permite-nos obter uma visão mais alargada das questões colocadas, pois os intervenientes vão mais além do conteúdo inquirido. No anexo, estão presentes as questões bem como as respostas das entrevistas realizadas.

Quanto às variáveis em análise, alguns elementos de estudo foram: o começo do processo de internacionalização bem como o impacto que exerceu para a empresa, as exigências dos clientes internacionais e a análise dos recursos da empresa, nomeadamente, a nível dos recursos humanos, equipamentos, certificações ecológicas e por fim, num âmbito geral, as vantagens e desvantagens de integrar o mercado externo.

### **5.3. Resultados**

#### **5.3.1. Análise dos Resultados das Entrevistas**

Após realizar uma análise à prestação internacional dos inquiridos, é factível depreender-se que existe um sentimento muito positivo quanto ao impacto da internacionalização na atividade empresarial.

Quanto ao início do processo de internacionalização, é possível generalizar que, a maioria das empresas iniciaram a sua atividade com um objetivo primordial: internacionalizar, pelo que todos os esforços realizados eram orientados para esse caminho. A expansão para o mercado externo foi iniciada através de *stakeholders*, nomeadamente clientes, fornecedores e agências têxteis.

A entrada no exterior espelha, para todas as empresas, o alcance de novas oportunidades, o crescimento do negócio e do público-alvo. Caracteriza-se pelo contacto e acompanhamento direto ao mercado-alvo, acedendo às suas necessidades e adequando os seus recursos aos clientes, de forma específica. A somar, resulta o conhecimento apreendido pelas novas culturas e metodologias de trabalho, que se refletem não só, no resultado da empresa, mas no *knowledge* adquirido.

No que concerne aos fatores exigidos pelos clientes, é de constatar que, numa retrospectiva de produto, a qualidade das matérias-primas, do serviço, o cumprimento dos prazos de entrega e a respetiva capacidade de resposta compõem o núcleo primordial das exigências. Não obstante, num âmbito mais interno, os entrevistados reiteram a importância do *know-how*, da qualidade dos recursos, quer sejam financeiros como humanos, da proximidade com os clientes e da relevância de manter contacto com os consumidores-alvo de forma a fidelizá-los. A sustentabilidade e as certificações ecológicas são áreas de principal enfoque dos inquiridos, em todos os procedimentos que envolvem a prestação da empresa com a do público-alvo.

Sendo a Indústria Têxtil e Vestuário um setor com um quadro de qualificações interno precário, é de acordo com os testemunhos entrevistados, de extrema importância garantir a formação dos colaboradores, visto que, funcionários formados e instruídos

tornam a empresa mais eficiente e competitiva, dotando-a de melhores recursos. Sendo as pessoas o núcleo constituinte das empresas, a aposta no desenvolvimento, sem dúvida, que é uma variável que exerce um grande peso nos resultados das empresas na sua prestação internacional.

A par do investimento na qualificação dos recursos humanos, é unânime por parte de todos os entrevistados que, com a expansão internacional das empresas é necessário apostar em novos recursos-equipamentos de forma a dar resposta ao seu público-alvo. Neste seguimento, num ímpeto geral, alguns dos investimentos apontados pelos mesmos incidiram: em novas tecnologias, equipamentos de última gama que os permitam desenvolver uma produção mais rápida e de maior qualidade, o investimento nas instalações deste setor, nomeadamente, nos gabinetes de modelação e em novas linhas de produção.

Com efeito, as questões da sustentabilidade e das certificações ecológicas são fundamentais para que uma empresa se afirme e progrida no meio empresarial, e, no geral, as empresas entrevistadas apresentam alguns destes rótulos de acordo com as preferências dos clientes. É possível constatar que, as exigências são relativas e que, portanto, as empresas poderão ter de reunir distintas certificações de forma a colmatar as diferentes necessidades dos consumidores. As posses das certificações ecológicas têm muito impacto no volume de negócios das respetivas empresas e na angariação de novos clientes. Contudo, algumas empresas entrevistadas salientam a dificuldade de uma PME conseguir suportar os custos das diversas certificações pelo que, em alguns casos, os clientes permitem que, a empresa não detenha o certificado desde que, cumpram as regras dos mesmos.

Dos dez entrevistados, apenas uma empresa considera que a sua dimensão poderá ser um entrave para a concretização dos negócios pelo facto de terem de competir com empresas de grande dimensão e que, possuem melhores capacidades de produção e volume de negócios. As restantes afirmam que ser uma PME, uma empresa com recursos limitados permite, de certa forma, adequar a sua capacidade de produção à qualidade da sua carteira de clientes pelo que, não consideram os clientes de grande dimensão uma grande preocupação, mas sim os de micro, pela dificuldade de produzir pequenas quantidades.

Em suma, a pergunta final centrou-se nas vantagens e desvantagens de internacionalizar. Alguns inquiridos não apontaram desvantagens neste processo, outros assinalaram a difícil adaptação às diferentes formas de trabalhar, os custos associados aos

investimentos de equipamentos e recursos e, as despesas dos transportes entre países. Como vantagens, numa forma geral, os entrevistados nomearam o conhecimento de novos mercados, a maior rede de oportunidades e obtenção de lucro e, o frequente contacto direto com o cliente.

### **5.3.2. Discussão dos Resultados**

Este subcapítulo pretende avaliar as informações presentes na revisão da literatura com as que foram apuradas através da realização das entrevistas às empresas inquiridas.

De facto, verificou-se que a internacionalização é um caminho predisposto como obrigatório para as empresas e, para o seu contínuo crescimento. A necessidade de o fazer surge pelas pessoas que interagem com a empresa, nomeadamente, clientes e fornecedores. Com base nos resultados expostos acima, verificou-se que a necessidade de explorar mercados externos advém, principalmente, dos clientes que, tal como Giaccio (2010) salienta, a vontade de internacionalizar é suscitada pelo comportamento dos consumidores, os que fazem as compras de bens comuns e que, portanto, procuram um balanço entre qualidade e preço e, os que procuram os produtos personalizados, onde existe uma maior envolvimento emocional.

A somar a estes fatores, conclui-se que outra das motivações resulta no aumento das oportunidades, do conhecimento do negócio, mas principalmente, na angariação de novos clientes, com novas necessidades e exigências. Estando esta averiguação em conformidade com um dos diversos elementos atrativos de Giaccio (2010) e Wigley et al. (2005) que visam a importância da diversidade e a dimensão do mercado existente.

Verifica-se, portanto, que a entrada no mercado internacional acarreta exigências para as empresas. A nível do produto, nomeadamente, a qualidade das matérias-primas, do serviço, em cumprir os prazos de entrega estabelecidos e a sua capacidade de resposta, elementos que caracterizam o poder de atuação da empresa quer, no mercado nacional como internacional, e o seu nível de competitividade perante os concorrentes, estando de acordo com Nogueira (2016) em relação ao facto do exterior ser uma rede de novas oportunidades de negócio, mas que, simultaneamente, requer o investimento nos produtos. Paralelamente a esta linha de raciocínio, a afirmação de Ferreira et al. (2014) relaciona-se com a análise das entrevistas na medida em que, de facto, a Indústria Têxtil e Vestuário tem desenvolvido uma maior preocupação em desenvolver um melhor produto e serviço para os consumidores-alvo.

A par das exigências, um dos fatores importantes que foram salientados pelos

inquiridos incidem nos recursos da empresa. Segundo os autores Chong (2019), Mäkinen (2006) e Pereira (2021), os instrumentos tecnológicos tornam a empresa mais forte e poderosa, com uma maior acessibilidade e controlo. Para além de que, lhes proporciona mais conhecimento, habilidades e novas formas de usarem as plataformas digitais em prol do aumento da qualidade dos seus bens e serviços. E, de facto, comprovou-se, as empresas entrevistadas confirmam a importância deste recurso e como tal, alguns dos investimentos que fizeram incidiram exatamente nessa área, em novas tecnologias, equipamentos de última gama que os permitem desenvolver uma produção mais rápida e de maior qualidade.

Apesar da importância dos inúmeros recursos, o primordial é o capital humano que, de acordo com Dessler (2013) é o melhor recurso que uma empresa detém e o seu conhecimento sobre os procedimentos têxteis e de vestuários são insubstituíveis. Comprovou-se na análise que, as empresas reconhecem a importância dos recursos humanos e têm vindo a apostar no desenvolvimento das suas capacidades.

A aposta no desenvolvimento incide, precisamente, na formação para que os colaboradores estejam aptos para comunicar, compreenderem as metodologias que estão a desenvolver, ou seja, incorporar mecanismos que os permitam trabalhar melhor e mais sustentável, de forma a estarem preparados para estender o seu leque de soluções para a própria empresa, com o objetivo de aprimorar a qualidade dos seus produtos e aumentar o grau de satisfação dos clientes, visto que como Borin et al. (2021) reiteram, com o mundo em constante inovação, os consumidores valorizam a qualidade, a atualização e capacidade de resposta das empresas.

Sem dúvida que, as questões da sustentabilidade e das certificações ecológicas foram salientadas pelas empresas como exigências dos clientes na concretização dos negócios, reforçando que são pontos fulcrais para que a empresa se afirma e progrida no meio empresarial. Dando ênfase a esta conclusão, Cosme (2019) enfatiza que as certificações têm sido, cada vez mais, requisitadas de forma a comprovar o uso de material de qualidade e para corresponder às exigências presentes nas relações comerciais, garantindo assim, uma oferta mais consciente ao seu público.

A somar, os inquiridos salientam que a posse de certificações ecológicas e o comportamento sustentável são fundamentais para a sua prestação empresarial, salientando que a escolha dos fornecedores é muito importante para conseguirem manter o padrão de qualidade das peças e que os permitam saber a linha completa do produto, ou seja, desde o fabricante aos fios e tecidos, estando em conformidade com Cosme (2019)

que salienta que, para que uma empresa desempenhe um comportamento competitivo é imprescindível que esteja disposta a introduzir bons princípios nas diversas fases de produção têxtil, desde a escolha das matérias-primas até à execução do produto final. É possível concluir que estes são fatores que têm muito impacto no volume de negócios das respetivas empresas e na angariação de novos clientes que, de acordo com os autores Freise & Seuring (2015) e Martins (2009), além de os distinguirem no mercado internacional, obtêm produtos mais sustentáveis e amigos do ambiente.

Às PME's associam-se recursos limitados, no entanto verificou-se o contrário, de acordo com a análise desenvolvida, de dez entrevistados, só uma empresa é que considera que a sua dimensão poderá ser um entrave para a conquista de novos negócios, porque as restantes, que constituem a maioria dos inquiridos vê a diferença de recursos como um fator positivo pois, segundo o seu testemunho, conseguem adequar a sua capacidade de resposta à sua rede de clientes, discriminando sim, os micro clientes como uma dificuldade pois exigem pouca quantidade de produção. Associado ainda aos recursos, algumas dificuldades salientadas pelos entrevistados centram-se na aquisição de certificados, que, em certos casos, são muito dispendiosos e, tendo em consideração a vasta gama de clientes e respetivas exigências, é difícil possuir certificações que satisfaçam as necessidades de todos os clientes.

Por fim, a análise demonstra que, as desvantagens apontadas por alguns inquiridos centram-se nos custos despendidos nos equipamentos e nas despesas de transportes entre países. Quanto às vantagens, o conhecimento e a conquista de novos mercados foram salientados pelas empresas.

Para concluir, é possível depreender que, de facto, a inovação tecnológica, as questões da sustentabilidade e das certificações ecológicas, a existência dos sistemas de qualidade e a qualificação dos recursos humanos são exigências do mercado internacional para as PME's do setor do Vestuário e que, na falta de um destes segmentos a concretização do negócio pode ser comprometida.

#### **5.4. Conclusão**

A Indústria Têxtil e Vestuário desempenha um papel muito importante em inúmeros países, a nível do comércio, PIB e emprego, bem como, na oferta de oportunidades de novos países para a realização de exportações e, para a expansão das mesmas. Na União Europeia, 99,8% deste setor é composto por micros e pequenas e médias empresas e em 2022, a UE tornou-se a nível mundial, o maior importador de têxteis e vestuário e o segundo maior exportador deste setor. Nesse ano, em Portugal, o setor do vestuário concentrou 6339 empresas, empregou 121 124 pessoas, com um volume de negócios de 8 833 milhões de euros (Banco de Portugal, 2023; Euratex, 2022; Keane & Velde, 2008).

A escolha deste tema surgiu com o interesse de explorar o setor do vestuário, pela influência do variado leque de empresas desta indústria na minha área de residência. A predominância de PME's surge pela sua representatividade nesta área de negócios e, sendo o mercado exterior, um meio que oferece diversas oportunidades de negócios, de aprendizagem e conseqüentemente, obtenção de maiores lucros, emergiu a curiosidade de investigar os requisitos do mercado internacional para as PME's portuguesas da Indústria Têxtil e Vestuário, com enfoque na vertente da sustentabilidade, pela importância que desempenha na nossa sociedade.

Deste modo, os objetivos deste estudo centram-se em compreender as exigências do mercado internacional para as PME's portuguesas do setor do vestuário e perceber o impacto que exercem nestas empresas, nomeadamente, ao nível da sustentabilidade. Neste seguimento, a componente teórica reúne a revisão da literatura e a componente prática, o processo de recolha da estratégia de investigação, nomeadamente, a seleção da amostra, a realização das entrevistas, a recolha de dados e a sua análise.

Num ímpeto geral, a investigação demonstrou que as vantagens incidem no conhecimento e conquista de novos mercados e as desvantagens, centram-se nos custos generalizados dos equipamentos e de deslocações entre países. Assim, é possível depreender que, as áreas analisadas, ou seja, a inovação tecnológica, as questões da sustentabilidade e das certificações ecológicas, a existência dos sistemas de qualidade e a qualificação dos recursos humanos são de facto, exigências do mercado internacional para as PME's do setor do vestuário e que, na falta de um destes segmentos a concretização do negócio pode ser comprometida.

Assim, as principais limitações deste estudo foram: a dificuldade no acesso a informações internacionais sobre as dimensões em estudo da Indústria Têxtil e Vestuário

e, na componente prática, a adesão das empresas à realização das entrevistas e a reduzida amostra de análise. Para uma investigação de futuro, considero que seria interessante analisar setores de vestuário de outros países da União Europeia, de forma a confrontar as exigências de cada país e averiguar o impacto que exercem na sua prestação internacional bem como, o peso que os componentes de sustentabilidade exercem na sua atividade.

## **CAPÍTULO VI – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## 6. Referências

- AICEP. (2018). ITV - Indústria Têxtil e de Vestuário - Uma referência a nível mundial. *Portugalglobal*,4.  
<https://www.portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2018/Documents/revista-113-outubro.pdf>.
- Aicep Portugal Global. (s.d.). Vencer nos mercados internacionais. *Portugal Exporta*, 4–7.  
[https://www.portugalexporta.pt/sites/default/files/2023-05/1.decisao-internacionalizar\\_manual-vencer-mercados-internacionais\\_portugal-exporta-aicep.pdf](https://www.portugalexporta.pt/sites/default/files/2023-05/1.decisao-internacionalizar_manual-vencer-mercados-internacionais_portugal-exporta-aicep.pdf).
- Anagnostopoulos, B. C., Vergados, D., Kayafas, E., Loumos, V., & Stassinopoulos, G. (2001). A computer vision approach for textile quality control. *The Journal of Visualization and Computer Animation*, 12(1), 32. <https://doi.org/10.1002/vis.245>.
- APCER. (s.d.). *ISO 9001 Sistema de Gestão da Qualidade*. Consultado a 25 de 03 de 2023.  
<https://apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/81/iso-9001>.
- APCER. (2015). Guia do Utilizador ISO 9001:2015. *Qualitividade*, 28–37.  
[http://www.qualitividade.pt/wp-content/uploads/2016/04/APCER\\_GUIA\\_ISO9001\\_2015.pdf](http://www.qualitividade.pt/wp-content/uploads/2016/04/APCER_GUIA_ISO9001_2015.pdf).
- Arcuri, A. (2021). The Impact of Internationalization Processes on the Exploitation of Existing Markets: The Case of Italian Fashion SMEs. *Journal of International Business and Management (JIBM)*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.37227/JIBM-2021-01-129>.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1125–1127.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>.
- Avadanei, M., Olaru, S., Onescu, I., Ciobanu, L., Alexa, L., Luca, A., Ursache, M., Olmos, M., Aslanidis, T., Belakova, D., & Silva, C. (2020). ICT new tools for a sustainable textile and clothing industry. *Industria Textila*, 71(5), 504.  
<https://doi.org/10.35530/IT.071.05.1811>.
- Banco de Portugal. (2023). *Análise setorial da indústria dos têxteis e vestuário*. BPstat. Consultado a 14 de 10 de 2023. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1292>.
- Barañano, A. M. (2005). Gestão da Inovação Tecnológica: Estudo de Cinco PMEs Portuguesas. *Revista Brasileira de Inovação*, 4(1), 63. <https://doi.org/10.20396/rbi.v4i1.8648907>.
- Barnes, L., & Greenwood, G. L.-. (2006). Fast Fashioning the supply chain: shaping the research agenda. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(3), 265. <https://doi.org/10.1108/13612020610679259>.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of*

- Management*, 17(1), 105–107. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Bernardino, D. (2023). *Amostragem intencional: recursos e exemplos*. QuestionPro. Consultado a 01 de 08 de 2023. <https://www.questionpro.com/blog/pt-br/amostragem-intencional/>.
- Borin, E. C. P., Paris, O. K. T., Vidile, G. B., Gomes, P. H. J. C., & Cardoso, F. J. e S. (2021). *Entrepreneurship and Organizational Innovation*. *POLÊM! CA*, 21(1), 72-81. <https://doi.org/10.12957/polemica.2021.64245>.
- Borini, F. M., Ribeiro, F. C. F., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2006). O prisma da internacionalização: um estudo de caso. *Revista de Administração FACES Journal*, 5(3), 43–54. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2006V5N3ART81>.
- Caldwell, L. K. (1998). The Concept of Sustainability: A Critical Approach. In *Ecological sustainability and integrity: Concepts and approaches* (Vol. 13, p. 1). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Caloghirou, Y., Kastelli, I., & Tsakanikas, A. (2004). Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance?. *Technovation*, 24(1), 30. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00051-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00051-2).
- Chong, B. (2019). Transforming the Quality of Workforce in the Textile and Apparel Industry through Digital Empowerment. *The Educational Review, USA*, 3(8), 102-103. <http://dx.doi.org/10.26855/er.2019.08.002>.
- Citeve. (2012). Desenvolvimento de novo conceito de produto - Rótulo GoBlue. *Competitividade Responsável*, 2.
- Comissão Europeia. (2003). Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial Da União Europeia*, 124(1), 39.
- Cosme, I. M. (2019). *A importância das certificações ecológicas para a sustentabilidade na Indústria Têxtil e de Vestuário* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho (Portugal)].RepositóriUM. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/72426/1/Disserta%20In%20a3o%20In%20aas%20Cosme.pdf>.
- Costa, P. da, Zilli, J. É., Tonini, H., & Xaud, H. A. M. (2005). Recuperação de Áreas Degradadas e Restauração Ecológica de Ecossistemas – Definições e Conceitos. *Documentos*, 10. <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/691121/1/doc072005reflorestamentopatrYcia.pdf>.

- Costa, J. (2011). Portugal Global – Pense Global Pense Portugal. *Têxtil e Vestuário Nacionais Com Competitividade Global*, 13–14. [https://portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2011/Documents/Portugalglobal\\_n38.pdf](https://portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2011/Documents/Portugalglobal_n38.pdf).
- Coutinho, L., & Ferraz, J. C. (1994). Estudo da competitividade da indústria Brasileira. In *ECIB* (2nd ed.). Papyrus.
- Crespo, N., & Tomás, M. J. (2017). *A internacionalização da economia portuguesa: casos de sucesso empresarial* (1st ed.). Lisboa: Temas e Debates.
- Dantas, J., & Moreira, A. C. (2011). *O Processo de Inovação* (Lidel, Ed.).
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (Pearson Education Limited, Ed.; 13rd ed.).
- Dias, M. S. (2020). *A relevância da Sustentabilidade na Indústria do Vestuário O caso das PME portuguesas com presença no Reino Unido* [Dissertação de mestrado, Católica Porto Business School]. Veritati. [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/32078/1/00543\\_153\\_maria-sarago% c3% a7a-dias-355418084-tfm-integral.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/32078/1/00543_153_maria-sarago%c3%a7a-dias-355418084-tfm-integral.pdf).
- Dickson, M. A., & Eckman, M. (2006). Social Responsibility: The Concept As Defined by Apparel and Textile Scholars. *Clothing and Textiles Research Journal*, 24(3), 57,188. <https://doi.org/10.1177/0887302X06293031>.
- Dinis, C. S. S. (2019). *A internacionalização de empresas familiares: estudo de caso a uma empresa açoriana* [Dissertação de mestrado, ISCTE Business School]. Repositório do ISCTE. [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/22454/1/master\\_carolina\\_silva\\_dinis.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/22454/1/master_carolina_silva_dinis.pdf).
- Direção-Geral das Atividades Económicas. (2018). *Indústria Têxtil e Vestuário*.
- Diviney, E., & Lillywhite, S. (2007). *Ethical threads: corporate social responsibility in the Australian garment industry*. [https://www.academia.edu/4232944/Diviney\\_Lillywhite\\_ethical\\_threads](https://www.academia.edu/4232944/Diviney_Lillywhite_ethical_threads).
- Ellen MacArthur Foundation. (2017). *A New textiles economy: Redesigning Fashion's future*. <https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/A-New-Textiles-Economy.pdf>.
- Eryuruk, S. H. (2012). Greening of the Textile and Clothing Industry. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, 6A(95), 22–25. [https://www.researchgate.net/publication/279588274\\_Greening\\_of\\_the\\_Textile\\_and\\_Clothing\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/279588274_Greening_of_the_Textile_and_Clothing_Industry).
- Estatísticas*. (2021). ATP. Consultado a 20 de 03 de 2023. <https://atp.pt/pt->

pt/estatisticas/caraterizacao/.

- Estratégia e Objetivos*. (s.d.). Better Cotton. Consultado a 23 de 03 de 2023.  
<https://bettercotton.org/pt/who-we-are/our-aims-strategy/2030-strategy/>.
- Euratex. (2022). *Facts & key figures of the european textile and clothing industry 2022*.  
[https://euratex.eu/wp-content/uploads/EURATEX\\_FactsKey\\_Figures\\_2022rev-1.pdf](https://euratex.eu/wp-content/uploads/EURATEX_FactsKey_Figures_2022rev-1.pdf).
- European Commission. (2013). *Survey of Schools - ICT in Education: Benchmarking Access, Use and Attitudes to Technology in Europe's schools*.
- Feng, H., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2017). Firm capabilities and growth: the moderating role of market conditions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(1), 76-80.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-016-0472-y>.
- Fernie, J., & Sparks, L. (2009). *Logistics and Retail Management: Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain* (4th ed.). Kogan page publishers.
- Ferreira, A. J. S., Ferreira, F. B. N., & Oliveira, F. R. (2014). Têxteis Inteligentes – Uma breve revisão da literatura. *Revista de Design, Inovação e Gestão Estratégica*, 2.  
[https://www.researchgate.net/publication/276027105\\_Texteis\\_Inteligentes--Uma\\_breve\\_revisao\\_da\\_literatura](https://www.researchgate.net/publication/276027105_Texteis_Inteligentes--Uma_breve_revisao_da_literatura).
- Foresti, G. (2005). Specializzazione produttiva e struttura dimensionale delle imprese: come spiegare la limitata attività di ricerca dell'industria italiana. *Rivista Di Politica Economica*, 95(2), 97–99.
- Foroughi, A. (2021). Supply chain workforce training: addressing the digital skills gap. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 11(3), 683–696.  
<https://doi.org/10.1108/HESWBL-07-2020-0159>.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal* (Verbo, Ed.).
- Freise, M., & Seuring, S. (2015). Social and environmental risk management in supply chains: a survey in the clothing industry. *Logistics Research*, 8(2), 1–12.  
<https://doi.org/10.1007/s12159-015-0121-8>.
- Fundação Ellen MacArthur. (2015). Rumo à Economia Circular: O racional de negócio para acelerar a transição. *Ellen MacArthur Foundation*.  
[https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/Rumo-%C3%A0-economia-circular\\_SumarioExecutivo.pdf](https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/Rumo-%C3%A0-economia-circular_SumarioExecutivo.pdf).
- Galvão, A. R., Marques, C. S., Mascarenhas, C., Braga, V., & Pereira, R. (2021). Motivations and Barriers for the Sustainable Internationalization of the Portuguese Textile Sector. *Sustainability*, 13(23), 2–4. <https://doi.org/10.3390/su132313147>.
- Garnica, A. V. M. (1997). Algumas notas sobre Pesquisa Qualitativa e Fenomenologia.

- Interface - Comunicação, Saúde, Educação*, 1, 113. <https://doi.org/10.1590/S1414-32831997000200008>.
- Garnier, O., & Capul, J.-Y. (1998). *Dicionário de Economia e de Ciências Sociais* (Plátano-Edições Técnicas, Ed.).
- Gartner, W. B., Carter, N. M., & Hills, G. E. (2003). The language of opportunity. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*, 104. <https://doi.org/10.4337/9781781951200.00017>.
- Giaccio, M. (2010). The internationalization of retail businesses: the emblematic fashion clothing sector. *Global & Local Economic Review*, 14(1), 52-59. [https://www.gler.it/archivio/ISSUE/gler\\_14\\_1.pdf#page=49](https://www.gler.it/archivio/ISSUE/gler_14_1.pdf#page=49).
- Girneata, A., & Dobrin, C. (2015). Globalization and the competitiveness of the european textile and clothing industry. *The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences*, 24(1), 1102–1103. <https://anale.steconomieuoradea.ro/volume/2015/n1/130.pdf>.
- Gîrneată, A., & Maşcu, M. (2014). Development discrepancies between Western and Eastern EU countries: a statistical analysis of textile and apparel clusters. In *Proceedings of the 8th International Management Conference “Management challenges for the sustainable development”*, Bucharest, Romania (pp. 435-436). <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2601.0963>.
- Godinho, M. M. (2016). *Inovação em Portugal* (1ª). Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Henkel, R. (2022). *Sustainable fashion: the most important eco certifications and what they mean*. Fashion United. Consultado a 24 de 03 de 2023. <https://fashionunited.com/news/business/sustainable-fashion-the-most-important-eco-certifications-and-what-they-mean/2022010744916>.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 487. <https://doi.org/10.1002/smj.196>.
- IBSA Manufacturing. (2018). Textiles, Clothing and Footwear Industry Reference Committee-Skills Forecast and Proposed Schedule of Work 2018-2022. 21–41. <https://ibsa.org.au/wp-content/uploads/2017/04/Textiles-Clothing-Footwear-MST-ISFPSW-May-2018.pdf>.
- INE. (2023). *Pequenas e médias empresas: total e por dimensão*. Pordata Estatísticas Sobre Portugal e Europa. Consultado a 17 de 03 de 2024. <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+total+e+por+di>

mens% c3% a3o-2927.

- Keane, J., & Velde, D. W. te. (2008). The role of textile and clothing industries in growth and development strategies. *Overseas Development Institute*, 7(1), 1–2. <https://odi.cdn.ngo/media/documents/3361.pdf>.
- Kelchevskaya N.R., Shirinkina E.V., & Strih N.I. (2019). Evaluation of Digital Development of Human Capital of Enterprises. In *2nd International Conference on Education Science and Social Development (ESSD 2019)* (pp. 446-448). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/essd-19.2019.99>.
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 222. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>.
- Koszevska, M. (2018). Circular Economy - Challenges for the textile and clothing industry. *Autex Research Journal*, 18(4), 337. <https://doi.org/10.1515/aut-2018-0023>.
- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A Construção do Saber - Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas* (UFMG, Ed.). [https://www.academia.edu/28931771/A\\_Constru%C3%A7%C3%A3o\\_do\\_Saber\\_Laville\\_e\\_Dionne](https://www.academia.edu/28931771/A_Constru%C3%A7%C3%A3o_do_Saber_Laville_e_Dionne).
- Leahy, D., & Wilson, D. (2014). Digital skills for employment. In *Key Competencies in ICT and Informatics. Implications and Issues for Educational Professionals and Management: IFIP WG 3.4/3.7 International Conferences, KCICTP and ITEM 2014, Potsdam, Germany, July 1-4, 2014, Revised Selected Papers* (pp. 178). Springer Berlin Heidelberg. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-45770-2\\_16](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-45770-2_16).
- Linton, J. D. (2009). De-babelizing the language of innovation. *Technovation*, 29(11), 730. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.006>.
- Lowson, R. H. (2003). Apparel Sourcing: Assessing the True Operational Cost. *International Journal of Clothing Science and Technology*, 15(5), 340–345. <https://doi.org/10.1108/09556220310492606>.
- Lund, R. (1984). Remanufacturing. *Technology Review*, 87(2), 18–21.
- Lusa. (2023). *Têxtil e vestuário exporta recorde de mais de 6.100 ME em 2022 mas cai em volume*. Visão. Consultado a 18 de 03 de 2023. <https://visao.pt/atualidade/economia/2023-02-10-textil-e-vestuario-exporta-recorde-de-mais-de-6-100-me-em-2022-mas-cai-em-volume/>.
- Machado, C., & Miranda, R. M. M. (2019). About Competencies, Creativity, and Innovation in the Portuguese Textile and Clothing Sector. In *Entrepreneurship and Organizational*

*Innovation* (pp. 93–112).

- Machado, M. Jorge. (2021). *Press Release: Exportações de têxteis e vestuário ainda no vermelho*. <https://atp.pt/wp-content/uploads/2021/04/PressRelease-Exportacoes-JanFev-2021.-9.4.2021.pdf>.
- Mäkinen, M. (2006). Digital Empowerment as a Process for Enhancing Citizens' Participation. *E-learning and Digital Media*, 3(3), 392. <https://doi.org/10.2304/elea.2006.3.3.381>.
- Marguglio, B. W. (1991). *Environmental management systems* (1st ed.). CRC Press.
- Marmelo, M. F. (2019). *A Economia Circular na Indústria Têxtil e Vestuário em Portugal* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto (Portugal)]. RECIPP. [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/16066/1/mariana\\_marmelo\\_MEI\\_2019.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/16066/1/mariana_marmelo_MEI_2019.pdf).
- Martins, R. P. (2009). *Moda Comprometida com a Responsabilidade Ecológica e Social – Várias Abordagens* [Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior]. uBibliorum. <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/1248>.
- McCallum, D., & Fredericks, I. (1995). *International Standards for Environmental Management Systems: ISO 14000*. 5.
- Mendes, M. de F. R. (2007). *O Impacto dos Sistemas QAS nas PME Portuguesas* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7967/1/Tese.pdf>.
- Meyer, N., Meyer, D., & Kot, S. (2017). The development of a process tool for improved risk management in local government. *Quality-Access to Success*, 18(S1), 425–426. [https://www.researchgate.net/publication/316664718\\_The\\_development\\_of\\_a\\_process\\_tool\\_for\\_improved\\_risk\\_management\\_in\\_local\\_government](https://www.researchgate.net/publication/316664718_The_development_of_a_process_tool_for_improved_risk_management_in_local_government).
- Monsalve, N. D. C. V. (2016). Neocompetencias, nuevo enfoque de competencias laborales en Salud Ocupacional. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 30(3), 628–629. <https://www.medigraphic.com/pdfs/educacion/cem-2016/cem163p.pdf>.
- Monteiro, V. F. M. (2016). *Internacionalização Estudo multi-caso: PME do Setor das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica: Portugal 2020* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. RCAAP. [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17610/1/Vanessa\\_Monteiro\\_Disserta%20a7%20a3o\\_Mestrado.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17610/1/Vanessa_Monteiro_Disserta%20a7%20a3o_Mestrado.pdf).
- Nieto, M. A. (2003). Características dinámicas del proceso de innovación tecnológica en la empresa. *Investigaciones Europeas de dirección y Economía de la Empresa*, 9(3), 113–114.

- [https://www.researchgate.net/publication/289080031\\_Caracteristicas\\_dinamicas\\_del\\_proceso\\_de\\_innovacion\\_tecnologica\\_en\\_la\\_empresa](https://www.researchgate.net/publication/289080031_Caracteristicas_dinamicas_del_proceso_de_innovacion_tecnologica_en_la_empresa).
- Noe, R. A. (2010). Employee training and development. In *Human Resource Development Quarterly* (Vol. 5). New York : McGraw-Hill Irwin.
- Nogueira, E. M. C. (2016). *Orientação empreendedora e internacionalização: O estudo de caso de uma empresa do setor têxtil e vestuário* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/44669/1/Elisabete%20Maria%20Campos%20Nogueira.pdf>.
- Nordås, H. K. (2004). *The global textile and clothing industry post the agreement on textiles and clothing* (No. 5). WTO discussion paper. [https://www.econstor.eu/bitstream/10419/107040/1/wto-discussion-paper\\_05.pdf](https://www.econstor.eu/bitstream/10419/107040/1/wto-discussion-paper_05.pdf).
- Nordic Swan Ecolabel*. (s.d.). Katun. Consultado a 24 de 03 de 2023. <https://www.katun.com/eu/pt-br/nordic-swan-ecolabel/>.
- Nunes, G. C., Nascimento, M. C. D. do, & Luz, M. A. C. A. (2016). Pesquisa científica: conceitos básicos. *ID on line. Revista de psicologia, 10(29)*, 148. <https://doi.org/10.14295/idonline.v10i1.390>.
- Nurfadila, S., & Riyanto, S. (2020). The Impact of Influencers in Consumer Decision-Making: The Fashion Industry. *Interdisciplinary journal on law, social sciences and humanities, 1(2)*, 2-7. <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/idj/article/view/19146/9059>.
- O que é a Certificação Fairtrade e como ela é obtida?* (s.d.). ConnectAmericas. Consultado a 24 de 03 de 2023. <https://connectamericas.com/pt/content/o-que-%C3%A9-certifica%C3%A7%C3%A3o-fairtrade-e-como-ela-%C3%A9-obtida>.
- O que é Eco Label?* (s.d.). Eco Label. Consultado a 24 de 03 de 2023. <https://www.ecolabel.net/pt/eco-label/eco-label-nedir/>.
- Strategy, O. I. (2010). Innovation to strengthen growth and address global and social challenges. *Ministerial report on the OECD Innovation Strategy. Electronic resource, 11*. [https://www.academia.edu/en/5716638/Ministerial\\_report\\_on\\_the\\_OECD\\_Innovation\\_Strategy\\_Innovation\\_to\\_strengthen\\_growth\\_and\\_address\\_global\\_and\\_social\\_challenges\\_Key\\_Findings](https://www.academia.edu/en/5716638/Ministerial_report_on_the_OECD_Innovation_Strategy_Innovation_to_strengthen_growth_and_address_global_and_social_challenges_Key_Findings).
- OEKO-TEX® ECO PASSPORT*. (s.d.). OEKO-TEX®. Consultado a 24 de 03 de 2023. <https://www.oeko-tex.com/en/our-standards/oeko-tex-eco-passport>.
- OEKO-TEX® STANDARD 100*. (s.d.). OEKO-TEX®. Consultado a 24 de 03 de 2023. <https://www.oeko-tex.com/en/our-standards/oeko-tex-standard-100>.

- Pal, R., & Gander, J. (2018). Modelling environmental value: An examination of sustainable business models within the fashion industry. *Journal of cleaner production*, 184, 251–253. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.001>.
- Park, H., Lee, K. W., Jeong, H. D., & Han, S. H. (2014). Effect of institutional risks on the performance of international construction projects. In *Construction Research Congress 2014: Construction in a Global Network* (pp. 2126-2127). <https://sipb.pk.edu.pl/CRC2014/data/papers/9780784413517.216.pdf>.
- Pereira, B. M. R. (2021). *Análise dos determinantes da produtividade na Indústria Têxtil e de Vestuário Portuguesa* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/76100/1/Bruno\\_tese%2bFINAL.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/76100/1/Bruno_tese%2bFINAL.pdf).
- Pereira, M. J. R. (2022). *Implementação do Sistema de Gestão de Qualidade numa Indústria Química e Certificação de Produto* [Dissertação de mestrado, Faculdade de Engenharia Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/142552/3/571362.1.pdf>.
- Perivoliotis, M. C. (2004). A European Module in the Textile Industry. *Fibres and Textiles in Eastern Europe*, 12(3), 8–9. [http://www.fibtex.lodz.pl/47\\_05\\_08.pdf](http://www.fibtex.lodz.pl/47_05_08.pdf).
- Pinto, I. (2023). *Setor do têxtil e vestuário pede tempo para a transição ecológica*. PressReader. Consultado a 1 de 04 de 2023. <https://www.pressreader.com/portugal/jornal-de-noticias/20230725/281749863846083>.
- Pocinho, M. (2012). *Metodologia de Investigação e Comunicação do Conhecimento Científico*. Lidel- Edições Técnicas.
- Portugal Global. (2018). *Portugal Tradição e inovação em setores de excelência*.
- Prieto-Sandoval, V., Jaca, C., & Ormazabal, M. (2018). Towards a consensus on the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 179, 605–607. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.224>.
- Quais são as vantagens e desvantagens de amostras intencionais?* (2023). Portal Science. Consultado a 07 de 06 de 2023. <https://port.lamsscience.com/what-are-advantages-disadvantages-purposive-samples>.
- Quantis. (2018). *Measuring Fashion: Environmental Impact of the Global Apparel and Footwear Industries study*. [https://quantis.com/wp-content/uploads/2018/03/measuringfashion\\_globalimpactstudy\\_full-report\\_quantis\\_cwf\\_2018a.pdf](https://quantis.com/wp-content/uploads/2018/03/measuringfashion_globalimpactstudy_full-report_quantis_cwf_2018a.pdf).

- Queiroz, J., Coutinho, S. G., & Rocha, M. A. (2013). O design da informação no processo de inovação das indústrias têxtil e do vestuário. In *Congresso Internacional de Design da Informação*. <https://pdf.blucher.com.br/designproceedings/cidi/CIDI-74.pdf>.
- Ramesh, B., Dieguez, T., Ferreira, L. P., & Silva, F. J. G. (2018). A Strategy to Reinforce the Textile and Clothing Sector Cluster in Portugal. In *Transdisciplinary Engineering Methods for Social Innovation of Industry 4.0* (pp. 460–461). IOS Press.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática* (pp. 80–81). Atlas.
- Research and Markets. (2023). *European Union Textile and Clothing Import Trend Analysis Report 2023*. GlobeNewswire. Consultado a 14 de 10 de 2023. <https://www.globenewswire.com/news-release/2023/10/11/2758137/0/en/European-Union-Textile-and-Clothing-Import-Trend-Analysis-Report-2023.html>.
- Rodrigues, D. S. (2013). *Análise do comportamento acústico de painéis revestidos por “flocagem”* [Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências e Tecnologia Universidade de Coimbra]. Repositório científico da UC. [https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/99525/1/Disserta%20a7%20a3o\\_Daniel.Rodrigues\\_2005108891.pdf](https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/99525/1/Disserta%20a7%20a3o_Daniel.Rodrigues_2005108891.pdf).
- Romijn, H., & Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research policy*, 31(7), 1054-1055. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00176-7](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00176-7).
- Ronchetti, M., Nobile, T. H., Oliveira, R. A. de, & Cantoni, N. K. and L. (2020). Digital fashion competences: Market practices and needs during COVID19. *Institute of Digital Technologies for Communication of USI–Università della Svizzera italiana, Lugano (Switzerland)*.
- Saha, K., Dey, P. K., & Papagiannaki, E. (2021). Implementing circular economy in the textile and clothing industry. *Business Strategy and Environment*, 30(4), 1. <https://doi.org/10.1002/bse.2670>.
- Santamaría, L., Nieto, M. J., & Miles, I. (2012). Service innovation in manufacturing firms: Evidence from Spain. *Technovation*, 32(2), 144–155. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.08.006>.
- Santoprete G., & Giaccio M. (2003). Niche-produced food commodities. *Journal of commodity science (Bologna)*, 42(3), 123-124.
- Santos, P. S. dos, Campos, L. M. S., & Vazquez-Brust, D. A. (2021). Textile waste

- management practices in the garment industry: a circular economy perspective. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (Vol. 18, pp. 1111). <https://www.ieomsociety.org/brazil2020/papers/526.pdf>.
- Santos, J. F. (2005). Estratégias de internacionalização para a Indústria Têxtil e do Vestuário. *Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas*, 4, 8–9.
- Santos, M. (2019). *Gestão da inovação e tecnologia: tipos de inovação*. 4–12. [https://www.researchgate.net/publication/332182254\\_Tipos\\_de\\_Inovacao](https://www.researchgate.net/publication/332182254_Tipos_de_Inovacao).
- Schoonhoven, C. B., Eisenhardt, K. M., & Lyman, K. (1990). Speeding Products to Market: Waiting Time to First Product Introduction in New Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 198. <https://doi.org/10.2307/2393555>.
- Sennett, R. (2001). Reseña de " La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo" de Miguel Ángel Vite Pérez. *Frontera Norte*, 13(26). <https://www.redalyc.org/pdf/136/13602608.pdf>.
- Silva, M. (2020). Práticas de sustentabilidade no mundo da moda e do vestuário. In E. Araújo, M. Silva, & R. Ribeiro (Eds.), *Sustentabilidade e descarbonização: desafios práticos* (pp. 120–121). CECS. [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/65811/1/2020\\_Silva\\_Praticas-de-sustentabilidade-no-mundo-da.moda-e-do-vestuario.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/65811/1/2020_Silva_Praticas-de-sustentabilidade-no-mundo-da.moda-e-do-vestuario.pdf).
- Silva, M. A. B. A. de O. e. (2012). *O Desempenho Internacional e as Capacidades Dinâmicas: Uma aplicação à Indústria Têxtil* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <https://repositorium.uminho.pt/bitstream/1822/24936/1/O%20Desempenho%20Internacional%20e%20as%20Capacidades%20Dinamicas%20Uma%20ap.pdf>.
- Sitzia, A. (2022). *Fast Fashion "Made by children": Aspetti Generali. Il ruolo del diritto del lavoro* [Master's thesis, Università Degli Studi di Padova]. [https://thesis.unipd.it/retrieve/767eb1e9-74ed-423f-9a05-24e42c55cbde/BYTYCI\\_HAXHI.pdf](https://thesis.unipd.it/retrieve/767eb1e9-74ed-423f-9a05-24e42c55cbde/BYTYCI_HAXHI.pdf).
- Sousa, M. J. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios: Segundo Bolonha* (Factor-Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea., Ed.; 6th ed.).
- Tecnologia ajuda Zalando a reduzir devoluções*. (2023). Portugal Têxtil. Consultado a 05 de 08 de 2023. <https://portugaltexil.com/tecnologia-ajuda-zalando-a-reduzir-devolucoes/>.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 517. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-)

0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

- Textile and clothing industry evolution in the 2nd quarter 2023 and short-term prospects*. (2023). Euratex. Consultado a 14 de 10 de 2023. <https://euratex.eu/economic-update/>.
- The Association of Wiping Materials, U. C. and F. I. (s.d.). *About SMART*. Secondary Materials and Recycled Textiles. Consultado a 01 de 04 de 2023. <https://www.smartasn.org/about-smart/history-vision/>.
- The Digital Fashion Group Academy-Parsons N Ventures. (2021). Fashion Design Meets. *TheMetaverse*, 53.
- Vasconcelos, E. (2006). Análise da Indústria Têxtil e do Vestuário. *Estudo EDIT VALUE Empresa Júnior N.º 02*, 6.
- Viana, C., & Hortinha, J. (1997). *Marketing Internacional* (2nd ed.). Edições Sílabo.
- Viana, F. L. E. (2005). A Indústria Têxtil e de Confecções no Nordeste: características, desafios e oportunidades. In Jornalista Ademir Costa (Ed.), *Banco do Nordeste do Brasil* (Vol. 6). Banco do Nordeste. [https://g20mais20.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/1494/1/2005\\_SDET\\_06.pdf](https://g20mais20.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/1494/1/2005_SDET_06.pdf).
- Vieites, R. G. (2010). Agricultura Sustentável: uma alternativa ao modelo convencional. *Revista Geografar*, 5(2), 5–6. <https://doi.org/10.5380/geografar.v5i2.20133>.
- Villacís, J. M. I., & Pazmiño, M. A. B. (2018). Contribución de la tecnología a la productividad de las pymes de la industria textil en Ecuador. *Cuadernos de Economía*, 41(115), 140. <https://doi.org/10.1016/j.cesjef.2017.05.002>.
- Virglerova, Z., Khan, M. A., Kauliene, R. M., & Kovács, S. (2020). The internationalization of SMEs in Central Europe and its impact on their methods of risk management. *Amfiteatru Economic*, 22(55), 792–793. <https://doi.org/10.24818/EA/2020/55/792>.
- What is European Flax™?* (s.d.). Alliance for European Flax-Linen and Hemp. Consultado a 23 de 03 de 2023. <https://allianceflaxlinenhemp.eu/en/european-flax-certification#What-is-EuropeanFlax>.
- Wigley, S. M., Moore Christopher M., & Birtwistle, G. (2005). Product and brand: Critical success factors in the internationalisation of a fashion retailer. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(7), 531-537. <https://doi.org/10.1108/09590550510605596>.
- Will, A. N. J., & Scott, W. R. (2010). Who Needs to Know What? Institutional Knowledge and Global Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(5), 547. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000035](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000035).
- World Trade Organization. (2022). *World Trade Statistical Review 2022*.

[https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/wtsr\\_2022\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtsr_2022_e.pdf).

Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (Thousand Oaks, Ed.; 4th ed., Vol. 5). Sage Publications.

Zucchella, A., & Siano, A. (2014). Internationalization and innovation as resources for SME growth in foreign markets: a focus on textile and clothing firms in the Campania Region. *International Studies of Management & Organization*, 44(1), 24. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825440102>.

## **ANEXOS**

## **Anexo I - Email**

Bom dia excelentíssim@ \_\_\_\_\_,

Espero que se encontrem bem.

O meu nome é Vânia Moreira; sou aluna do 2º ano do Mestrado em Negócios Internacionais na Universidade do Minho.

Estou a desenvolver a minha dissertação intitulada “As exigências do mercado internacional para as PME’s portuguesas do Setor do Vestuário” e, para o efeito, gostaria de contar com o Vosso contributo. Desta forma, pretendo entrevistar um responsável da Vossa empresa com o intuito de perceber algumas questões relacionadas com a entrada no mercado internacional, a importância da internacionalização para a empresa e, os recursos que essa decisão exigiu.

A entrevista teria, no máximo, 30 minutos. Da minha parte, poderia realizar-se via Zoom. Envio, em anexo, o guião da entrevista.

O Vosso contributo é fundamental para que possa concluir a minha dissertação com qualidade.

Aguardo a Vossa resposta,

Atenciosamente,

Vânia Moreira

## **Anexo II - Questões e respostas das entrevistas**

### ***Empresa A***

#### ***1. Como iniciaram o processo de internacionalização da empresa?***

Eu trabalho em área têxtil há muitos anos, diria há 30/40 anos que estou dedicado ao mercado externo. Pertenci a grandes empresas e sempre trabalhei numa vertente internacional. Por isso quando abri a minha empresa, o natural foi continuar na vertente internacional. Tive só uma pequena experiência noutra empresa em que estive no mercado nacional, mas foi uma experiência residual, não é de toda a área que eu estou habituado. Eu trabalho internacionalmente, trabalhei principalmente na Europa, depois comecei a ter

escritórios na China. Mais tarde, as coisas mudaram um bocado e foi necessário realizar uns ajustes e então, foi quando a indústria nacional alterou o contexto e foi preciso trabalhar num tipo produto mais alto. Nessa altura abri o escritório em Itália e sempre trabalhei no mercado externo. Por isso, para mim, foi uma situação relativamente natural. Quando comecei a trabalhar, o meu objetivo pessoal, na altura, já era trabalhar internacionalmente e não no mercado interno, nunca foi um objetivo. Trabalhei alguns anos no mercado interno por conta de outrem, mas ligado também à vertente internacional e depois desenvolvi toda a minha carreira nesse sentido.

## ***2. Que impacto teve a internacionalização na Vossa atividade empresarial?***

Uma coisa é ter uma loja num sítio e outra coisa é ter várias lojas em variados países. Assim como, uma coisa é trabalhar com 10 milhões de habitantes e outra coisa é trabalhar com 100/200/300 milhões de habitantes. O volume é completamente diferente e a quantidade de oportunidades de temos. Eu pura e simplesmente, não acho que exista uma coisa chamado mercado nacional e outro mercado internacional. Para mim é tudo internacional.

## ***3. Quais são os principais fatores que os clientes internacionais têm vindo a exigir?***

Acima de tudo, qualidade, desde a qualidade do serviço à qualidade das matérias-primas, a vertente da sustentabilidade, seja ela, ecológica, financeira, ética. Nós temos, por obrigação, oferecer um serviço de excelência, a todos os níveis, independentemente do preço pois o preço não é relevante, ou seja, mesmo quem compra a preços baratos, que não é de todo o que nós fazemos, nós não trabalhamos nesse mercado, nós trabalhamos num nicho de mercado muito alto. Mas mesmo quem compra a preços baratos exige que países como Portugal e inclusive, outros países da Europa, que será seguramente o segundo melhor país têxtil porque a Itália continua a ter um nome muito mais forte do que nós e, nós oferecemos uma solução segura, integrada em todas as vertentes sociais.

## ***4. De que forma a qualificação profissional dos funcionários influencia a prestação da empresa no mercado externo?***

Sim, claro, porque as pessoas têm de compreender o que estão a fazer. Além de terem de conseguir comunicar, o essencial é compreenderem o que estão a fazer e o porquê de o estar a fazer, de atingir o que o cliente espera. Só sabendo e estando cientes do que estão a fazer é que conseguem a performance que é pretendida pelo cliente.

Eu acho que toda a gente deve ter formação contínua, sendo que esta formação incorpora muitas áreas pois as empresas estão, constantemente, em evolução. Isto porque são obrigadas pelo mercado e por essa razão, tem de acompanhar as exigências do mercado bem como, prever como o mercado vai evoluir ou então, percebermos o estado em que estamos perante a concorrência.

***5. Com a sua expansão internacional, a empresa sentiu necessidade de apostar em novos recursos-equipamentos para dar resposta aos requisitos do Vosso público internacional? Em quais?***

Sim, claro. Todos os clientes têm as suas especificidades e nós temos de nos adaptar a elas e de preferência, temos de oferecer mais alguma coisa que ele ainda não tenha. Entre nomeadas coisas, posso lhe dizer, que a minha empresa começou como sendo uma agência têxtil durante muitos anos, ou seja, representávamos clientes estrangeiros e fábricas nacionais. Fazíamos a relação entre os dois, consoante as suas necessidades e conseguíamos tirar o melhor proveito de cada um dos lados, fazendo, sobretudo, com que o que o cliente precisa fosse de acordo com o melhor standard que conseguíamos entregar. Entretanto com a evolução das coisas, no seguimento do investimento em novas tecnologias, desenvolvimento do produto, investigação, qualidade, num gabinete de modelação, numa linha de produção de forma a darmos resposta a algumas dificuldades do mercado que são a parte da rapidez no desenvolvimento do produto e amostras, de poder colmatar as pequenas produções que as fabricas não querem fazer, sermos mais eficientes e flexíveis. Depois do covid tive de criar uma pequena unidade de produção, que eu lhe chamo atelier mas a maior parte das pessoas chama-lhe fábrica, mas assim teve de ser porque tivemos de acompanhar e estar a par de todas as ferramentas naturais para apoiar as nossas decisões.

***6. Na Indústria Têxtil e Vestuário, ser sustentável e possuir certificações ecológicas são elementos decisivos para a conquista de negócios estrangeiros?***

É fundamental, não há outra hipótese. Eventualmente, se não tiverem as certificações, desde que cumpram os requisitos pois as certificações são uma coisa muito complicada porque existem milhares e, todas elas custam dinheiro. Depois, há clientes que querem uns, há clientes que querem outras, não é assim tão linear. Quando estamos a falar de empresas de grande dimensão, estamos também a falar de outras possibilidades de apoios e pela sua dimensão, a possibilidade de terem uma estrutura dedicada somente às

certificações, o que envolve grandes recursos. Quando estamos a falar de PME's, é muito difícil termos essas certificações, mas se cumprirmos as regras, mesmo não estando certificados, podem demonstrar aos seus clientes que cumprem as regras de certificação, apesar de não pagarem por elas. E é isso que os clientes querem e isso é uma coisa muito simples em Portugal, porque nós como um país evoluído nesse sentido, nós prestamos toda a atenção em termos de leis que protegem todos os trabalhadores, temos leis ambientais que podiam ser cumpridas e que tem de ser cumpridas pois quem não as cumprir está contra a lei. Mas estamos regulados, no entanto isso não é suficiente para as empresas poderem ser certificadas, porque falta recursos financeiros. Mas as certificações são muito caras e com um vasto leque de diversificação, contudo, como disse é possível explicar aos clientes que podemos não ter o certificado mas cumprimos todas as regras e eles têm outros mecanismos, no caso, a verificação dessas regras pois há certas certificações que são emitidas pelo cliente, que no caso enviavam auditores para ver se corria todo como o planeado.

***7. A dimensão da empresa foi, em algum momento, um entrave para a concretização de um negócio internacional? Em que medida?***

Sim, nós temos sempre de olhar para a nossa dimensão e perceber até que ponto podemos ir. Eu costumo dizer que é fundamental encontrar parceiros e clientes nas fábricas que têm mais ou menos a nossa dimensão porque um cliente pequeno numa fábrica grande perde-se, se for um cliente grande numa fábrica pequena, a fábrica não tem capacidade de resposta. A mesma coisa nos acontece se, por exemplo, um candidato a um programa daqueles de competição de produção muito grande, tem de ter os recursos humanos suficientes para depois dar resposta, se não os tiver não vale a pena me candidatar. Por acaso eu nunca fui excluído porque antes disso, estudo sempre se a oportunidade está de acordo com as nossas capacidades. Mas, sim é necessário analisar as oportunidades, que são muitas, e, temos de ver as que são compatíveis com a nossa dimensão. Embora sempre com a ambição de crescer pois uma variável não tem nada a haver com a outra.

***8. Quais são as principais vantagens e desvantagens de internacionalizar?***

Eu desvantagens não vejo nenhuma porque conforme eu disse, acho completamente natural comprar aqui ou comprar fora. Quando você vai a um site e vê qualquer coisa que gosta, maior parte das vezes nem sabe de onde é que vem, por isso se calhar está a comprar na Alemanha ou na loja do lado. Isso, atualmente, tornou-se irrelevante. A vantagem de

internacionalizar é que se trata de um mercado maior e quanto maior for um mercado, mais oportunidades tem para nos oferecer, temos mais possibilidades de escolher o que nos interessa e excluir o que não nos interessa.

### ***Empresa B***

#### ***1. Como iniciaram o processo de internacionalização da empresa?***

Estamos a falar de uma empresa com 63 anos que se calhar tem um processo de internacionalização um bocadinho diferente, porque foi feita aos poucos. 99,9% do nosso trabalho é para exportação, essencialmente, luxo e alto luxo. Na internacionalização também temos de perceber que a maior parte dos clientes que temos aqui são clientes que trabalham há muitos anos. Portanto, a internacionalização sempre fez parte do ADN da empresa.

#### ***2. Que impacto teve a internacionalização na Vossa atividade empresarial?***

Faz parte do ADN da empresa. A empresa continua a procurar complementar os clientes que tem dentro desse segmento comum com um grande crescimento. A empresa não sentiu a pandemia, nunca paramos um dia, nem fizemos máscaras, tivemos sempre a trabalhar nos segmentos do costume. É importante perceber que conseguimos sempre ter trabalho e ainda conseguimos crescer na pandemia. A maioria das vendas que temos para os nossos clientes são online, sendo que vendemos só para um cliente cerca de 250 000 camisas por ano.

#### ***3. Quais são os principais fatores que os clientes internacionais têm vindo a exigir? 4. De que forma a qualificação profissional dos funcionários influencia a prestação da empresa no mercado externo?***

No segmento médio-alto, alto luxo é o saber-fazer, o know-how da experiência, que também é muito importante, é uma empresa que aposta bastante na formação. Nós demorámos algum tempo, ao contrário de algumas empresas que contratam as pessoas e colocam-nas logo a trabalhar, a nossa empresa forma as pessoas, estamos a formar as pessoas mais antigas e de momento, estamos a formar muitas pessoas jovens que demoram algum tempo para conseguirem aprender os patamares e os indicadores exigidos. Outros fatores são prazos de entrega, capacidade de resposta, basicamente é isto, dar o que os outros países não conseguem/podem dar.

**5. Com a sua expansão internacional, a empresa sentiu necessidade de apostar em novos recursos-equipamentos para dar resposta aos requisitos do Vosso público internacional? Em quais?**

Sim, uma das coisas que alteramos, das maiores nos últimos anos, é a nível dos recursos humanos. A empresa necessitava de renovar os recursos humanos, temos muita gente na faixa dos 20/30 anos, pessoal qualificado, parte de design, modelagem são todos na casa dos 20/24, a mais velha tem 29 que é a líder do departamento. Os recursos humanos tem de ter qualificação para conseguirem responder às diferentes necessidades dos diferentes mercados.

**6. Na Indústria Têxtil e Vestuário, ser sustentável e possuir certificações ecológicas são elementos decisivos para a conquista de negócios estrangeiros?**

Sim, okay, nós somos certificados. Temos a certificação GOTS e temos ainda, no grupo, uma empresa que se chama X, que trata de tudo reciclado. Nós sentimos que, neste momento, há uma falta de algodão no mercado, há atrasos de tecidos e grande parte dos clientes, hoje em dia, exigem certificados GOTS ou com uma percentagem de tecidos reciclados. Por isso, isso acaba por ser já uma norma para nós. O grupo também está virado para isso.

**7. A dimensão da empresa foi, em algum momento, um entrave para a concretização de um negócio internacional? Em que medida?**

Não, pelo contrário, a empresa teve de se redimensionar. Esta empresa não tem mais pessoas do que tinha há 5 anos, como lhe disse passou de uma faturação de 6 milhões para 15 milhões por ano. Tivemos de fazer alguns ajustes e o que temos feito, essencialmente, é renovar quadros. Temos dado bem e também notávamos que alguns quadros de funções intermédias eram limitados porque estavam cá há muitos anos ou tinham limitações a nível da qualificação escolar, académica e etc.

**8. Quais são as principais vantagens e desvantagens de internacionalizar?**

Não há vantagens nem desvantagens, aqui não é opção. Ou é ou é, não há muito mais. O mercado nacional não é solução para nada, especialmente, para os artigos de luxo, podemos ter alguns nichos e ilhas, mas não passam disso.

***1. Como iniciaram o processo de internacionalização da empresa?***

Eu já lá estou há cerca de 29 anos e já nessa altura, estávamos a trabalhar no mercado externo. Mas, como temos vindo a reforçar é através de feiras, de pesquisas das marcas e temos uma equipa própria que contacta diretamente os clientes e faz uma pesquisa da marca, se se enquadra no nosso tipo de artigo, segmento, no nosso tipo de preço. Atualmente, sim, nós temos alguém que organiza isso e também as feiras, que considero uma referência.

***2. Que impacto teve a internacionalização na Vossa atividade empresarial?***

É assim, eu acho que estamos mais próximos, trabalhando direto. Estamos mais próximos das necessidades dos clientes e mesmo, a nível e margens é diferente, porque tendo alguém no intermédio sabemos que a margem do confeccionador fica muito reduzida.

***3. Quais são os principais fatores que os clientes internacionais têm vindo a exigir?***

Nós, hoje em dia, temos de nos adaptar, ou acompanhamos ou então, estamos fora. O que eu acho é que o cliente procura uma fábrica onde faça tudo, desde o molde, o desenvolvimento, a procura e compra dos materiais e que trabalhe, no fundo, na vertical. A vertical é, basicamente, nós compramos todos os componentes e vendemos a full price ao cliente e ele não tem qualquer preocupação. As peças chegam, fazemos a distribuição para as próprias redes ou lojas que o cliente tenha. Portanto, eu acho que o cliente procura alguém que faça todo o tipo de serviço. Ele tem apenas um contacto, um endereço de email, uma pessoa que lhe responde todas as situações.

***4. De que forma a qualificação profissional dos funcionários influencia a prestação da empresa no mercado externo?***

É assim no mercado, eu acho que a formação dos colaboradores, tanto interno como externo se aplica a nível geral. O que eu acho é que 1) precisamos de ter um processo que tenha um acompanhamento e que possamos ter etapas de filtros para que estejam a ser seguidos os requisitos e as regras da empresa. Depois também acho que a parte da formação, também ajuda bastante, é um ponto favorável. Temos de integrar mecanismos internos que um setor consiga, automaticamente, tentar detetar o seguinte, internamente e não só externamente.

***5. Com a sua expansão internacional, a empresa sentiu necessidade de apostar em***

***novos recursos-equipamentos para dar resposta aos requisitos do Vosso público internacional? Em quais?***

Sim, eu acho que o fator do cliente é qualidade e preço. E se nós não tivermos esses dois componentes, não conseguimos acompanhar o mercado, isto é, é preciso investir em equipamento, fazendo com que a qualidade seja melhor e até a produtividade seja maior, porque, no fundo, uma colaboradora faz sempre a mesma operação. Ou tem uma máquina nova, uma máquina mais automatizada para poder produzir mais ou então não é possível pois, sendo um trabalho manual, acaba sempre por ser o mesmo. Portanto, eu acho que, sim, acompanhar o equipamento, a evolução, as melhorias começam pelo equipamento. O salário aumenta, mas o colaborador não produz mais, se a mão-de-obra é a mesma, temos mesmo que partir pelo equipamento.

***6. Na Indústria Têxtil e Vestuário, ser sustentável e possuir certificações ecológicas são elementos decisivos para a conquista de negócios estrangeiros?***

Essa parte da sustentabilidade, é uma parte muito interessante e, eu acho que começa um bocadinho por estar na moda, toda a gente fala da sustentabilidade. Para ser sustentável, nós temos de reciclar por exemplo uma peça. Mas se uma peça tem determinados componentes que não são recicláveis, é um contrassenso. Acho que ainda temos de evoluir muito na parte da sustentabilidade pois para termos uma prática sustentável, não estamos a ser sustentáveis. Então como nós estamos a ser sustentáveis se para colocar uma prática a decorrer, em algum momento, temos de ir contra a sustentabilidade.

Não acho que seja um entrave na conquista de novos negócios internacionais, acho sim que é um processo lento e a partir do momento em que começamos a falar em sustentabilidade, nós temos de ir até ao fabricante, ao fio, ao tecido. No caso de já termos o tecido, temos de iniciar a parte de construir o fio, depois do fio está feito, elaborá-lo e isso tudo incide na sustentabilidade.

***7. A dimensão da empresa foi, em algum momento, um entrave para a concretização de um negócio internacional? Em que medida?***

Não, não acho. Eu acho que nós estamos numa medida interessante, mas não acho que seja um entrave. Acho que até tem mais flexibilidade e será uma mais-valia.

***8. Quais são as principais vantagens e desvantagens de internacionalizar?***

Vantagens: estarmos direto com o que o cliente pretende, não há perda de informação,

somos mais rápidos;

Desvantagens: Não vejo;

Somos 99 por cento, exportadores.

### ***Empresa D***

#### ***1. Como iniciaram o processo de internacionalização da empresa?***

O processo de internacionalização da empresa já foi feito há muitos anos. A empresa foi fundada em 1986, uma empresa com mais de 35 anos e, o processo de internacionalização já tem muitos anos, na verdade. Foi iniciado através de agências têxteis, que era bastante comum na altura as empresas portuguesas trabalharem com agências, que apresentavam as marcas e faziam a ligação entre as fábricas e os clientes, porque muitas vezes, as empresas não tinham nem departamentos comerciais nem pessoas que falavam idiomas estrangeiros. Então foi assim que a nossa empresa começou a internacionalização, através de agências têxteis.

#### ***2. Que impacto teve a internacionalização na Vossa atividade empresarial?***

Para a empresa foi fundamental, até porque o nosso volume de negócios é quase inteiramente de exportação, nós trabalhamos muito pouco com o mercado nacional, que é muito pequeno. Por isso, para nós a base da empresa é o mercado externo.

#### ***3. Quais são os principais fatores que os clientes internacionais têm vindo a exigir?***

Cada vez mais tudo o que seja sustentabilidade, não só das matérias-primas, mas, no geral. Exigem questões sociais, temos muitos clientes que nos pedem auditorias sociais, ou seja, a parte do respeito pelos locais de trabalho, pelos trabalhadores. Mas principalmente, tudo o que é ambiental neste momento é o principal foco dos clientes. Pedem certificações, o uso de matérias recicladas, matérias orgânicas e existe sim, um grande foco na sustentabilidade neste momento.

#### ***4. De que forma a qualificação profissional dos funcionários influencia a prestação da empresa no mercado externo?***

Eu acho que permite a empresa ser mais competitiva, qualquer coisa que faça que a empresa trabalhe melhor de forma mais eficiente e competitiva, isso vai ajudar a empresa a crescer, do ponto de vista global. A partir do momento que a empresa seja mais

competitiva, consegue apresentar um melhor produto, com melhor preço e qualidade, o que vai tornar a empresa mais forte. A formação, consoante as áreas, é muito importante porque se as pessoas conseguirem trabalhar melhor e mais sustentável, a empresa vai mais além.

***5. Com a sua expansão internacional, a empresa sentiu necessidade de apostar em novos recursos-equipamentos para dar resposta aos requisitos do Vosso público internacional? Em quais?***

Sim, sempre. Não só a nível das várias certificações, que foi um investimento ao longo dos últimos anos, mas, também, do ponto de vista estrutural. Por exemplo, a nível dos recursos humanos, a empresa apostou já há muitos anos, porque o mercado assim o pediu, uma equipa de design, nós temos uma equipa de design própria, apesar de trabalharmos no regime private label. A verdade é que cada vez mais, as marcas procuram empresas que tenham design próprio, que consigam visitar os clientes e recebê-los e que possamos, de certa forma, criar esta parceria com o cliente. Para além disso, apostou na procura de novas matérias, algodão BCI, algodão orgânico e isso também foi uma aposta. Do ponto de vista do produto, na automatização a nível de corte, a aposta em novas máquinas, a nível de confeção, ou seja, tudo isso foi sendo consoante as necessidades do mercado, o que os clientes foram pedindo. Do ponto de vista comercial, também houve um investimento porque a empresa quando começou não tinha este departamento. Agora trabalhamos muito pouco com as agências têxtil porque temos uma equipa direta que faz esse trabalho na empresa. Desde as marcas até aos recursos humanos foi sendo tudo trabalhado durante estes anos.

***6. Na Indústria Têxtil e Vestuário, ser sustentável e possuir certificações ecológicas são elementos decisivos para a conquista de negócios estrangeiros?***

Sim, neste momento, sim. Acredito que acha um impacto muito grande no volume de negócios se uma empresa não tiver certificações, por exemplo, BCI, OEKO TEX, GOTS. Mesmo certificações da parte social. Cada vez mais, eu acho que é impossível uma empresa, hoje em dia, se quiser apostar e crescer no mercado, tem de ter certificações.

***7. A dimensão da empresa foi, em algum momento, um entrave para a concretização de um negócio internacional? Em que medida?***

Nós recebemos muitas vezes, pedidos de marcas que estão a iniciar processos, por

exemplo, de altas marcas e com baixos volumes de produção e a verdade é que, pela nossa estrutura pode ser complicado elaborar esses trabalhos. Muitas vezes temos de dizer que não a potenciais clientes porque querem fazer um número de peças muito reduzido comparado com o que a empresa está habituada a fazer porque a empresa não está focada em coisas tão pequenas. Temos os mínimos de produção que sabemos que conseguimos de trabalhar e permitem a organização da empresa. A nível de capacidade, crescer e ter novos negócios com maior volume de produção é mais fácil do que reduzir. Se tivermos necessidade, a empresa aposta num negócio também para crescer. Acho que a única coisa que impede de trabalhar com alguma empresa é quando são clientes pequeninos.

#### ***8. Quais são as principais vantagens e desvantagens de internacionalizar?***

**Vantagens:** Procedimentos da empresa porque por exemplo, o nosso mercado nacional é muito pequeno decorrente do tamanho do nosso país, por isso é fundamental para uma empresa crescer e ter volume, internacionalizar-se, procurar novos mercados;

Conhecimento de novos mercados e formas de adaptação a cada um deles;

**Desvantagens:** Os custos associados ao investimento nos equipamentos, nos recursos humanos de forma a seguir as exigências do mercado;

Adaptação às formas de trabalhar diferentes de cada país;

A ITV é muito suscetível a crises, quer seja económica ou social. É facilmente velável ao que concerne à instabilidade, porque acaba por não ser uma opção das pessoas. Estas tem que comer e beber, mas a roupa acaba por não ser uma prioridade porque dura imenso e uma pessoa consegue viver sem ter de comprar constantemente.

### ***Empresa E***

#### ***1. Como iniciaram o processo de internacionalização da empresa?***

#### ***2. Que impacto teve a internacionalização na Vossa atividade empresarial?***

A X sempre foi uma empresa que trabalhou vocacionada para o estrangeiro. A internacionalização vem fundada com a empresa, portanto, alguns contactos já surgiram de trás, ou seja, de uma empresa anterior que existiu e que acabou por falir, dando origem à nossa atual empresa. A ideia sempre foi essa, contactar marcas de luxo, sendo a X um atelier de costura de alta escala e sempre foi uma ideologia explorar o mercado estrangeiro porque o mercado nacional não é competitivo a nível de preços e etc. Chegamos a fazer um trabalho ou outro de um produtor português mas é muito raro e tem de praticar preços baixos.

### ***3. Quais são os principais fatores que os clientes internacionais têm vindo a exigir?***

Uma coisa importante é o preço da mão-de-obra portuguesa porque trabalhar com esta qualidade e a este preço é complicado encontrar. Portugal é um país que tem bases muito fortes na costura e então, os clientes tem vindo a exigir qualidade dos produtos pois nós trabalhamos com marcas em que somos nós a fornecer os produtos por intermédio dos fornecedores externos mas, esse sourcing que acontece também, é muito importante. É importante termos equipas especializadas, um terreno para perceber as variantes porque o ganho está na compra também. Para além disso, hoje em dia, as marcas estão, cada vez mais, mais focadas na sustentabilidade, nomeadamente, na posse das certificações, que acabam por ser muito importantes para nós pois podemos competir com outras marcas, com a nossa concorrência. As nossas instalações são diferentes do “normal” das confeções de vestuário, normalmente são locais móbidos, sem grande luz, mas a nossa empresa não, ela valoriza o lado social do funcionário, o trabalho. Se um funcionário está feliz, ele vai trabalhar bem. A marca procura a qualidade que conseguimos oferecer como um todo, desde a confeção da peça, acompanhamento ao cliente às visitas anuais às empresas.

### ***4. De que forma a qualificação profissional dos funcionários influencia a prestação da empresa no mercado externo?***

A qualificação dos funcionários é muito importante porque se nós tivermos funcionários especializados em determinadas áreas, se conseguirmos estar sempre à frente, quer seja em materiais de costura ou durante o processo de confeção do produto, eu acho que isso para o consumidor final é visto como uma mais-valia porque nos permite ter um leque mais extenso de soluções para a própria marca. A X aposta muito na formação.

### ***5. Com a sua expansão internacional, a empresa sentiu necessidade de apostar em novos recursos-equipamentos para dar resposta aos requisitos do Vosso público internacional? Em quais?***

Sim, de certa forma porque por exemplo, a X, recentemente, expandiu o seu armazém porque havia de necessidade de comprar uma máquina de corte nova que tivesse um software que conseguisse ler padrões e esta necessidade é muito focada em dois clientes que temos. Com a implementação dessa máquina, nós conseguimos um aproveitamento de tempo e dos nossos recursos humanos muito mais eficiente do que anteriormente que,

tínhamos de cortar tudo à mão.

**6. Na Indústria Têxtil e Vestuário, ser sustentável e possuir certificações ecológicas são elementos decisivos para a conquista de negócios estrangeiros?**

Em certa medida sim porque existem máquinas que obrigam mesmo que as empresas que produzem as suas peças tenham certas certificações, especialmente GOTS. Nós somos certificados GOTS, OCS e RCS. O final o que interessa é ser certificado.

**7. A dimensão da empresa foi, em algum momento, um entrave para a concretização de um negócio internacional? Em que medida?**

Eu penso que sim, pelo facto de, termos de competir com empresas com uma melhor capacidade de produção e volume de negócios, o calibre é diferente. Nós trabalhamos com média alta, com o objetivo de ser só marcas de alta, mas muitas delas, não procuram o nosso país para produzir nem, conseqüentemente, a nossa empresa.

**8. Quais são as principais vantagens e desvantagens de internacionalizar?**

**Vantagens:** Contactamos com outro tipo de produto que aqui, em Portugal, não se trabalha porque o facto de nos internacionalizarmos permite-nos trabalhar com diferentes culturas, roupas, tecidos fornecedores.

Abre-nos mais portas no estrangeiro.

Maior margem de lucro porque, como, por vezes, a mão de obra portuguesa acaba por ser mais barata e os preços são vendidos na mesma, ao mesmo preço, há uma margem maior.

**Desvantagens:**

Os alfandegamentos;

Os custos associados aos transportes;

Da parte ecológica, nós viajamos para visitar os clientes, acabamos por ter de viajar e conseqüentemente, poluir mais;

**Empresa F**

**1. Como iniciaram o processo de internacionalização da empresa?**

Ora bem, a empresa já tem 40 anos de existência e a fábrica basicamente começou por fazer vestuário para as feiras da zona centro. Entretanto isso foi-se evoluindo e alguns clientes estrangeiros também começaram a estabelecer contacto connosco, se fazíamos algum vestuário e isso começou assim. Somos cerca de 200 pessoas e fazemos vestuário

exterior de, essencialmente, homem, quer calças, casacos, coletes, fatos, portanto tudo exterior de homem. O que acontece é que o processo da internacionalização surge com a procura dos clientes internacionais e nós começamos então a fazer alguma coisa para fora, sendo somente mão-de-obra. Já há uns anos, diria uns 7 anos, que não é assim, nós começamos a ter canais novos quer seja de distribuição, marca própria assim como clientes em vários sítios do mundo.

## ***2. Que impacto teve a internacionalização na Vossa atividade empresarial?***

1º o impacto tem que ver com o falarem de nós, portanto por um lado, acharem que os produtos que produzimos são de excelente qualidade e através de uns clientes vão ganhando outros porque sabe que quem fez aquele vestuário são perfeitos e acabam por perguntar a capacidade que temos para fazer, os preços e etc.

## ***3. Quais são os principais fatores que os clientes internacionais têm vindo a exigir?***

1º nos temos de dominar processos, conhecer o produto, ver as ferramentas próprias e depois ter a comunicação adequada, que é muito importante. Hoje, existe a comunicação online, mas há alguns anos isso não era possível, então nós tínhamos de responder rapidamente, na hora quase, para podermos avançar no processo. Por exemplo, o cliente tem uma dúvida, ou não está aprovado, perceber o porquê. Hoje em dia, apesar da comunicação ser mais facilitada, continua a ser importante acompanhar o cliente e o processo.

## ***4. De que forma a qualificação profissional dos funcionários influencia a prestação da empresa no mercado externo?***

Quanto mais qualificados são as pessoas mais fácil algumas coisas se tornam a fazer, ou seja, se temos uma pessoa que está a fazer o seguimento do cliente e tem conhecimentos técnicos e comerciais da organização é muito mais fácil do que uma pessoa que não detém esses conhecimentos e portanto, só consegue fazer o seu trabalho e hoje em dia, tem que ser ver como uma linha horizontal, através de fases e de estados e não de uma forma vertical. Hoje em dia, na área industrial nós temos bastantes problemas a nível de recursos humanos, quer a nível dos operadores quer a nível de engenheiros e de outro tipo de qualificações.

## ***5. Com a sua expansão internacional, a empresa sentiu necessidade de apostar em***

***novos recursos-equipamentos para dar resposta aos requisitos do Vosso público internacional? Em quais?***

Sim, a informação sobre a questão da maquinaria, de formas de produção mais rápidas, situações relacionadas com a qualidade, verificações que se fazem antes e depois dos tecidos, tudo isso exigem ferramentas que nos ajudam a acelerar o processo e como tal é preciso esse investimento.

***6. Na Indústria Têxtil e Vestuário, ser sustentável e possuir certificações ecológicas são elementos decisivos para a conquista de negócios estrangeiros?***

Definitivamente, hoje, já se começa a falar bastante nesse assunto. Em Portugal, temos algumas empresas que a nível mundial já começam, de certa forma, a miturar o processo e a por exemplo, standard 100, é basicamente um requisito que as empresas, clientes começam a exigir, e isso é muito importante. Tal como é importante ter a rastreabilidade do produto, desde a origem até o processo de fabricação, de forma a conseguir concentrar todas as informações necessárias.

***7. A dimensão da empresa foi, em algum momento, um entrave para a concretização de um negócio internacional? Em que medida?***

Não porque os clientes que procuramos e os clientes que nos procuram, , analisamos as nossas capacidades de resposta, ou seja, nós nunca íamos aceitar um cliente que tivesse maior capacidade do que aquela que nós temos. E há uma ligação nesse sentido que nos permite gerir clientes.

***8. Quais são as principais vantagens e desvantagens de internacionalizar?***

As vantagens e internacionalizar é assim, se estivéssemos a trabalhar só para o mercado interno, provavelmente, já não existiríamos. O mercado interno é pequeno e está tomado por grandes cadeias internacionais, portanto, basicamente seríamos engolidos pelo sistema. A internacionalização permite-nos ter a possibilidade de trabalharmos com outros mercados, americanos, essencialmente e escandinavos. Portanto, nós temos uma panóplia bastante interessante de clientes e mercados que são todos diferentes, o que é uma grande vantagem. A maior desvantagem é que somos ultrapassados de uma forma muito rápida se não tivermos a questão do serviço, das entregas, da comunicação, se não formos suficientemente bons nisso, depois estamos fora do processo. Exige recursos.

## ***Empresa G***

### ***1. Como iniciaram o processo de internacionalização da empresa?***

Isso é uma forma muito simples, é ir para o mercado externo, uma coisa puxa a outra, conhecemos novos clientes, pedem-nos novas certificações e isso é como montar uma casa, através de um cliente vão se ganhando outras bem como, outras aprendizagens. É necessário termos bons fornecedores, bons clientes para que se construa uma boa rede. Muitos fornecedores acabam por informar contactos de potenciais novos clientes.

### ***2. Que impacto teve a internacionalização na Vossa atividade empresarial?***

Trabalhamos para clientes diretos para as marcas diretamente e temos uma aprendizagem totalmente diferente, se tivermos com o mercado espanhol, por exemplo, é uma coisa e se tivermos com um mercado francês, já é outra. O que faz com que aprendamos com cada um deles, aprendendo e acabamos por evoluir.

### ***3. Quais são os principais fatores que os clientes internacionais têm vindo a exigir?***

As certificações. A empresa tem de estar certificada.

### ***4. De que forma a qualificação profissional dos funcionários influencia a prestação da empresa no mercado externo?***

No têxtil, estamos todos constantemente a aprender com as diferentes situações que vão surgindo ao longo dos dias. Mas temos de dar formação porque, por exemplo, vem um novo modelo e o controlo tem de ser estudado, para que os colaboradores percebam também como funcionam as operações. Tem de se ter formação sempre senão ficamos parados no tempo, porque nunca fazemos sempre a mesma lógica de produção, trabalhamos com o mercado médio-alto e as exigências são muito altas.

### ***5. Com a sua expansão internacional, a empresa sentiu necessidade de apostar em novos recursos-equipamentos para dar resposta aos requisitos do Vosso público internacional? Em quais?***

De momento não porque eu sou uma pessoa que até hoje, nunca me preocupei se vou para um mercado dos estados unidos para ter máquinas boas. Primeiro começo por baixo, ter bons equipamentos para depois entrarmos. Todas as nossas máquinas são novas.

### ***6. Na Indústria Têxtil e Vestuário, ser sustentável e possuir certificações ecológicas são***

*elementos decisivos para a conquista de negócios estrangeiros?*

Pode, claro que sim.

***7.A dimensão da empresa foi, em algum momento, um entrave para a concretização de um negócio internacional? Em que medida?***

Não. Quando se vai para o mercado e ele é demasiado extenso, vão surgir marcas que fazem pouca quantidade, mas que exigem qualidade. No entanto, também há clientes que te exigem imensas peças por coleção. Ou seja, a empresa tem de ver se consegue adaptar às necessidades dos clientes.

***8.Quais são as principais vantagens e desvantagens de internacionalizar?***

Pontos negativos não vejo nenhuns. Pontos positivos vejo porque crescemos todos. Quem internacionaliza, tem uma maneira diferente de ver e viver as coisas em comparação com quem só esteve no mercado nacional. Os desafios fazem-nos crescer e adaptar-nos a novas realidades.

### ***Empresa H***

***1.Como iniciaram o processo de internacionalização da empresa?***

A qualidade da roupa, os prazos de entrega curtos, bem como o conjunto de profissionais altamente qualificados nas áreas de produção, design e logística, têm sido, sem dúvida uma mais-valia por parte de quem nos procura.

Apesar de ser uma empresa pequena e recente já se apresenta internacionalizada em 5 países, contudo, estamos sempre prontos para crescer e arriscar pois o nosso objetivo é trabalhar para todos os continentes.

***2.Que impacto teve a internacionalização na Vossa atividade empresarial?***

Um impacto muito positivo porque aumenta as nossas oportunidades de negócio e permite-nos evoluir enquanto empresa e pessoas individuais.

***3.Quais são os principais fatores que os clientes internacionais têm vindo a exigir?***

Para conseguirmos obter e continuar com um bom êxito de vendas, optamos por utilizar algumas adaptações nos nossos produtos, dado que as culturas e tradições são diferentes de países para país. No caso de França, por exemplo, a nossa principal estratégia é alterar alguns padrões e cores no vestuário.

Os principais fatores que os clientes têm vindo a exigir são qualidade, inovação e sustentabilidade.

***4. De que forma a qualificação profissional dos funcionários influencia a prestação da empresa no mercado externo?***

Os nossos profissionais são altamente qualificados, no entanto, tratando-se um mercado em crescente inovação, os nossos colaboradores colmatam as diferenças através de formação, que no caso, é contínua.

***5. Com a sua expansão internacional, a empresa sentiu necessidade de apostar em novos recursos-equipamentos para dar resposta aos requisitos do Vosso público internacional? Em quais?***

Em 2021, aquando da abertura da empresa, aplicamos as nossas poupanças em maquinaria avançada e em infraestruturas modernas para o início da laboração. Devido ao facto de estar muito envolvido na área têxtil, conhecia algumas pessoas com grande capacidade de confeção de vestuário e foi desta forma, ao convidá-las para este novo projeto, que conseguimos uma equipa coesa, sólida e bastante produtiva.

***6. Na Indústria Têxtil e Vestuário, ser sustentável e possuir certificações ecológicas são elementos decisivos para a conquista de negócios estrangeiros?***

A escolha de bons fornecedores de matérias-primas é importante para manter o padrão de qualidade das peças, o que agrega valor para a marca. Sem dúvida, que a existência de certificados pode ser um elemento decisivo de concretização de negócios, sendo que a X já conta com alguns certificados, mas tem como objetivo conseguir alcançar mais porque assim conseguem abranger um maior leque de clientes, no entanto, ainda não o fez por que isso exige altos recursos financeiros.

***7. A dimensão da empresa foi, em algum momento, um entrave para a concretização de um negócio internacional? Em que medida?***

***8. Quais são as principais vantagens e desvantagens de internacionalizar?***

Vantagens: As razões pelas quais a empresa pretende internacionalizar-se centram-se no acesso a mais recursos e a preços mais acessíveis, evitar a tributação, o aumento da quota do mercado e, o aumento do investimento.

### ***1. Como iniciaram o processo de internacionalização da empresa?***

A empresa já tem 21 anos no mercado e tanto quanto eu posso perceber pelo histórico da empresa, a X começou com um cliente português e depois, entretanto com conhecimentos da primeira empresa, do 1º local de onde estava a trabalhar é que começou o processo de internacionalização. Começou logo a trabalhar com o mercado holandês, que desde sempre foi um dos nossos principais mercados. Mas neste momento, o mercado inglês supera o mercado holandês. Para além disso, também trabalhamos com estados unidos, França, Espanha, Dinamarca, Suécia, entre outros. E penso que terá sido mais ou menos, conversas, conhecimentos, penso que não foi uma procura direta do cliente à X. A X tinha uma estrutura bastante mais pequena do que aquilo que temos agora e, acho que foi mais ou menos dentro deste contexto que a X começou o processo de internacionalização.

### ***2. Que impacto teve a internacionalização na Vossa atividade empresarial?***

Foi um impacto gigantesco, a nível do volume de vendas, aumentamos alto e poderosamente e depois também temos outra situação que é, trabalhar com diversos países é engraçado porque, neste trabalho nós pensamos que é sempre tudo da mesma forma, mas não é. Cada cliente tem a sua forma de trabalhar e também nos ajuda a conseguirmos perceber que nem toda a gente trabalha da mesma forma para chegarmos ao mesmo objetivo. Para além de nos ter trazido imenso conhecimento a nível pessoal também nos trouxe a nível profissional. Nós temos um hábito interno daqui da empresa que é, no mínimo 1x por ano fazemos visitas aos nossos clientes principais e àqueles que aceitam, pois, há sempre os que estão sempre extremamente ocupados. A nível de faturação, é um aumento considerável e continua a ser.

### ***3. Quais são os principais fatores que os clientes internacionais têm vindo a exigir?***

A sustentabilidade. Todos eles agora falam da sustentabilidade, acho que é o foco principal dos nossos clientes. Mas eu na minha opinião, acho que têm uma ideia completamente errada sobre a sustentabilidade. Porque, para mim, a sustentabilidade é a gente comprar uma peça orgânica, não é comprar uma peça que tenha um tingimento e fio xpto. Porque se formos a ver, a sustentabilidade passa, muitas vezes pelos clientes exigirem fios orgânicos, mas as pessoas esquecem-se que o algodão orgânico, a nível de consumo de água para ser produzido, gasta mais do dobro de que a produção do algodão normal. Nesse sentido, para mim a sustentabilidade é a gente ter uma peça em que faz 10/20/30 lavagens e a peça não muda radicalmente no aspeto, não tem buracos, o

estampado não fica demasiado desgastada. Mas nós temos clientes que querem malhas recicladas, poliéster que são reciclados e etc. e, para mim, isso não é sustentabilidade, considero que há mais desperdício pois a nível de material, recursos acaba por ser maior do que fazer uma malha perfeitamente normal. Nós temos tido a procura de clientes novos e a maioria falam-nos muito da sustentabilidade.

***4. De que forma a qualificação profissional dos funcionários influencia a prestação da empresa no mercado externo?***

É extremamente importante e uma das coisas que nós temos vindo a aperceber hoje em dia é que a especialização da mão de obra é cada vez mais escassa. Cá, na empresa a faixa etária que estão essencialmente na parte da confeção, é de mais idade. Cada vez mais, existem menos pessoas a quererem especializar-se na parte da costura e eu acho que daqui a uns valentes anos não vamos ter costureiras. Mas sim, nós temos uma empresa que, para além, de querermos fazer um bom trabalho junto dos nossos clientes, também nos dedicamos bastante às pessoas e pelo seu bem-estar, para nós é um fator muito importante. A par disso, estamos a fazer formações tanto para o comercial, contabilidade e a nível da produção e eu acho que neste preciso momento, investir nas pessoas é importante porque as pessoas conseguem trabalhar com outro brio, com mais animo. Investir em recursos humanos e tentar especializar as pessoas e se sentirem bem no local de trabalho é meio caminho andando para que a nível produtivo, as coisas corram muito bem.

***5. Com a sua expansão internacional, a empresa sentiu necessidade de apostar em novos recursos-equipamentos para dar resposta aos requisitos do vosso público internacional? Em quais?***

Sim, sem dúvida. Uma das coisas que a empresa apostou foi no sistema de corte. Existem vários sistemas de corte e nós apostamos num dos mais recentes, no seguimento de há uns anos a empresa sentir necessidade, decorrente do volume de amostras que tivemos/temos, teve a necessidade de investir num sistema de corte automático só para cortar amostras e investir em outra máquina de corte automático para produção. Neste momento, a X tem 2 máquinas para cortar a produção, a parte de riscas ainda é corte manual porque no aspeto final do vestuário, o aspeto é muito mais bonito e fidalgo tem a parte das riscas a casar na parte das costuras laterais e para conseguirmos fazer um bom trabalho, apostamos no corte manual para ser uma atividade mais controlada por nós. Basicamente, a nossa maior revolução foi a nível de corte e na passagem a ferro. Em vez

de termos só ferros a passar a roupa, temos aqueles bonecos insufláveis, coloca a peça, sai vapor e fica passada a peça.

***6. Na Indústria Têxtil e Vestuário, ser sustentável e possuir certificações ecológicas são elementos decisivos para a conquista de negócios estrangeiros?***

Sem dúvida, pelo facto de nós termos quase todas as certificações exigidas pelo mercado, é meio caminho andado para nós conseguirmos ter novos clientes. A X tem 5 carrinhas elétricas, 3 carros elétricos, a estrutura está toda acompanhada do início ao fim de painéis solares, sendo que cerca de 70/80% da energia que a gente gasta é produzida por esses painéis. E quando dizemos isso aos clientes eles ficam encantados.

***7. A dimensão da empresa foi, em algum momento, um entrave para a concretização de um negócio internacional? Em que medida?***

Que eu tenha conhecimento não. Nós aqui dentro não temos capacidade produtiva para podermos confeccionar toda a produção que nos é colocada por isso temos a necessidade de subcontratar e para além disso, também sentimos necessidade de comprar outra empresa só para confeção, de forma a conseguirmos manter o volume de trabalho sempre interno e não diversificar muito a nível de confeções porque há confeções que não trabalham só para nós e depois têm outras pessoas lá a entrar que, muitas vezes, tem aquelas cuscadelas de ver quem é o cliente, os fornecedores dos materiais.

***8. Quais são as principais vantagens e desvantagens de internacionalizar?***

Vantagens temos imensas, temos a diversificação e mercados com diferentes formas de trabalhar e nós aprendemos com isso; Maior volume de negócios; a empresa começa a ser ainda mais conhecida e fica propensa a ter novos clientes; Maior procura;

Desvantagens: haver clientes que, infelizmente, não têm noção como o processo produtivo acontece; Vejo mais vantagens do que desvantagens;

***Empresa J***

***1. Como iniciaram o processo de internacionalização da empresa?***

A empresa criou-se em 1958, no início era só fio, depois nos anos 70/80, começou a fazer tecido e foi aí que começou o processo de internacionalização, vendia-se para alguns clientes, que não eram muitos, em Inglaterra, nos Estados Unidos para a Ralph Lauren, que além de tecidos, vendíamos camisas também. Nos anos 90, a X foi convidada para

dividir a empresa por setores, X tecidos, X fios e X acabamentos. Nessa altura foi contratado um designer italiano, já com bastante experiência e um diretor comercial, que fizeram uma revolução na X nessa altura, que coincidiu com uma crise têxtil, revelando mais uma vez que a empresa voltou a ser pioneira. No meu entender, essas foram as pessoas que ajudaram a diversificar, deixando de se produzir somente para 4 ou 10 clientes pois quando um deles não tinha trabalho, havia uma quebra muito grande e passou-se a criar agentes por países, primeiro na Europa e depois pelo resto do mundo. Portanto, eu creio que o processo de internacionalização terá sido mais enraizado nos anos 90 sendo que, creio nos anos 80 já se vendia para os EUA. Neste momento, eu posso lhe dizer que a X vende para 67 países de 5 continentes e uma carteira de clientes que ronda sempre 1800/2000 clientes e isso ajudou-nos a ter um negócio mais estável porque já não dependemos de clientes tão grandes, apesar de trabalharmos de marcas importantes, eu tive uns anos responsável pelo mercado espanhol e trabalhava com a Inditex nessa altura. Depois, em 2014 a X apresentou um processo de internacionalização para os EUA, onde criamos a empresa lá que se chama X e nessa altura fui convidado, juntamente com a minha esposa, fomos para lá com o visto L1, que custa de 3 em 3 anos, 12000 dólares. Mudamo-nos para lá, vivemos praticamente 8 meses lá, vimos a Portugal várias vezes por causa dos clientes, vamos a feiras a Milão e desde então, a mudança para lá foi importante porque fez com que a empresa crescesse, temos cada vez mais clientes, em média de 250 clientes. O processo de trabalho nos EUA tem sido muito bom pois é uma forma de trabalhar totalmente diferente de cá, as pessoas gostam de partilhar e as relações comerciais são muito importantes para estreitar o negócio, tornando-o mais fácil. Na altura da pandemia, o negócio não parou, trabalhamos a partir de casa, tínhamos de fazer um esforço maior por causa da diferença horária. No entanto, em 2020 o negócio caiu ligeiramente, 30%. Depois em 2021, voltamos a crescer e depois a partir de 2022 já foi um ano de crescimento significativo.

## ***2. Que impacto teve a internacionalização na Vossa atividade empresarial?***

Nos EUA e pelo Canadá, teve um impacto muito importante porque nós em dois anos conseguimos duplicar as vendas e desde então que temos vindo a aumentar 25/30% por ano.

## ***3. Quais são os principais fatores que os clientes internacionais têm vindo a exigir?***

A proximidade com os clientes é muito importante, a qualidade do produto e o serviço.

O serviço porque os clientes norte americanos são muito exigentes ao nível das respostas, por exemplo, quando estou cá, não tenho a oportunidade de responder no mesmo dia, mas no EUA não podemos demorar mais do que 2/3 a responder porque são muito exigentes, se eles enviarem um email e não respondermos dentro de 24 horas ou 48 horas, enviam novo email e já escrevem a letras maiúsculas. São clientes muito exigentes, uma coisa que eu aprendi com um senhor que tinha uma marca de roupa, quando eu fui para lá, ele disse que eu tinha que aprender uma coisa diferente, nos EUA tempo é dinheiro, em Portugal tempo é tempo.

***4. De que forma a qualificação profissional dos funcionários influencia a prestação da empresa no mercado externo?***

Acho que é muito importante ter uma equipa dedicada e nós temos isso. Nos tecidos temos 2 pessoas que nos assistem (nos EUA). A X América representa 50% do negócio da X, full package. A formação continua é muito importante em todos setores e a X nisso vai dando formação, internamente. Temos de ter conhecimento de todo o processo produtivo, de onde vem o fio e etc. e isso para além da experiência, advém da formação, porque o conhecimento e as tecnologias estão a evoluir.

***5. Com a sua expansão internacional, a empresa sentiu necessidade de apostar em novos recursos-equipamentos para dar resposta aos requisitos do Vosso público internacional? Em quais?***

O que nós fizemos foi implementar 2x ao ano, nos estados unidos, uma semana onde vão 1/2 dos nossos designers, levam um pc com o desenho e com os clientes, e eles ficam a desenvolver coleções com eles. O que a X fez na altura da pandemia foi criar um programa para desenvolver a coleção digitalmente. Mas no vestuário, as pessoas gostam de ver e tocar os tecidos.

***6. Na Indústria Têxtil e Vestuário, ser sustentável e possuir certificações ecológicas são elementos decisivos para a conquista de negócios estrangeiros?***

Sim, sem dúvida. Há de todo um movimento, no entanto, não acontece com todas as marcas. A X é certificada pelo OEKO e standard, GOTS, e, pertencemos à plataforma BCI Cotton. Muitos dos clientes têm diferentes standards distintos, e que muitas vezes, o que acontece é que os clientes nos enviam e nós temos de fabricar consoante esses standards. Nem sempre é possível porque eles estão habituados a comprar algumas coisas

na Ásia, e nós, na união europeia não nos permite usar certos químicos. O orgânico está a ganhar uma preponderância maior, muitas marcas e mais recentes estão a desenvolver muitas coisas em orgânico. Eu acho que, neste momento, a palavra sustentabilidade ainda é muito vazia, considero ser ainda só marketing porque por exemplo, o algodão orgânico consome muito mais água do que o algodão normal. Sou mais a favor da circularidade, da reutilização, reciclagem.

***7. A dimensão da empresa foi, em algum momento, um entrave para a concretização de um negócio internacional? Em que medida?***

Pelo menos desde finais dos anos 90, acho que não porque continuamos a trabalhar com agentes. Para além dos vendedores para cada um dos países, temos um agente que é uma pessoa do país que conhece melhor todos os mercados dessa área e que acaba por visitar mais os clientes e fazer um melhor acompanhamento e isso ajudou-nos a conquistar mais o mercado internacional. O processo da X engloba a qualidade e o serviço e, isso é muito importante porque quando temos qualidade, o cliente faz uma vez e volta. Se a qualidade não for tão boa bem como o serviço, pela segunda vez, é capaz de deixar de nos comprar.

***8. Quais são as principais vantagens e desvantagens de internacionalizar?***

As vantagens de internacionalizar é a conquista de novos mercados, o crescimento da empresa, cria mais postos de trabalho e o facto de sermos uma equipa líder do mercado, sendo que a X estará no top 5 entre Portugal e Itália; dar melhores condições de trabalho, o que aumenta o contentamento dos funcionários. No que concerne às desvantagens, a única desvantagem que vejo é mais com o país, mais com o estado pois as ajudas são muito poucas, Portugal não tem um visto que todos os países da UE têm, que seria mais simples visto que pagamos muito mais dinheiro pelo visto.