

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Elisabete Maria Campos Nogueira

**Orientação empreendedora e
internacionalização: O estudo de caso de uma
empresa do setor têxtil e vestuário.**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor José Carlos M. Pinho

Outubro de 2016

DECLARAÇÃO

Nome: Elisabete Maria Campos Nogueira

Endereço eletrónico: elisabete.nogueira79@gmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 11471750

Título dissertação:

Orientação empreendedora e internacionalização. O estudo de caso de uma empresa do setor têxtil e vestuário

Orientador:

Professor Doutor José Carlos M. Pinho

Ano de conclusão: 2016

Mestrado em Negócios Internacionais

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

Universidade do Minho, 28 de Outubro de 2016.

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho Professor Doutor José Carlos Pinho; pelo seu apoio incondicional desde o primeiro momento da decisão da realização desta dissertação e pela partilha de conhecimentos e valiosas contribuições para a realização deste trabalho.

À empresa, pelo tempo e interesse, sem a qual não teria sido possível a realização do estudo.

À minha família e aos meus amigos, pelo apoio constante e motivação, sem esquecer, a compreensão pela minha dedicação a esta dissertação.

RESUMO

Num mundo em constante transformação e com a progressiva liberalização do comércio mundial, o empreendedorismo e o desenvolvimento internacional têm sido a resposta das organizações face ao aumento generalizado da concorrência e às possíveis ameaças à sua sobrevivência.

Nesta dissertação estudamos a relação entre a Orientação Empreendedora, num conceito multidimensional, e a internacionalização nas organizações. São apresentadas as diferentes dimensões da OE, e em que medida estas têm influência nas estratégias de internacionalização e competitividade das organizações.

Dada a importância do setor têxtil e do vestuário na economia portuguesa e o peso na balança comercial, entendeu-se que este é um importante setor a ser estudado.

Foi efetuado um caso de estudo de uma empresa do setor com um forte enfoque na internacionalização, em que tentamos compreender de que forma, as diferentes dimensões da OE (inovação, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva) são usadas como estratégias de internacionalização para que a empresa seja competitiva face aos seus concorrentes.

Esta dissertação tem por base o estudo de caso, tendo sido utilizada uma metodologia qualitativa, onde se aplicou uma entrevista semiestruturada ao presidente da empresa.

A par da entrevista ao presidente da empresa, foram também considerados dados secundários referente à presença desta nos mercados internacionais, como volume de negócios e variedade de mercados.

A presença de gestores com uma forte relação empreendedora, um foco estratégico bem definido, baseado no modelo de negócio, a aposta numa estratégia de internacionalização, assim como, a rede de contactos, e alguns mecanismos de apoio institucional, mostram-se elementos essenciais para a competitividade da organização.

PALAVRAS-CHAVE: Orientação Empreendedora, Internacionalização, Exportação, Setor têxtil e do vestuário, competitividade

ABSTRACT

In a world of constant transformation resulting from a progressive liberalization of worldwide commerce, entrepreneurship and international business has been an answer to those organizations that wish to keep their survival and growth.

In this thesis we study the relationship between the Entrepreneurship Orientation, which is a multidimensional concept, and how it may influence the firm's internationalization. Different dimensions of the EO are examined and these are expected to have an influence on firm's internationalization as well as its global competitiveness.

Given the importance of the textile industry and clothing in the Portuguese economy and due to its importance for the country's balance sheet it was the selected industry to be studied.

From a methodological perspective, a case study approach was followed addressing to an international well succeed firm. A semi structured interview to the president of the company was conducted. Alongside the interview to the president of the company, there were also considered secondary data regarding the presence of this company in the international markets, as well as its business volume and international market presence. More specifically, a mix methodological approach was followed.

Each dimension of the EO orientation (innovation, pro activity, taking risks, autonomy and aggressive competitive) was analysed, specifically its implications on the internationalization strategy of the firm.

Results suggest that a strong entrepreneurial orientation posture, a well defined strategy based on a solid business model, a successful strategic entry mode, a relevant business network and a strong institutional support are the most relevant factors to ensure the success of the firm in its international markets.

KEY WORDS: Entrepreneurship Orientation, Internationalization, Exportation, Textile Industry and garment, competitiveness

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO	v
ABSTRACT	vii
ÍNDICE	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE QUADROS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE SIGLAS E ABREVIATURAS	xiii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Justificação e relevância do tema	2
1.2. Objetivos e questões de pesquisa	3
1.3. Estrutura e organização da dissertação	4
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....	7
Introdução	7
2.1. Conceito de Orientação Empreendedora	7
2.2. A natureza multidimensional do conceito de Orientação Empreendedora.....	13
2.2.1. Inovação.....	15
2.2.2. Proatividade	16
2.2.3. Assunção de riscos	17
2.2.4. Autonomia	18
2.2.5. Agressividade competitiva.....	19
2.3. Internacionalização Empresarial	22
2.3.1. Formas de internacionalização empresarial: modos de entrada.....	24
2.3.2. Processos do tipo <i>Non Equity</i>	27
2.3.2.1. Exportação.....	27
2.3.2.2. Acordos Contratuais	28
2.3.3. Processos do tipo <i>Equity</i>	29
2.3.3.1. Joint Ventures.....	30
2.3.3.2. Wholly Owned Operations.....	30
2.3.4. A exportação como forma de internacionalização	31
2.3.4.1. Exportação Direta	33

2.3.4.2. Exportação Indireta.....	34
2.4. Compromisso face à exportação.....	35
2.5. Orientação Empreendedora vs Internacionalização.....	39
CAPÍTULO III – INDÚSTRIA TÊXTIL E DO VESTUÁRIO EM.....	43
3.1. Retrospectiva da Industria Têxtil e do Vestuário em Portugal.....	43
3.2. O atual setor do Têxtil e do Vestuário em Portugal.....	45
3.3. Estrutura do setor da Indústria Têxtil e do Vestuário.....	49
3.3.2. Análise dos principais indicadores da ITV.....	53
3.3.2.1. Principais clientes da ITV portuguesa.....	56
3.3.2.2. Principais fornecedores da ITV portuguesa.....	58
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA.....	61
4.1. Método de pesquisa.....	61
4.2. Métodos de recolha de dados.....	63
CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA RI.....	67
CAPÍTULO VI – ANÁLISE DE DADOS.....	73
6.1. Caracterização da empresa com base em dados secundários.....	73
6.1.1. Volume de negócios da empresa.....	73
6.1.2. Percentagem volume de vendas dedicado à atividade exportadora.....	74
6.1.3. Variedade de mercados.....	75
6.1.4. Principais clientes da Empresa.....	77
6.2. Análise Qualitativa dos dados recolhidos na entrevista.....	79
6.2.1. Orientação empreendedora.....	79
6.2.1.1. Inovação.....	80
6.2.1.2. Proatividade.....	80
6.2.1.3. Assunção de riscos.....	81
6.2.1.4. Autonomia.....	81
6.2.1.5. Agressividade competitiva.....	82
6.3. A influência das dimensões da OE nas estratégias de internacionalização da empresa.....	82
CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES.....	95
7.1. Principais conclusões do estudo.....	96
7.2. Limitações do estudo e propostas para investigação futura.....	99
BIBLIOGRAFIA.....	101
ANEXOS.....	111

Anexo 1	112
Anexo 2 – Dados fornecidos pela empresa relativos ao volume de	116
Anexo 3 – Dados fornecidos pela empresa relativos à relação das	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Escolha do modelo hierárquico dos modos de entrada.....	26
Figura 2 - Cadeia produtiva da Indústria Têxtil e Vestuário.....	47
Figura 3 - Distribuição geográfica da ITV em Portugal	51
Figura 4 – Presença da Empresa RI no Mundo	72

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de Orientação Empreendedora	13
Quadro 2 - Dimensões da Orientação Empreendedora e suas definições.....	21
Quadro 3 - Vantagens e desvantagens da exportação.....	35
Quadro 4 - Principais indicadores da Indústria Têxtil e do Vestuário entre 2013 e 2015	54
Quadro 5 - Principais clientes da ITV portuguesa em 2015.....	57
Quadro 6 - Principais fornecedores da ITV portuguesa em 2015	58
Quadro 7 – Caracterização da empresa e subsidiárias	68
Quadro 8 – Volume negócios anos 2013 a 2015.....	74
Quadro 9 – Lista de países para onde a empresa RI exporta.....	76
Quadro 10 – Principais clientes da RI de 2013 a 2015	77
Quadro 11 – Verificação das proposições na empresa RI.....	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentagem de volume de vendas dedicado à atividade exportadora.....	75
---	----

ÍNDICE DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ATP – Associação Têxtil Portugal

CAE – Código Atividade Económica

EFTA – European Free Trade Association (Associação Europeia de Comércio Livre)

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

ITV – Indústria Têxtil e do Vestuário

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OE – Orientação Empreendedora

PD – Países desenvolvidos

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

PVD – Países em Vias de Desenvolvimento

UE – União Europeia

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Com a globalização, o mundo empresarial é caracterizado não só por estar em constante mudança, mas também por estar inserido num ambiente altamente competitivo, o que representa para as empresas uma maior necessidade não só de se adaptarem, como de responderem aos constantes desafios que se impõem.

Neste contexto de profunda transformação, a internacionalização das empresas é o resultado quase inevitável no sentido de garantir a sua competitividade. Quando as empresas passam a operar num ambiente internacional, estas começam a explorar as oportunidades que o fenómeno globalização oferece. Contudo deparam-se também com enormes desafios. Para que as empresas possam ser bem-sucedidas a nível internacional devem assumir uma orientação empreendedora. Wiklund (1998), afirma que a orientação empreendedora reflete a voluntariedade de uma organização se empenhar num comportamento empreendedor.

Nas últimas décadas tem-se vindo a assistir a uma profunda mudança da economia de “gestão” das empresas para uma economia “empreendedora”, bem como a consequente valorização social do empreendedor.

A perceção da importância do empreendedorismo para o desenvolvimento económico e social tem suscitado a curiosidade académica, pelo que têm surgido cada vez mais estudos neste domínio.

De uma forma geral, o empreendedorismo envolve o estudo de fontes de oportunidades, o processo de descoberta, a evolução e exploração de oportunidades, e o conjunto de indivíduos que descobrem, evoluem e exploram essas oportunidades (Shane e Venkataraman, 2000).

Na verdade, a qualidade do desenvolvimento económico depende essencialmente do processo de renovação não só da empresa, como das pessoas e, sobretudo, de empreendedores que sejam capazes de aproveitar as oportunidades, investindo para assim gerar riqueza.

No caso específico do setor têxtil, e tendo por base o contexto de globalização referido, há também uma forte necessidade das empresas saberem usar de uma forma eficaz os recursos e capacidades de que dispõem, neste sentido, é de esperar que haja uma forte relação entre a orientação empreendedora e o sucesso empresarial, o qual pode estar

ligado à internacionalização de uma empresa. Estes são fatores cruciais para que as empresas se consigam destacar e posicionar a nível internacional.

1.1. Justificação e relevância do tema

Se partirmos do pressuposto que a internacionalização pode ser um fator determinante para que as empresas, nos diferentes setores, percebam a forte relação que existe entre uma orientação empreendedora e o desempenho, é importante também ter presente o efeito dos recursos e capacidades, especialmente aqueles que são mais adequados à sobrevivência e crescimento da empresa nos mercados internacionais.

As empresas portuguesas têm a perfeita noção que se desejam ser economicamente competitivas e produtivas entre os seus concorrentes, necessitam explorar novos horizontes fora das fronteiras nacionais, procurando novas estratégias de abordagem a novos mercados (Simões et al., 2001).

A globalização ocorre a uma velocidade relâmpago, podendo mesmo dizer-se que vivemos numa aldeia global. Como tal, justifica-se a necessidade de apresentar um tema que apresente um conjunto de variáveis, tais como, empreendedorismo, orientação empreendedora e internacionalização, que permitam à empresa desenvolver uma postura competitiva nos mercados internacionais.

Dada a conjuntura atual que as empresas enfrentam, é possível verificar que estas podem e devem aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente. Desta forma, as empresas empreendedoras precisam de desenvolver recursos e capacidades específicas num ambiente em crescente mutação.

Especificamente no setor têxtil e do vestuário e dado o contexto competitivo internacional que se vive atualmente, o qual é essencialmente marcado pela globalização, este setor tem-se mostrado nos últimos anos essencial para a economia portuguesa.

Apesar deste setor estar a “ressuscitar” com uma nova dinâmica baseada em diferentes fatores distintivos que possam sustentar a sua competitividade, os mesmos devem, contudo, estar associados à diferenciação do produto, qualidade, marca, podendo esta seguir por exemplo a estratégia do “private label”.

Após alguma análise da literatura existente acerca do relacionamento entre orientação empreendedora, suas dimensões e a internacionalização, verificou-se, mais

concretamente no caso da exportação, a existência de uma quantidade satisfatória de ensaios que irá permitir o enquadramento do estudo destas relações.

Pretende-se neste estudo identificar a relação entre a Orientação Empreendedora e a Internacionalização com enfoque na exportação. O estudo proposto foca-se no setor têxtil e do vestuário e o seu posicionamento a nível internacional.

1.2. Objetivos e questões de pesquisa

Esta dissertação tem como objetivo analisar a relação entre as diferentes dimensões da orientação empreendedora com a internacionalização / exportação do setor têxtil e do vestuário, ou seja, tentar perceber como este setor receciona, gere e “reinventa” a informação e os conhecimentos técnicos apreendidos e a forma como estes são aplicados para que possam ser rentabilizados em termos do desenvolvimento económico de Portugal.

É também objetivo desta dissertação perceber como estes fatores contribuem para os seus processos de internacionalização e competitividade. Pretende-se com isto dar um contributo para um conhecimento mais vasto do setor assumindo o seu potencial de competitividade internacional, aferindo assim formas e processos de internacionalização num enquadramento à escala mundial.

Ao abordar o tema orientação empreendedora, serão também abordadas as diferentes dimensões que o compõem e, desta forma, compreender em que sentido contribuem para a internacionalização das organizações. Neste sentido, os objetivos desta tese passam pelos seguintes pontos:

- Enquadrar a evolução do conceito de orientação empreendedora enquanto dinamizadora da gestão da organização;

- Selecionar um subsector industrial, mais concretamente o da indústria têxtil e do vestuário e assumir o seu potencial competitivo global, o processo de internacionalização / exportação que se enquadra no caso de estudo desta dissertação;

- Avaliar o impacto da orientação empreendedora e a sua interação com os níveis de desempenho à exportação no passado e futuro.

Portanto, sendo o conceito de orientação empreendedora e internacionalização / compromisso face à exportação a base central deste estudo, desenvolvem-se as seguintes questões que orientam todo o processo de pesquisa, que irá permitir tirar algumas conclusões sobre a sua relevância para a performance internacional das empresas do sector:

Questão 1 – Em que medida e como é que a Orientação Empreendedora influencia a decisão pela internacionalização, nomeadamente o compromisso face à exportação?

Questão 2 – De que modo as diferentes dimensões da orientação empreendedora (inovação, proatividade, assunção de risco, autonomia e agressividade competitiva) influencia a internacionalização das empresas do setor têxtil e do vestuário?

1.3. Estrutura e organização da dissertação

Com a finalidade de atingir os objetivos propostos neste estudo, este trabalho encontra-se dividido fundamentalmente em duas grandes partes. A primeira, com três capítulos, é referente à revisão da literatura no que se refere às temáticas da Orientação empreendedora e a sua natureza multidimensional e a internacionalização empresarial com enfoque na exportação, e ainda uma breve caracterização do setor têxtil português. A segunda, é relativa ao estudo de caso, desdobrado, por sua vez, em dois capítulos.

O primeiro capítulo é dedicado à introdução, onde de uma forma sucinta é apresentado o objeto de estudo, a problemática e o tema.

No capítulo dois, são estabelecidas as bases conceptuais que estão na base da pesquisa, clarificando através da revisão da literatura os conceitos que lhe estão associados. Assim, são apresentados diferentes conceitos de Orientação Empreendedora e a sua natureza multidimensional. Posteriormente é abordado o tema da internacionalização empresarial, sendo aqui estudadas as formas de internacionalização e os diferentes modos de entrada nos mercados. De destacar a exportação como forma de internacionalização.

Já o capítulo três incide na caracterização da Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV), com uma retrospectiva da ITV e a sua estrutura, sendo ainda mencionados os principais indicadores que caracterizam esta indústria e justificam a importância desta na economia portuguesa.

Por sua vez, o capítulo quatro, apresenta a metodologia de investigação, as fontes e métodos de recolha de dados.

O capítulo cinco, apresenta a caracterização da empresa que será caso de estudo, enquadrando a sua política, estratégia e representatividade internacional.

No capítulo seis é efetuada a análise de dados recolhidos relativamente ao estudo de caso onde são descritos os dados obtidos através da pesquisa e análise dos mesmos, bem como a interpretação dos resultados.

Finalmente, no capítulo sete, apresenta-se a conclusão e sugestões para trabalhos futuros. Nesta fase da dissertação são igualmente testadas as proposições de trabalho anteriormente estabelecidas.

Completando esta dissertação, seguem-se as referências bibliográficas e anexos.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

Introdução

No âmbito do tema da dissertação, “Orientação empreendedora e internacionalização. Uma aplicação ao Setor Têxtil e do Vestuário”, a revisão da literatura pretende que no final haja um maior conhecimento com referência a autores, acerca dos conceitos teóricos e científicos, tais como a Orientação Empreendedora, as várias dimensões da orientação empreendedora e ainda a sua ligação relativamente à internacionalização/exportação. Pretende-se, igualmente, que seja feita a correspondência destes conceitos ao ambiente do Setor do Têxtil e do Vestuário, com um estudo de caso.

2.1. Conceito de Orientação Empreendedora

O mundo empresarial contemporâneo é caracterizado por um ambiente em constante mudança, globalizado e fortemente competitivo, o que representa para as empresas uma forte necessidade não só de se adaptarem, como também de responderem aos constantes desafios que enfrentam através de uma postura empreendedora e aberta de forma a proporcionar novas oportunidades (Hayton, 2005).

Autores como Richard Cantillon, em meados do século XVIII, e Jean-Batiste Say, no início do século XIX, foram os pioneiros na área da investigação sobre o empreendedorismo, exercendo uma forte influência nos estudos que se seguiram.

Num mundo globalizado com constante entrada de concorrentes mundiais no mercado, o número de empresas que procuram obter vantagem competitiva sustentável é cada vez maior, levando os administradores a enfrentar desafios permanentes para manter e desenvolver os seus negócios.

A globalização e o impacto que esta exerce sobre os negócios são considerados elementos que destacam o valor do empreendedor. Perante este contexto, não é tarefa fácil manter a independência económica e política e impossível não ter atividades dirigidas intensamente para a inovação, conseguindo desta forma reagir rapidamente às

alterações do mercado. Para que isto possa acontecer, as organizações necessitam de ser flexíveis e possuir habilidades. Estes comportamentos são considerados competências essenciais para o aperfeiçoamento e uma gestão eficiente (Naman and Slevin, 1993).

Jean-Batiste Say é considerado “ o pai do empreendedorismo”, pois foi ele o primeiro a determinar a base deste campo de estudo. Segundo este autor, a atividade empreendedora tinha uma grande importância para o empresário e para a atividade económica da empresa e, subsequentemente, do país, uma vez que era ao empresário que cabia a responsabilidade de criar novas oportunidades, assim como, a responsabilidade de assumir os riscos avaliados, convertendo-o assim num agente de mudança (Cerqueira *et al.*, (2000).

A temática do empreendedorismo começou a ganhar cada vez mais relevância, sendo que nas últimas três décadas o empreendedorismo passou a ser um tema muito abordado. Como consequência foram surgindo diversas pesquisas nas mais diversas áreas, ou seja, não só no ambiente da gestão empresarial, mas também noutros ambientes como por exemplo as estruturas organizacionais e a inovação, entre outros, pois esta é uma temática que exerce uma grande influência ao nível do desenvolvimento económico e social. (Miller *et al.*,1982).

É ainda relevante destacar a importância da flexibilidade nas organizações, dado que a mesma se tornou na maior vantagem competitiva neste contexto de mudanças constantes.

Assim, no âmbito de mudança contínua, uma das possibilidades é adotar uma atitude empreendedora, para que as suas ações possam modificar, inovar e visualizar as oportunidades de mercado.

O empreendedorismo surge muitas vezes ligado à criatividade e à propensão de criar “algo novo, envolvendo a motivação para superar obstáculos, propensão por aceitar riscos e desejo de elevação pessoal em qualquer objetivo a ser alcançado” (Schein, 1985, p.30).

Se considerarmos os estudos dos autores Stevenson e Gumpert (1985), estes descrevem os empreendedores como sendo indivíduos orientados para a ação, tolerantes a ambiguidades e autoconfiantes, tendo um forte controlo pessoal e uma grande necessidade pela autorrealização. Entre as definições acima mencionadas, a motivação é o fator comum, destacando-se portanto como um traço evidente do empreendedor.

O empreendedorismo adota um carácter multidisciplinar, tendo vindo a ser objeto de estudo nas mais variadas áreas científicas. Esta multidisciplinaridade é reflexo

deste complexo e multifacetado fenómeno social e económico. Este conceito pode ser definido como “a criação de empresas tem, nos dias de hoje, um papel tão importante no crescimento das economias que toda a gente está interessada em incrementar o empreendedorismo, desde as autoridades económicas, às associações empresariais, passando pelas universidades, pelas autarquias, por... toda a gente” (Gaspar, 2009).

Dentro do campo do empreendedorismo, a orientação empreendedora tem sido um dos temas que mais interesse tem atraído por parte dos pesquisadores. Shildt *et. al.*, (2006), referem a orientação empreendedora como um processo dinâmico em que se desenvolve o empreendedorismo.

No que respeita ao empreendedorismo, a orientação empreendedora resultou da junção entre os conceitos de estratégia e empreendedorismo, juntando-se ainda o conceito de inovação relacionado com uma postura empreendedora.

De acordo com Morris e Kuratko (2002), a orientação empreendedora é uma qualidade particular do empresário, como gerente ou proprietário, que cobiça a incerteza do ambiente através da execução de ações corporativas. Anteriormente Miller (1983) havia explicado a orientação empreendedora como sendo uma característica que abrange não só o desempenho de um indivíduo, mas também uma característica da empresa no seu todo, nomeadamente no caso da estrutura dessa empresa aumentar e ter influência quando os processos se tornam mais complexos.

Refere-se ainda aos processos, práticas e atividades que auxiliam na tomada de decisão usados por parte dos gestores que levarão à iniciação de uma empresa empreendedora, aplicando-se não só aos métodos, como às práticas e formas de tomada de decisão por parte da gerência, e que são usados para atuar de um modo empreendedor. Ela emerge de uma perspectiva de escolha estratégica a qual sustenta que oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas com sucesso de forma intencional. Desta forma, ela abrange intenções e ações deliberadas funcionando como um processo dinâmico gerador de novos negócios (Lumpkin e Dess, 1996). O ambiente altamente concorrencial e dinâmico em que muitos mercados atuam, obriga as empresas a seguir uma estratégia empreendedora.

A OE surge como um resultado de estratégia cujo domínio conceitual compreende determinados resultados ao nível da organização, os quais estão ligados a preferências gerenciais, certezas e comportamentos que são manifestados entre os gerentes da organização (Covin, *et al.*, 2006).

A orientação empreendedora é um sintoma ao nível da empresa e que pode ser determinado por esta ser mais proactiva, inovadora e com disposição para aceitar o risco. Dizem ainda que a proatividade empresarial está diretamente relacionada com a capacidade que a empresa tem em superar os seus concorrentes não só na introdução de novos produtos, como serviços ou tecnologias no mercado.

Considera-se que uma empresa empreendedora se interessa e aplica nesses aspetos, ao contrário de uma empresa não empreendedora que é caracterizada por inovar pouco, sendo altamente adversa a riscos, passando a ser apenas imitadora das mudanças existentes no mercado competidor (Miller,1983). Conclui-se assim que empresas com níveis mais elevados de atividades estão associadas a uma maior autonomia dos seus líderes.

Também Shan Peng *et al.*, (2015), citando Shrivastava e Grant (1985) mostram que empresas com líderes mais autónomos têm o poder de superar a resistência organizacional num tempo mais curto, como por exemplo, através da apresentação de ideias de uma forma eficaz não só diretamente à gestão de topo, mas também na comunicação com as restantes partes. Empresas que promovem a autonomia pela delegação de autoridade, são organizações com uma maior capacidade de aceder a informações mais precisas e favoráveis para a resolução de problemas. O facto de as empresas delegarem a autoridade faz com que aumente não só a motivação como o compromisso para alcançar os objetivos dos projetos a que estas empresas se propõem.

Pode-se portanto dizer que tanto a inovação como a orientação empreendedora têm efeitos positivos no desempenho de uma organização.

Tendo em conta os autores Schumpeter (1934) e Penrose (1959), a proatividade é um componente de extrema importância na conjuntura da orientação empreendedora, dado que enfatiza o acompanhamento do ambiente dos negócios procurando interpretar oportunidades que possam incentivar o desenvolvimento da organização para que esta se possa diferenciar relativamente aos seus concorrentes. Estes autores consideravam então que a iniciativa era um elemento do processo empreendedor e que o gerente era uma pessoa essencial para que a organização pudesse crescer.

A orientação empreendedora e o gerenciamento empreendedor são considerados conceitos semelhantes que são utilizados para caracterizar uma organização empreendedora.

Outros autores argumentam que o empreendedorismo é uma característica indispensável nas empresas de alto desempenho, sendo definida como uma dimensão

estratégica da organização, que se define pela tomada de riscos, intenção de agir proactivamente e ter confiança na inovação de novos produtos. Pode-se então afirmar que, para estes autores, organizações com postura empreendedora são caracterizadas pela frequente inovação nos produtos e tecnologia, com uma orientação agressiva competitiva, e ainda uma forte propensão dos gerentes em assumir riscos (Covin e Slevin, 1991).

O empreendedor tem como ideia principal a conversão de ideias inovadoras em ações lucrativas, sendo que o empreendedor consegue entender as mudanças como oportunidades de negócio (Shane e Venkataraman, 2000). Neste mesmo sentido, Lumpkin e Dess (1996), salientam que o empreendedorismo é considerado uma das maiores engrenagens para o desenvolvimento de novos negócios e criação de mais postos de trabalho, assim como, para o crescimento do negócio.

Segundo o Global Entrepreneurship Monitor (GEM Portugal, 2010, p. 14), “o empreendedorismo abrange a criação de novos negócios e o desenvolvimento de novas oportunidades em organizações já existentes. Por contribuir para a criação de uma cultura dinâmica, onde as empresas procuram progredir na cadeia de valor, num ambiente económico global, o mesmo encontra-se no centro da política económica e industrial”. Afirmam ainda que o empreendedorismo é “Uma forma de pensar e agir, obcecada pelas oportunidades, com uma abordagem holística e equilibrada em termos de liderança, com o objetivo de criar riqueza”.

O empreendedorismo é ainda definido como uma junção entre o comportamento individual de criação e a identificação das oportunidades, o aparecimento e o desenvolvimento da organização, assim como a sua transformação.

O empreendedorismo é, portanto, um tema importante na orientação empreendedora, dado que se refere aos processos estratégicos que oferecem às organizações um fundamento para a tomada de decisões (Brush *et al.*, 2003).

Tendo como base a literatura dos autores (Miller, 1983; Covin e Slevin, 1991; Lumpkin e Dess, 1996), estes indicam que o empreendedorismo nas organizações está inteiramente associado às variáveis do ambiente, estrutura, estratégia e personalidade do líder, e que essa relação varia sistemática e logicamente entre as diferentes organizações. Sustentam ainda que, se pode considerar como a orientação estratégica de uma organização quando a mesma manifesta interesse em desenvolver um comportamento empreendedor, que se define particularmente pela forma de agir

proactivamente, assim como a tendência para assumir riscos e a capacidade de inovar (Miller,1983).

A orientação empreendedora é a consequência da estratégia da organização cujo domínio conceitual inclui certos resultados ao nível da organização, estando relacionados com as preferências dos gestores, as suas convicções e comportamentos (Covin, Green, Slevin, 2006). Um comportamento empresarial ao nível do indivíduo pode afetar a ação organizacional e ter um forte impacto sobre o empreendedorismo da organização (Wiklund e Shepherd, 2005). Este conceito tem surgido ao longo dos anos associado à temática da gestão estratégica e empreendedorismo.

A orientação empreendedora pode ser explicada por um conjunto de extensões, tais como: práticas, processos, tomada de decisões e atividades que irão conduzir à criação ou recriação de um empreendimento. Robinson *et al.* (1991) defendem também que este tipo de orientação considera ainda a tendência para agir de forma autónoma, a disposição para inovar e assumir riscos, assim como, a propensão para ser agressivo em relação à concorrência quanto às oportunidades de negócio.

O empreendedor é visto como um criador de desequilíbrios, incitador do processo de “criação destrutiva”. Este processo cria incentivo para que novas empresas, infundidas deste espírito empreendedor, estabeleçam alterações estruturais que poderão levar as empresas instaladas a ser conduzidas a um nível superior de crescimento económico (Schumpeter,1968).

Com base nos estudos de um dos pioneiros nesta temática, a orientação empreendedora deverá ser traduzida como uma característica das organizações que vai para além do desempenho de um único indivíduo, especialmente quando se trata de uma estrutura organizacional considerável e com processos complexos (Miller,1983).

A orientação empreendedora, dentro do contexto empresarial, emergiu como um importante conceito para investigar o espírito empreendedor das empresas e a sua influência sobre os processos estratégicos. A orientação empreendedora é um constructo de gestão estratégica cujo domínio tem sido um dos temas mais abordados ao longo dos tempos por vários pesquisadores.

O quadro 1 apresenta de uma forma sucinta, algumas definições de orientação empreendedora.

Quadro 1 - Definições de Orientação Empreendedora

Autores	Definições de Orientação Empreendedora
Miller (1983)	A orientação empreendedora dedica-se à inovação em produtos e/ou mercados, intentando algum risco, e atua de forma proactiva perante aos seus competidores
Lumpkin e Dess (1996)	A orientação empreendedora refere-se aos métodos, práticas e estilos de tomada de decisão usados por parte dos gestores para agirem de forma empreendedora
Covin et al. (2006)	A orientação empreendedora é o resultado da estratégia cujo domínio conceitual inclui resultados ao nível da organização, relacionados com as preferências dos gestores, convicções e comportamentos expresso por estes na organização.
Covin e Slevin (1991)	As organizações que adotam uma postura de orientação empreendedora apresentam um padrão de comportamento que segue uma direção a todos os níveis da organização, refletindo assim a filosofia estratégica dos gestores nas práticas de gestão.
Wiklund (1998)	A orientação empreendedora é a orientação estratégica do gestor numa organização, que reflete a espontaneidade de uma organização em se empenhar numa organização empreendedora

Fonte: Elaboração própria

Mais do que uma identificação de oportunidades por explorar com a finalidade de gerar mudanças, a OE define a exploração dessas mesmas oportunidades, envolvendo processos, práticas e a tomada de ação, que vai para além da ideia original de empreendedorismo (Lumpkin e Dess, 1996).

2.2. A natureza multidimensional do conceito de Orientação Empreendedora

Nos últimos anos, a orientação empreendedora é apontada como o principal constructo da literatura no campo do empreendedorismo, tornando-se assim crucial para as tomadas de decisão estratégicas dentro de uma empresa. Dada esta importância, foram vários os autores que se encorajaram a delinear as suas dimensões.

Diversos estudos têm-se preocupado em tratar de aspetos que tenham relação com as diferentes dimensões da orientação empreendedora (inovação, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade estratégica).

Apesar de terem existido diversas propostas para distinguir as dimensões da orientação empreendedora ou a forma de reconhecer as diferentes estratégias empreendedoras, foi a partir dos estudos de Miller (1983), um dos primeiros autores a tratar esta temática, que a orientação empreendedora das organizações passa a apresentar três dimensões que caracterizam e permitem confirmar a existência de orientação empreendedora numa organização: inovação, proatividade e assunção de riscos, implicando a sua unidimensionalidade, isto é, que as dimensões fiquem expressas por um único fator. Para este autor apenas as organizações que possuem um certo nível das três dimensões seriam consideradas empreendedoras, representando a unidimensionalidade da orientação empreendedora. De acordo com o mesmo autor, uma organização empreendedora empenha-se nesses aspetos, ao passo que uma organização não empreendedora é aquela que inova muito pouco, é altamente adversa ao risco, não agindo de forma proactiva perante os seus competidores, tornando-se apenas imitadora das mudanças do mercado competidor.

Para Miller (1983), Covin e Slevin (1989), e um conjunto de outros autores que seguiram as suas teorias, a orientação empreendedora tem uma característica unidimensional onde inovação, pro-atividade e assunção de riscos cooperam de forma idêntica para a sua existência, identificando como empreendedora a organização que apresenta elevados níveis de todas estas dimensões.

Outros ainda questionam de forma compreensiva esta natureza, pois consideram que as dimensões podem variar de forma independente e existir em diferentes intensidades, constituindo ainda assim uma orientação empreendedora. Desta forma, pode-se dizer que, dependendo do contexto em que uma organização se encontra, algumas das características empreendedoras são mais necessárias que outras (Lumpkin e Dess, 1996).

A partir dos estudos de Miller (1983), os autores Lumpkin e Dess (1996) incluem mais duas dimensões para traçar e perceber o processo empreendedor: a autonomia e a agressividade competitiva.

Assim, para estes autores a orientação empreendedora passa a contemplar cinco dimensões chave: inovação, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva.

A discussão a respeito da proposta original de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989) e as duas dimensões sugeridas por Lumpkin e Dess (1996), remetem a duas

formas de caracterização da orientação empreendedora: uma unidimensional e outra multidimensional, respetivamente.

No que respeita à abordagem unidimensional, a orientação empreendedora é caracterizada pela inovação, assunção de riscos e proatividade, enquanto numa abordagem multidimensional, para além das características da abordagem unidimensional, existem outros elementos, tais como a autonomia e a agressividade competitiva, que podem variar tanto no contexto externo como no interno (Lumpkin e Dess, 1996).

Juha et. al (2012), afirmam que se por um lado, estudiosos como Covin e Slevin (1989) argumentam que a orientação empreendedora é melhor visualizada com base num conceito unidimensional. Por outro lado, Lumpkin e Dess (2001) sugerem que as dimensões da OE podem relacionar-se de forma diferente para assegurar um melhor desempenho, quando vistas de uma forma multidimensional.

No presente trabalho irá ser abordada a orientação empreendedora baseada numa dimensão multidimensional, em que serão abordados os cinco aspetos que a incorporam.

2.2.1. Inovação

A inovação revela a tendência da empresa em participar e apoiar novas ideias, a experimentação e processos criativos que poderão resultar em novos produtos, serviços e processos tecnológicos (Lumpkin e Dess, 1996), bem como I&D na criação de novos produtos ou melhoramento dos já existentes (Hoghes e Morgan, 2007).

Os primeiros estudos a tratar a temática da inovação no processo empreendedor foram os de Schumpeter, que relacionava inovação com “destruição criativa”. Segundo este autor, o empreendedor “destrói” a ordem económica existente pela introdução de algo novo (Schumpeter, 1982).

A inovação está diretamente relacionada com a postura estratégica da organização e conseqüentemente com o seu desempenho, uma vez que aumenta a probabilidade dessa mesma organização perceber as vantagens em ser pioneira em relação aos seus concorrentes e desta forma ter vantagem competitiva e mais oportunidades de mercado (Wiklund,1999).

Também surgem alegações de que a inovação se traduz na tendência de uma empresa se envolver e apoiar novas ideias, ou seja, procedimentos criativos que resultem em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos.

Embora a inovação possa variar de grau de intensidade, ela representa um comprometimento para deixar a tecnologia ou prática existente em prol de outro negócio além do atual (Stevenson e Jarillo,1990).

Diferentes autores defendem que existem vários métodos para classificar as inovações, mas a distinção mais aceitável distingue dois tipos principais:

- Inovação do produto e mercado, que consiste no realce dado ao *design* do produto, pesquisa de mercado e promoção.

- Inovação tecnológica, a qual está relacionada com o desenvolvimento do processo e/ou do produto, engenharia, pesquisa e conhecimento industrial.

Enquanto Hult *et al.* (2004), referem que a inovação significa uma facilidade cultural da organização para inovar ou adotar novas formas de fazer as coisas, relacionando a inovação à noção de risco, Marcati *et al.* (2008), consideram a inovação como uma prontidão generalizada para ser criativo e seguir novos caminhos.

Com base em Linche *et al.* (2010), a inovação seria o veículo que a empresa usa para atingir a sua vantagem competitiva.

2.2.2. Proatividade

A dimensão da proatividade na conjuntura da orientação empreendedora, concentra o monitoramento do ambiente de negócios na procura e interpretação de oportunidades que favorecem ao desenvolvimento da organização a níveis diferenciados em relação à concorrência (Schumpeter, 1982; Penrose, 1959).

Alguns pesquisadores, como Miller (1983) e Covin e Slevin (1989), consideram a proatividade como a disposição da organização de ter uma posição pioneira no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, assim como, na introdução de novos produtos e/ou serviços, ao invés de simplesmente seguirem o mercado, isto é, uma posição seguidora.

A proatividade é um fator importante para o empreendedorismo, sendo definida como a procura de novas oportunidades, que podem ou não estar relacionadas com a atual linha de gestão e operações da organização (Venkatraman,1989).

Uma empresa proactiva é aquela que se antecipa sempre aos acontecimentos, fazendo previsões para atuar dentro dos padrões planeados e com foco no atendimento das suas metas (Lumpkin e Dess, 1996). Neste sentido, uma organização proactiva supervisiona tendências, identifica necessidades futuras de clientes já existentes e antecipa mudanças na procura ou em problemas emergentes que podem levar a oportunidades de empreendimento. Ela não envolve somente mudanças, mas também a disposição de agir face a essas ideias em relação à concorrência (Lumpkin e Dess, 2005).

Desta forma, proatividade é uma ação que pressupõe uma análise de contexto, identificação e seleção de alternativas e imaginação dos resultados de cada cenário. Uma organização proactiva age de forma eficiente para alterar uma situação de forma a moldar o ambiente, influenciando as tendências, criando procura, tornando-se, desta forma, pioneira num mercado que é cada vez mais competitivo (Lisboa, 2011).

A proatividade implica sempre agir antes que a mudança no ambiente tenha um impacto direto na organização, sendo que na prática frequentemente envolve reagir a sintomas que antecipam a mudança.

2.2.3. Assunção de riscos

No contexto da orientação empreendedora, a assunção de riscos envolve não só determinação como coragem para agir com ousadia, de forma a garantir a existência de recursos disponíveis para projetos que têm resultados incertos. Pode então ser demonstrada pela propensão da alta administração em assumir riscos relacionados com o negócio (Covin, Slevin, 1989).

De acordo com Lumpkin e Dess (1996), o empreendedor é quem assume riscos, uma vez que cria o seu próprio negócio, levando a uma ideia de risco pessoal, considerando-se, assim, a propensão para o risco como a principal característica para descrever empreendedorismo. Estes autores afirmam ainda que para identificar um comportamento de risco numa organização, esta foca-se na tendência da organização em

se envolver em projetos de risco e na preferência dos gestores em agir com cautela *versus* ousadia para desta forma atingir os objetivos da organização.

É defendido ainda por estes autores que as organizações com orientação empreendedora caracterizam-se por assumir riscos com grandes compromissos financeiros, com o intuito de obter elevados retornos pelas oportunidades identificadas no contexto empresarial.

Esta dimensão captura o grau de risco refletido nas várias decisões de afetação de riscos, bem como na escolha de produtos e mercados, repercutindo-se, de certa forma, num critério para a tomada de decisões ao nível organizacional (Venkatraman, 1989).

Podem-se distinguir três tipos diferentes de assunção de riscos estratégicos, tais como, aventurar-se em ambientes desconhecidos, contrair empréstimos elevados, e aplicar grandes porções de ativos corporativos em ambientes incertos. Similarmente Juha *et. al* (2012) afirmam que as empresas com uma maior Orientação Empreendedora são muitas vezes caracterizadas por terem um comportamento com uma assunção de riscos mais elevada, incorrendo em empréstimos financeiros ou num significativo comprometimento de recursos com o intuito de obter altos retornos, aproveitando oportunidades no mercado.

Em síntese, esta dimensão da orientação empreendedora compreende que as organizações que possuem uma tendência a assumir riscos no processo de decisão apresentam um comportamento pouco conservador, de assunção de riscos financeiros, formais e pessoais, e que podem ser consideradas organizações com tendência a assumir riscos no contexto da orientação empreendedora.

2.2.4. Autonomia

Autonomia é a capacidade de agir de forma independente que visa trazer à luz um conceito ou visão de negócio e levá-lo à sua conclusão.

Considera-se que alguns fatores como a disponibilidade de recursos, as ações dos seus competidores rivais, ou até mesmo as considerações internas da organização, possam ter uma forte influência e até mesmo mudar o curso de iniciativas de novos negócios – estes não são suficientes para amortecer os processos empreendedores

autónomos que lideram novos negócios. Assim, os gestores organizacionais permanecem livres para a tomada de decisões (Lumpkin e Dess,1996).

Organizações mais empreendedoras são organizações que possuem gestores mais autónomos. Miller (1983) identificou que pequenas empresas que possuíam um elevado nível de atividade empreendedora estavam associadas a gestores que centralizavam a autoridade e que lideravam o conhecimento da organização estando sempre atentos a tecnologias e mercados emergentes.

Segundo Hart (1992), a autonomia está relacionada com incentivos a iniciativas individuais, interesse na melhoria da produtividade e inovação, sugerindo que a iniciativa para novos empreendimentos ocorre de uma forma geral nos níveis mais baixos da organização, em que é destacada a importância da autonomia dos membros da organização na tomada de decisão, na identificação de novas oportunidades de negócio, como também na sugestão de melhorias.

De acordo com Lee (2000), para a autonomia ser forte, os empreendedores devem operar dentro de culturas que promovam a ação independente, a manutenção do controlo pessoal e a procura de oportunidades que não sejam causadoras de constrangimentos sociais.

A liberdade para agir de forma independente é essencial para a autonomia e consequentemente para o processo empreendedor, propondo que nesta dimensão o pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas da organização (Dess e Lumpkin,2005).

2.2.5. Agressividade competitiva

A agressividade competitiva reflete-se na intensidade do esforço que a empresa empreende para conseguir superar os seus rivais da indústria, e que é caracterizada por uma forte postura ofensiva, assim como, uma resposta vigorosa às ações do concorrente.

A agressividade competitiva pode ser compreendida como a inclinação da organização em dominar os concorrentes através de esforços proativos e inovadores. Organizações consideradas agressivas são portanto organizações que respondem agressivamente às ações da concorrência (Covin e Covin, 1990).

Segundo Venkatraman (1989), a agressividade competitiva é a postura adotada por um negócio na alocação de recursos de forma a ganhar posições em determinado mercado de forma mais rápida que os seus competidores. Esta pode também refletir um rápido aumento da posição competitiva em pouco tempo e a perseguição de fragmentos de mercado como um importante caminho para atingir a rentabilidade.

Alguns autores sugerem ainda que a agressividade competitiva reflete uma vontade em utilizar métodos de competição não convencionais ao invés de métodos tradicionais ou confiáveis. No caso de organizações já existentes, alguns exemplos de abordagens de agressividade competitiva são: a realização de procedimentos de forma diferente, a mudança de contexto, a redefinição dos produtos e/ou serviços, assim como os seus canais de mercado (Lumpkin e Dess, 1996).

A agressividade competitiva pode ser definida como o esforço de uma organização para superar os seus concorrentes, podendo ser caracterizada como uma postura reativa quando a organização defende a sua posição no mercado, ou agressiva quando o objetivo é atacar algum rival que esteja a entrar no mercado (Lumpkin e Dess, 2001); Dess e Lumpkin, 2005).

Alguns autores como Covin e Slevin (1989) e Covin e Slevin (1990), têm tratado a agressividade competitiva como sendo parte da proatividade, ou tendo mesmo igualado os conceitos destas duas dimensões.

Por outro lado, há autores que referem que existe uma importante distinção entre proatividade e agressividade competitiva, uma vez que a proatividade se refere à forma como a organização se relaciona com as oportunidades de negócio em novos negócios, ao passo que a agressividade competitiva está relacionada com os seus competidores e a forma como a organização responde a tendências e demandas já existentes no mercado.

Podemos então afirmar que a agressividade competitiva pode ser compreendida como a inclinação da organização em dominar os concorrentes através de esforços proativos e inovadores (Lumpkin e Dess, 1996).

No quadro 2 são caracterizadas de forma resumida as diferentes dimensões da orientação empreendedora.

Quadro 2 - Dimensões da Orientação Empreendedora e suas definições

Dimensões da OE	Definição
Inovação	Voluntariedade para inovar, introduzir novidades através da criatividade e experimentação centrada no desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como novos processos.
Autonomia	Ação independente realizada por um indivíduo ou equipa visando levar adiante um conceito de negócio ou visão até à sua conclusão; ação tomada sem pressão organizacional.
Proatividade	Definida como a procura de oportunidades, envolvendo a introdução de novos produtos e serviços e a ação com antecipação de demandas do futuro para criar mudança e moldar o ambiente.
Assunção de riscos	Tendência em agir de forma atrevida a exemplo de se aventurar em mercados novos e desconhecidos, em que se confia uma grande parcela de recursos para arriscar com resultados incertos.
Agressividade competitiva	Reflete um forte esforço de uma organização em superar os rivais, caracterizado por uma postura combativa ou uma resposta agressiva, que visa melhorar a posição ou superar uma ameaça num mercado competitivo.

Fonte: Dess e Lumpkin (2005)

A maioria das pesquisas efetuadas incidia sobre a abordagem unidimensional, tendo em conta as 3 variáveis que caracterizam a orientação empreendedora, mas esta abordagem não representa de forma adequada os diferentes fatores que envolvem os processos da capacidade empreendedora.

Estes autores reconheceram ainda que coexistia uma disposição aparente em assumir a orientação empreendedora como algo indispensável e positivo para a competitividade de uma organização.

Com base em estudos realizados por Juha et. al (2012), o ambiente empresarial em que se vive está sujeito a um ritmo de mudança rápido e com ciclos de vida do produto muito curtos. Como consequência, os lucros futuros das operações existentes são uma incerteza e as empresas têm a necessidade de procurar constantemente novas oportunidades. Portanto, as empresas podem beneficiar da adoção de uma orientação empreendedora (Juha et al.,2012), argumentando que as empresas com uma maior OE conseguem entrar nos mercados primeiro que os seus concorrentes, conquistando assim segmentos de mercado *premium*, podendo cobrar preços mais elevados. Estes autores apontam ainda que estas empresas acompanham de perto as mudanças do mercado e portanto respondem mais rapidamente, aproveitando, assim, as oportunidades emergentes.

As empresas com uma forte componente de inovação conseguem posicionar-se à frente dos seus concorrentes, ganhando uma vantagem competitiva que as leva a melhores resultados financeiros. Já a proatividade dá às empresas a capacidade de apresentar novos produtos ou serviços para o mercado antes dos seus concorrentes, o que também lhes dá vantagem competitiva.

Posto isto, se para alguns autores como Miller (1983), Covin e Slevin (1989) e um universo de outros pesquisadores que seguiam as suas proposições, a OE representa um constructo unidimensional, em que inovação, proatividade e assunção de risco colaboram de forma semelhante para a sua existência e em que identificam como empreendedora uma organização que apresenta elevados níveis das dimensões agora mencionadas, Lumpkin e Dess (1996) questionam esta afirmação, pois consideram que as dimensões podem variar de forma independente e existir em diferentes intensidades, construindo uma OE num constructo multidimensional. Logo, é razoável compreender que, dependendo do contexto, algumas posturas empreendedoras são mais necessárias que outras.

2.3. Internacionalização Empresarial

Num mundo em constante mudança e com a progressiva liberalização dos mercados e do comércio mundial, a expansão internacional tem sido a resposta por parte das empresas face ao aumento da concorrência e às constantes ameaças à sobrevivência das empresas.

A internacionalização é reconhecida como uma estratégia preciosa e progressivamente necessária, principalmente em pequenas e médias empresas (PMEs) que operam em mercados de menor dimensão (Hsu *et al.*, 2013), como no caso do mercado nacional.

O processo de internacionalização resulta do objetivo de consolidar ou obter novas posições em mercados externos, em que existe um reforço ou sustentação de relações com grandes clientes, agindo de acordo com lógicas globais e integradas, para a diminuição de custos de produção, de acesso e absorção de novas competências, revelando-se, para um número crescente de empresas, como uma realidade capital à exploração de oportunidades detetadas ou simplesmente como uma resposta aos

movimentos apresentados por outros *players* do mercado (AICEP, Portugal Global, 2011).

A estratégia de internacionalização torna-se ainda mais importante na economia nacional, dado o elevado número de PME's existentes, sendo estas que contribuem para a competitividade, inovação e emprego (Holban e Razvan, 2009).

Para as empresas, a expansão para novos mercados representa uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento (Hsu *et al.*, 2013), podendo mesmo em alguns casos ser a única forma de crescimento quando o mercado interno é reduzido e já se encontra saturado.

Para Serra *et al.* (2010), os mercados internacionais proporcionam um crescente aumento dos rendimentos que não seria possível se atuassem somente nos mercados internos, afirmando ainda que a internacionalização das empresas obriga a um maior grau de complexidade, pelos mais variados motivos, como por exemplo:

- Acesso a recursos economicamente mais favoráveis;
- Mercado alvo de maior dimensão;
- Beneficiar de vantagens de localização;
- Posicionamento da marca ou produto;
- Reagir aos concorrentes;
- Seguir os clientes na sua internacionalização;
- Gerar economias de escala não só a nível da produção, como também distribuição e até mesmo comercialização.

Na visão de Jarillo e Echezarraga (1998), os motivos que levam uma empresa a optar pela internacionalização são:

- Amenizar e compensar a diminuição de encomendas no mercado interno;
- A grande concorrência do mercado interno dada a sua dimensão reduzida, assim como, pela dimensão do mercado externo e sua maior rentabilidade;
- Diversificar o seu mercado de atuação e ao mesmo tempo diminuir o risco de operar num único mercado;
- Reação à concorrência

Já Teixeira e Diz (2005), consideram que os motivos que levam uma empresa a optar pelo caminho da internacionalização devem-se principalmente a cinco fatores:

- Aspectos internos da empresa;
- Características do mercado onde atua;
- Relacionamento com clientes e concorrentes;
- Incentivos governamentais;
- Acesso a recursos no exterior.

A internacionalização impôs novos desafios às empresas obrigando-as a terem uma maior capacidade de resposta, a desenvolverem as melhores estratégias de abordagem a novos mercados para conseguirem expandir as suas atividades e assim serem empresas competitivas nos mercados globais. A internacionalização de uma empresa envolve, por conseguinte, um conjunto de decisões importantes no que respeita à identificação de novos mercados, novos produtos e serviços, identificação dos diferentes modos de entrada e o que melhor se adequa à empresa e ambiente em questão, o controlo das operações de internacionalização, fazendo com que as empresas reavaliem as suas estratégias para conseguirem sobreviver no mercado onde operam.

Segundo Dunning (2000), ocorreram transformações nas condições de competição e atuação das empresas, estando estas cada vez mais sujeitas aos fatores que influenciam os seus resultados nos setores de atividade em que estão inseridas. A procura por expansão dos seus negócios, a exploração de novos mercados, a necessidade de otimização dos seus recursos e a consolidação das operações são alguns dos fatores que impulsionam as empresas para o processo de internacionalização.

2.3.1. Formas de internacionalização empresarial: modos de entrada

Neste painel de globalização e de competição a nível mundial, a internacionalização já não é mais uma opção, mas sim uma realidade que poderá determinar a sua sobrevivência das empresas. Os elevados níveis de competição nestes mercados, conduzem a uma redução das margens de lucro das empresas, originando uma saturação natural desses mesmos mercados, levando a uma consequente redução das vantagens competitivas. Deste modo, as empresas procuram não só diversificar os

seus produtos, mas também novos mercados, pois é a partir desta diversificação que as empresas poderão fazer crescer a sua sustentabilidade.

Quando uma empresa opta por entrar num novo mercado, necessita definir qual será a natureza das suas operações no novo empreendimento. Uma das decisões mais importantes é a escolha do modo de entrada apropriado, pois isto afeta todas as operações futuras da empresa. O modo de entrada é a forma institucional que a empresa escolhe para operar no novo mercado.

Existem várias maneiras através das quais as empresas podem entrar em novos mercados. Os diversos modos de entrada representam níveis diferentes de controlo, risco e retorno. Estes fatores podem ser bastante significativos quando o mercado alvo é desconhecido e/ou instável.

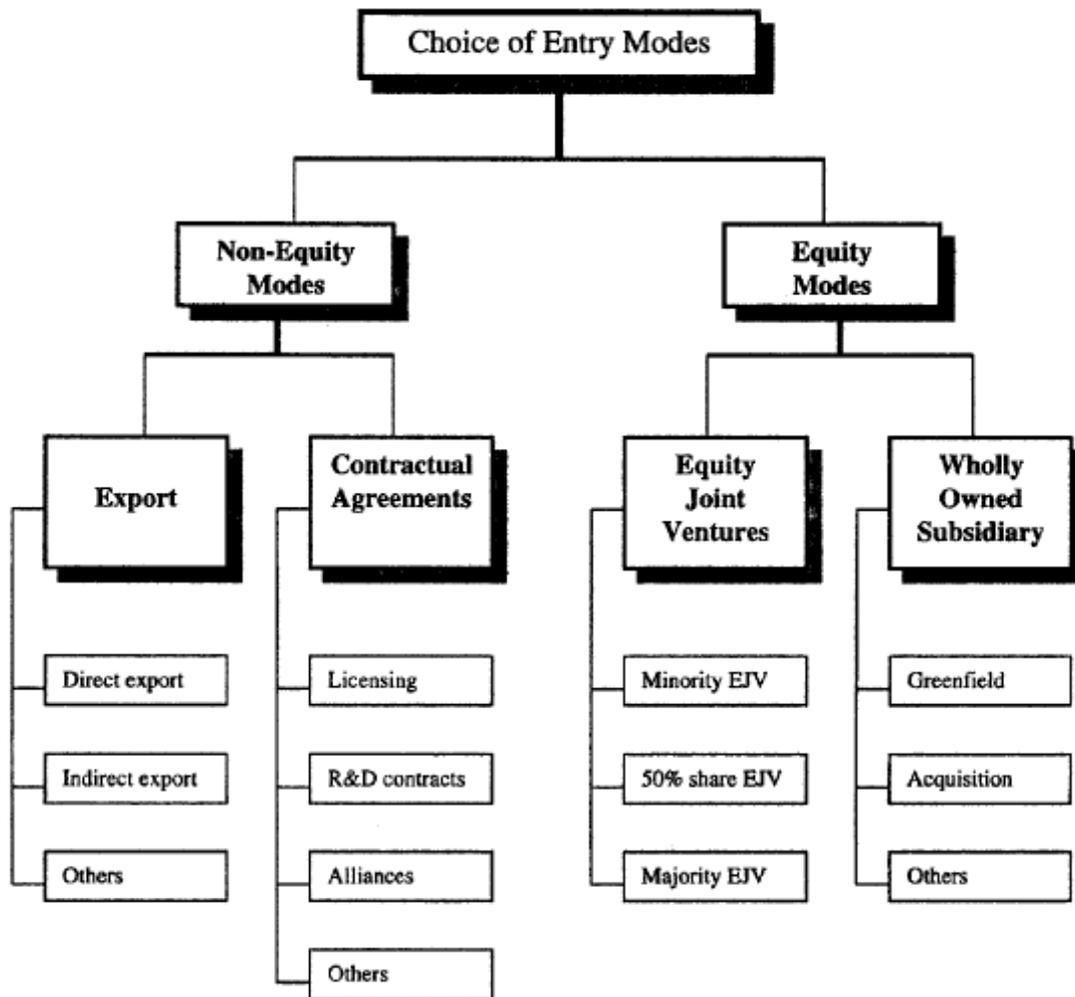
Atualmente, uma empresa que pretenda expandir o seu negócio deve escolher, de forma consciente, o mercado onde pretende atuar, assim como, a forma como vai operar nesse mercado, podendo ser diferente dependendo do país escolhido.

O modo de internacionalização e o acesso aos mercados pode ser feito de várias formas, sendo que, os modos de entrada nos mercados internacionais podem ser encarados como o comprometimento das empresas nos mercados externos e o grau de controlo que estas querem ter nas suas operações comerciais a nível internacional. O meio ambiente internacional define sempre, em maior ou menor grau, a forma de atuação das empresas.

A escolha do modo de entrada no mercado externo é um aspeto muito relevante para as empresas no momento da sua internacionalização, pois se esta seleção for adequada irá ajudar as empresas a atingir com maior facilidade o sucesso das suas operações fora do seu país de origem.

Um importante contributo acerca deste tema, é-nos dado por Pan e TSe (2001), que estabelecem um modelo hierárquico sobre os métodos de entrada, tendo-os dividido em dois grandes grupos, *non-equity*, que representa as exportações (diretas ou indiretas) e os acordos contratuais (licenciamento, contratos I&D, alianças), e *equity*, que figura o Investimento Direto Estrangeiro (IDE), possibilitando às empresas a entrada no mercado externo através de subsidiárias a 100%, com a totalidade do capital social, ou operações conjuntas (*joint venture*), com partilha do capital, podendo ambas serem atingidas pela criação ou aquisição de empresas. Na tentativa de esquematizar os modos de entrada no mercado internacional de forma hierárquica Pan e Tse (2000) propõem um modelo com os tipos de entrada possíveis (Figura 1)

Figura 1 - Escolha do modelo hierárquico dos modos de entrada



Fonte: Pan e Tse, (200)

Por um lado, estamos perante um modelo que foi constituído tendo em consideração o aumento gradual de níveis de comprometimento de recursos, exposição aos riscos e potencial de lucro, desde a simples exportação a uma subsidiária integral. Por outro lado, deparamo-nos com um modelo que compara os modos de entrada uns com os outros. No fundo os autores defendem a possibilidade de escolha de modos de entrada numa linha onde os gestores têm de considerar a avaliação de cada um dos níveis hierárquicos e os fatores inerentes (Pan & Tse, 2000, p. 537).

2.3.2. Processos do tipo *Non Equity*

No que respeita aos processos do tipo *non equity*, estes não obrigam a uma relação direta com a aquisição de propriedade, não existindo qualquer envolvimento por parte das empresas em termos de participação no capital social, o que confere pouco poder à administração e a assunção de um risco menor. No contexto *non-equity* verificamos que há dois tipos de entrada possíveis, através da exportação (direta ou indireta) ou dos acordos contratuais (licenças, contratos I&D, alianças).

2.3.2.1. Exportação

A exportação é vista como a via mais tradicional de internacionalização, apresentando-se como o primeiro e principal passo para entrar nos mercados internacionais, podendo servir como plataforma para possíveis expansões internacionais. Esta forma de entrada nos mercados apresenta-se, assim, como uma oportunidade para as PME's, dando a estas rápido acesso aos mercados externos, implicando um baixo investimento, sendo igualmente uma excelente forma de a empresa obter experiência internacional a longo prazo. A exportação pode ser direta ou indireta. Na exportação direta, existe uma relação direta entre o produtor e o produto, em que a empresa executa a maioria das operações de exportação, em vez de as delegar. Desta forma, tarefas como o estudo, contato com o mercado, estabelecimento de preços e gestão das relações, são desempenhadas pela própria empresa (Pan e Tse, 2000). Por seu turno, na exportação indireta, os produtos são vendidos no mercado externo sem que as empresas tenham qualquer influência direta para que isso aconteça recorrendo neste caso a intermediários no país destino, como agentes ou distribuidores.

2.3.2.2. Acordos Contratuais

Este método de internacionalização consiste em acordos que exigem a cooperação com outras empresas. Dentro deste tipo de cooperação podemos distinguir os seguintes:

a) Licenciamento

O licenciamento é um acordo entre dois intervenientes, mais concretamente entre a empresa que detém a licença e outra entidade, o licenciado. As licenças de exploração são normalmente muito utilizadas e incidem sobre marcas ou patentes onde se inclui uma variedade de situações contratuais. Desta forma, a empresa que detém a licença concede a outra entidade, o direito de utilizar determinados conhecimentos, com acesso a informação privilegiada, desenvolvimentos tecnológicos e conhecimento de processos, assim como, explorar direitos de propriedade industrial, com o direito de produzir e comercializar um produto ou serviço numa área previamente especificada em contrato, por meio de um pagamento expresse normalmente através de royalties (Kotabe & Helsen, 2010).

b) Contratos de I&D

São contratos que se caracterizam pelo seu carácter de investigação e desenvolvimento, em que uma empresa realiza um acordo com uma ou mais empresas, no sentido de adquirir *know-how*, estudos e experimentação a nível de produtos ou processos estando incluída a produção experimental. Neste tipo de acordos poderá ainda estar incluída a criação de instalações necessárias, assim como a obtenção dos direitos de propriedade intelectual correspondentes.

c) Alianças

Devido ao contexto económico que atravessamos, a utilização de alianças estratégicas entre empresas tem-se tornado cada vez mais frequente com o propósito de

se diferenciarem, adquirirem conhecimento, trocar informações e principalmente como fator de competitividade.

Uma aliança estratégica é uma associação entre duas ou mais empresas que juntam recursos e *know-how* para desenvolver uma atividade específica, criar sinergias de grupo ou como opção estratégica de crescimento. Este tipo de associação pode ser utilizado para conquistar um novo mercado (geográfico ou sectorial), adquirir novas competências ou ganhar dimensão crítica. Normalmente, nestas alianças o risco é partilhado ao nível da tecnologia, inovação, gestão de novos negócios, preço e uso de capacidades e conhecimento.

d) Outros (*franchising*)

O *franchising* consiste num contrato, através do qual o franqueador concede ao franqueado o direito de explorar um negócio desenvolvido pelo primeiro, podendo usar o nome, a sua marca registada, o seu *know-how* e/ou os seus métodos de negociação. Segundo Kotabe & Helsen (2010), as empresas de serviços utilizam o sistema de franquias para capturar oportunidades no mercado global. Isto porque graças à globalização há uma uniformização dos gostos e dos padrões de consumo. Neste caso e apesar de ser o franqueado que gere o negócio no seu local específico, este negócio é controlado e supervisionado pelas técnicas de reputação do franchisador. Além disso, tem que lhe pagar royalties e taxas específicas para a área do marketing.

2.3.3. Processos do tipo *Equity*

Por outro lado os processos do tipo *equity* exigem um maior comprometimento, envolvendo a aquisição de infraestruturas, assim como a aquisição de poder e o investimento sob a forma de capitais de risco. Neste caso a localização é importante pois assume um papel estratégico em termos de negócio.

Baseadas no contexto *equity* conseguimos visualizar duas grandes categorias, *Joint Ventures* (participação minoritária, aquisição a 50% e aquisição maioritária) e *wholly owned operations* (investimentos Greenfield e aquisições).

2.3.3.1. Joint Ventures

A *joint-venture* é um modo de entrada, que envolve uma propriedade partilhada, onde o negócio é detido por duas ou mais empresas, que investem e/ou partilham recursos, como a partilha de bens, riscos, lucros e participação na gestão. Essa parceria surge com o intuito de iniciar um novo negócio em um dos países. Neste tipo de contrato ambas as partes partilham de benefícios e de riscos. Desta forma, com este modo de entrada, é possível aumentar a flexibilidade no fornecimento e distribuição de recursos, reduzir os riscos e por conseguinte reduzir os custos, derivados da triagem das empresas-alvo e na execução de contratos bem definidos. Importa salientar que a diferença está na cota de participação estabelecida, que poderá ser inferior a 50% (participação minoritária), a 50%, ou superior a 50% (participação maioritária). Normalmente, a empresa opta por este modo de entrada, quando pretende penetrar em mercados difíceis; obter economias de escala ao nível da produção, pesquisa e distribuição; acesso a mão-de-obra barata e ultrapassar impedimentos legais do país de destino.

2.3.3.2. Wholly Owned Operations

No caso destas subsidiárias não existe nenhum acordo entre as partes, sendo que nestas o método de internacionalização consiste na aquisição de ativos operacionais num país estrangeiro. Este investimento pode ser feito de duas formas, a empresa internacional cria uma nova empresa no mercado externo, chamado de investimento *greenfield*, ou então pela forma de aquisição a 100% de uma empresa no mercado externo, ou seja, é o normalmente chamado de investimento direto estrangeiro (Teixeira, 2011).

a) Investimento *greenfield*

Neste caso, uma empresa inicia as suas próprias atividades num país anfitrião e investe os seus recursos e as capacidades necessárias para criar novas

oportunidades/oferta num determinado setor. Esta abordagem permite que a empresa tenha total controle do capital investido e desenvolva as suas estratégias de mercado livremente, tendo maior flexibilidade operacional, sem que ocorra qualquer tipo de divergência com um parceiro local.

b) Fusões e Aquisições

As fusões são transações comerciais em que duas empresas acordam em integrar as suas operações numa base relativamente igual, pois, na maior parte das vezes, possuem capacidades e recursos que juntos criam uma maior vantagem competitiva.

As aquisições são transações comerciais em que uma empresa compra outra com o objetivo de a transformar em mais uma das suas unidades estratégicas de negócios. A aquisição não gera nova capacidade na indústria e também não aumenta a oferta, uma vez que a empresa que adquire só vai dar continuidade ao trabalho e obterá lucros e riscos.

2.3.4. A exportação como forma de internacionalização

A escolha da forma mais correta de entrada nos mercados depende do interesse dos gestores empresariais e do seu modo de conceber o desenvolvimento da empresa, bem como a existência de barreiras, regulamentos ou estruturas internas de cada país que estabelecem condicionantes às escolhas realizadas. Para Johanson e Vahine (2009), a rede de relacionamentos da qual a empresa faz parte exerce uma forte influência no que toca à escolha do modo de entrada nos outros países. Para além disso, os diferentes modos de entrada no mercado internacional correspondem às diferentes fases da evolução e crescimento da empresa.

A adaptação de cada um dos modos de entrada anteriormente referidos irá depender das motivações da empresa quer nos diferentes negócios, quer nos diferentes países onde se pretendem estabelecer.

O modo de entrada de uma empresa num mercado internacional pode ser visto como o comprometimento dessa empresa nos mercados externos, assim como, o seu grau de controlo nas suas operações comerciais.

O modo de entrada escolhido pela empresa é também um reflexo dos objetivos da empresa no que respeita aos recursos que tem disponíveis e à sua capacidade de os usar em benefício da empresa, conseguindo, desta forma, criar valor e riqueza e permitindo uma maior abrangência desses recursos, quer a nível de capacidades tecnológicas e humanas, quer ao nível dos produtos (Westood, 2013).

Dos vários modos possíveis para internacionalizar, iremos focar-nos na exportação, abordando as diferentes formas de exportação e os riscos que estas acarretam para uma empresa.

Quando uma empresa toma como opção entrar num mercado externo, não o deve fazer de uma forma brusca, mas sim com cuidado, procurando ter o máximo de informação sobre o mercado em que pretende entrar. Para estes autores exportar é a forma mais simples de entrar num mercado internacional, pois a empresa só tem que produzir num país e enviar, pelo meio de transporte mais conveniente, para outro país (Jarillo e Echezarraga, 1998).

A exportação baseia-se num “movimento transfronteiriço de bens”, sendo caracterizada como uma forma de operação em que os produtos que a empresa produz são vendidos para um país diferente. Simões (1997) afirma ainda que algumas das vantagens de se optar pela exportação são o reduzido custo face a outros modos de entrada e a facilidade dos procedimentos operacionais, entre outros.

A exportação pode ser igualmente definida como uma forma de transação onde os produtos são comercializados num país diferente daquele em que são produzidos. Segundo Ferreira *et al.* (2011), a exportação apresenta diversas vantagens às empresas, como uma maior facilidade ao nível dos procedimentos operacionais, uma menor necessidade de financiamento, levando a um menor risco quando comparado com outros modos de entrada.

Tendo em conta os diversos autores que abordam esta temática, pode afirmar-se que existem dois grandes tipos de exportação: a exportação direta e a exportação indireta. No entanto, alguns autores, referem ainda a existência de um outro tipo de exportação, definida como *exportação cooperativa ou partilhada*, que se refere às exportações que recorrem a uma rede de distribuição onde partilham juntamente com outras empresas não só os recursos como também os riscos inerentes no que toca ao processo de exportação, isto é, ocorrem acordos de cooperação com outras empresas. A forma mais comum de exportação cooperativa é a chamada *piggyback exporting*. Nesta modalidade, a empresa exportadora utiliza a rede de distribuição já existente de uma

outra empresa, local ou estrangeira, para assim vender os seus produtos no mercado de destino. (Kotabe e Helsen, 2010).

Após ter verificado que a maioria dos autores não aborda o conceito de exportação cooperativa, nesta pesquisa serão abordadas apenas a exportação direta e indireta, dado que são consideradas de forma consensual os dois principais tipos de exportação.

2.3.4.1. Exportação Direta

A exportação direta pressupõe que a empresa estabeleça a sua própria organização de exportação, dependendo somente de um intermediário sediado num mercado internacional (mercado para onde pretende exportar).

Esta forma de exportação exige um maior envolvimento por parte da empresa, não só a nível de recolha de informação dos mercados, como na determinação da política de distribuição, comunicação e preços.

A empresa assume a responsabilidade pela internacionalização, com uma organização comercial própria. Neste caso é o exportador que é responsável pela entrada dos seus produtos no mercado externo, o que permite que este tenha um grau de controlo mais elevado, mas fá-la também incorrer em maiores custos fixos e investimentos mais elevados (Teixeira e Diz , 2005).

Neste tipo de exportação a empresa é a responsável pelo controlo das operações de exportação nos mercados onde pretendem operar em alternativa à contratação de outras organizações, como redes de distribuição, intermediários, entre outros, existentes no país do exportador (Westood, 2013).

Considera-se ainda que nesta forma de exportação a empresa contata com intermediários que têm uma grande experiência em comércio internacional, os quais tratam dos aspetos logísticos e burocráticos responsáveis pela exportação (Jarillo e Echezarraga, 1998).

2.3.4.2. Exportação Indireta

A exportação indireta dá-se quando a empresa vende os seus produtos no mercado externo através de um intermediário como, por exemplo, uma empresa de exportação situada no mercado de origem da empresa. A exportação indireta pressupõe então que a empresa tenha um intermediário com base no seu mercado interno para lidar com o exportador.

A empresa exporta por meio de um intermediário, sendo muitas vezes estes que tratam de questões como o transporte e questões aduaneiras e comerciais (Jarillo e Echezarraga , 1998).

Este modo de exportação exige menor envolvimento de recursos, o que implica menores riscos, sendo, portanto, o modo mais adequado para as empresas que não possuem experiência a nível da internacionalização, nem grande conhecimento acerca dos mercados em que pretendem atuar.

Com base nos estudos de Minervini (1991), este tipo de exportação é utilizada maioritariamente por PME, dado que apresenta um menor custo e risco para a empresa.

Na exportação indireta a distribuição do produto é efetuada através de terceiros, que podem ser uma empresa ou indivíduo a que se dá o nome de agentes. O processo de exportação desenvolvido pela empresa para os seus produtos nos mercados externos não necessita de investimento no país de destino, ficando o processo de distribuição a cargo de distribuidores independentes (Teixeira e Diz, 2005).

Se por um lado, este tipo de entrada oferece um contato rápido da empresa com o mercado externo, com pouco risco para a empresa, por outro lado, como desvantagem temos a falta de controlo sobre a comercialização dos seus produtos no mercado em que pretendem atuar.

Pode-se então afirmar que na exportação direta o investimento necessário e os riscos envolvidos são maiores, quando comparada com a exportação indireta, mas o potencial de retorno também o é, sendo que neste caso a empresa exerce um controlo total sobre a política comercial, na medida em que dispensa intermediários para a venda dos seus produtos no mercado externo, tratando diretamente com as empresas dos países em que pretende atuar.

Em contrapartida, na exportação indireta, a forma de entrada no mercado exterior é a mais cautelosa e por isso a mais usada pelas PME, principalmente as que estão a iniciar a atividade exportadora, por envolver um menor investimento e menor risco com a subcontratação total ou parcial das vendas por recurso aos serviços de um intermediário no próprio país de destino.

O quadro que se segue indica de forma resumida os dois tipos de exportação acima mencionados, assim como as vantagens e desvantagens deste modo de entrada no mercado internacional (Quadro 3).

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens da exportação

Modo de entrada	Definição	Vantagens	Desvantagens
Exportação Direta	A empresa tem o seu próprio departamento de exportação, sendo responsável pela comercialização dos seus produtos através de um intermediário no mercado de destino.	- Grau de risco reduzido; - Maior informação acerca do mercado de destino; - Maior controlo dos canais de distribuição.	- Penetração inicial no mercado mais difícil; - Maiores custos da estrutura exportadora; - Maiores riscos.
Exportação Indireta	A empresa decide comercializar os seus produtos no mercado externo, mas através de intermediários independentes (agentes).	- Maior capacidade de inserção no mercado externo; - Menor custo de representação.	- Menor controlo e informação do mercado de destino

Fonte: Westood (2013)

2.4. Compromisso face à exportação

A exportação tem sido vista como uma das atividades económicas com um mais rápido crescimento a nível mundial.

O primeiro passo para que a exportação seja efetuada com sucesso é o compromisso de o fazer e assim enfrentar os concorrentes internacionais nos seus próprios mercados.

A constante mudança do ambiente económico fez com que a exportação evoluísse de uma forma mais rápida, sendo considerada como uma das atividades económicas com um maior crescimento nos últimos tempos. No entanto, nesta era global altamente competitiva as empresas exportadoras têm que superar vários obstáculos para conseguirem ter um desempenho superior nos mercados internacionais. Reforçar o compromisso das empresas para a exportação é um passo para garantir que os empreendimentos em que pretendem apostar sejam bem-sucedidos internacionalmente. É então essencial para as empresas construir o seu compromisso para a exportação, para que possam garantir ações eficazes e rentáveis. (Pawan e Shivangi, 2015).

Ao assumir o compromisso de exportar, a empresa exprime a sua vontade em expandir a sua atividade, aceitando desta forma correr riscos razoáveis como contrapartida da expectativa de uma maior rentabilidade. Alguns autores defendem que a exportação tem sido uma das atividades económicas com um crescimento mais rápido no mundo, especialmente ao longo das últimas duas décadas. É importante, pois acelera o ritmo de crescimento, cria novos empregos e melhora os padrões de vida das pessoas, bem como um aumento da rentabilidade e competitividade das empresas.

No entanto, as empresas que pretendem exportar enfrentam vários obstáculos quando tentam obter um maior desempenho nos mercados internacionais.

Estes autores defendem ainda que exportar afeta o desempenho e está associado com a alocação de recursos para a execução dessa tarefa, permitindo que a empresa alcance mais facilmente as suas metas.

Assim, as empresas têm de manter e melhorar o seu compromisso para a exportação a fim de garantir ações eficazes e rentáveis, e aqui o papel desempenhado pela gestão das empresas é crucial. As operações internacionais requerem pessoas experientes e motivadas.

Estes mesmos autores sugerem que o compromisso de exportação é maior ou menor em função dos recursos que podem ser alocados para a atividade exportadora dentro da empresa. O compromisso de exportar indica a quantidade dos diversos recursos destinados pela empresa, como os recursos de capital humano, recursos financeiros e I&D, entre outros.

O compromisso de exportação é ainda definido, como a quantidade de vários outros recursos definidos pela empresa para as atividades de exportação, assim como o planeamento, recursos financeiros e gerenciais que a empresa pretende atribuir à

exportação e ainda, em que medida o gestor está disposto a despender esforços consideráveis para apoiar a atividade exportadora da empresa (Pawan e Shivangi 2015).

Na mesma linha de pensamento estão os autores Makrini H. e Chaibi A, (2015), que defendem igualmente que o compromisso de exportação pode ser definido como a vontade de agir mais agressivamente perante as oportunidades de mercado de exportação, evitando desta forma ameaças internacionais.

Quando uma empresa está empenhada em exportar, há uma maior disposição em empenhar esforços e disponibilizar recursos humanos e produtivos, técnicos, financeiros e de marketing para atividades relacionadas com a exportação, sendo implementados de uma forma ordenada e sistemática, o que permite às empresas ganhar as oportunidades para os mercados de exportação, e ao mesmo tempo se protegerem contra ameaças que estão inerentes aos negócios internacionais.

Quando existe uma maior disponibilidade de recursos, o gestor vai estar melhor orientado e apoiado nas suas decisões e será capaz de colher os benefícios a longo prazo.

O compromisso de exportação tem surgido como um dos principais fatores determinantes de sucesso na exportação, apesar da dimensão do desempenho escolhido. Um maior compromisso permite que uma empresa tenha uma atitude mais agressiva no sentido de agarrar as oportunidades do mercado de exportação e procurar estratégias eficazes que melhorem o seu desempenho exportador. Estudos empíricos sugerem uma relação positiva entre compromisso de exportação da empresa e seu desempenho de exportação (Navarro *et al.*, 2010).

Uma empresa que assume o compromisso para exportar, tem presente o impacto que terá no desempenho da mesma, pois este compromisso está associado à alocação de mais recursos para a tarefa, permitindo que a organização alcance as suas metas de exportação. Em geral, quanto mais comprometida estiver uma empresa, mais sucesso terá no seu desempenho, pois os gestores estão mais envolvidos no planeamento, e portanto, na alocação de mais recursos financeiros e humanos para a atividade de exportação (Lages e Montgomery, 2004),

O desempenho de exportação da empresa está positivamente influenciado pelo nível de compromisso de exportação indicando, assim, que quanto maior o nível de comprometimento dos gestores, maior a probabilidade da empresa apostar continuamente em recursos no sentido de se aventurar em mercados estrangeiros com um maior grau de sucesso.

Através da diversificação de mercado, a exportação oferece uma oportunidade para as empresas se tornarem menos dependentes do mercado interno. Ao servir novos clientes no exterior, a empresa pode explorar economias de escala e alcançar menores custos de produção ao produzir de forma mais eficiente. A empresa pode também usar a experiência internacional para se tornar um concorrente mais forte em casa.

O compromisso da empresa para exportar apresenta oportunidades e ameaças. Os gestores das empresas que operam em ambientes menos competitivos tendem a sentir-se menos ameaçados e mais confiantes no que respeita às oportunidades existentes. Esta situação é suscetível de tornar os gestores menos comprometidos dado a empresa se encontrar a operar num sistema mais fechado, perdendo a sua capacidade de identificar e reagir aos diversos problemas que poderão surgir a partir do ambiente. Por outro lado, um mercado de exportação mais competitivo irá forçar os gestores a tomar decisões estratégicas, a fim de ganhar vantagem competitiva em relação aos seus rivais (Lages e Montgomery, 2004). Neste tipo de ambiente os gestores têm a necessidade de monitorizar constantemente o ambiente em que operam, para assim evitar potenciais ameaças dos seus concorrentes. Para Lages e Montgomery (2004), o compromisso de exportação pode ser distinto quando a empresa exporta para países em vias de desenvolvimento (PVD) em comparação com os países desenvolvidos (PD). Se, por um lado, se espera que ao exportar para os PVD haja um comprometimento menor porque os consumidores nestes países não serão tão exigentes e frequentemente preferem produtos de países desenvolvidos para o seu próprio país, por outro lado, quando uma empresa exporta para mercados de PD, as empresas estão sob uma maior pressão, pois os consumidores são mais educados e sofisticados quanto aos produtos que querem comprar.

Por isso, à semelhança do que acontece com as empresas que operam em ambientes mais competitivos, as empresas que operam em países mais desenvolvidos terão um maior compromisso face à exportação, pois existe um maior esforço das empresas para tentar maximizar a satisfação dos importadores.

O compromisso à exportação tem emergido como um dos principais pontos determinantes do sucesso na exportação, pois tem um efeito positivo sobre os resultados de desempenho financeiro e rentabilidade das empresas.

2.5. Orientação Empreendedora vs Internacionalização

A globalização constitui atualmente um dos principais desafios às PME Portuguesas. Desde sempre, os mercados nacionais foram-se integrando com outros mercados estrangeiros pela mobilização de recursos, quer na circulação de dinheiro, de matérias-primas, mercadorias, como também pelos movimentos migratórios. Como consequência da globalização, as empresas enfrentam a concorrência estrangeira no mercado doméstico, estimulando-as a explorar e desenvolver as suas atividades em mercados internacionais. Num ambiente dinâmico, sem certezas relativamente ao futuro, há uma necessidade constante das empresas irem à procura de novas oportunidades procurando explorá-las de forma eficiente.

A internacionalização é uma estratégia que, cada vez mais as empresas adotam para se manterem competitivas e deste modo assegurarem não só o seu crescimento como também a sua sobrevivência. Uma das primeiras formas de abertura a novos mercados dá-se através da exportação, não só pelo seu menor envolvimento, como também pelos custos financeiros e recursos que são necessários.

O processo de internacionalização ocorre a partir da ação empreendedora do gestor/empresa, já que não seria suficiente dispor apenas de recursos e caminhar em direção a oportunidades se a internacionalização não fosse desejada e efetivamente realizada por pessoas dotadas de perfil empreendedor (Wiklund, 1998). O empreendedor deve ser dotado de recursos e capacidades estratégicas, em particular habilidades de reconhecer, criar e explorar oportunidades em diferentes países. Estas características, espelhando a necessidade de inovação e a aversão ao risco – necessário às empresas que possam alavancar as suas operações internacionais – tornam o empreendedorismo obrigatório no processo de internacionalização. Neste contexto, os empreendedores são vistos como gestores que sentem as oportunidades antes dos outros e assumem os riscos da incerteza de se estabelecerem em novos mercados, de desenvolverem novos produtos ou formarem processos ou mecanismos de prestação de serviços inovadores (Shane e Venkataraman, 2000)..

Uma empresa empreendedora é uma empresa proactiva – aquela que aposta na inovação de serviços ou produtos, realiza investimentos com algum risco, competindo assim com os seus concorrentes. Diversos autores sugerem que a orientação

empreendedora é a chave para alcançar vantagem competitiva no mercado onde atua. Num ambiente turbulento, hostil e cheio de incertezas, as qualidades associadas à orientação empreendedora podem ser essenciais dado a sua capacidade de aproveitar novos mercados e novas oportunidades, exercendo uma grande influência para atuarem a nível internacional (Abiodun e Rosli, 2015).

A orientação empreendedora refere-se aos processos de estratégia para a tomada de decisões a nível organizacional, sustentando a visão do gestor e tornando a empresa mais competitiva internacionalmente. Alguns autores defendem que a orientação empreendedora é o componente chave para o sucesso e rentabilidade de uma organização, e que empresas com uma forte orientação empreendedora estão mais propensas à internacionalização, pois com a internacionalização as oportunidades de mercado aumentam consideravelmente. Ao atraírem novos clientes do exterior, através por exemplo, da exportação, a empresa poderá tirar partido de economias de escala e, assim, obter menores custos de produção, ganhando experiência para outras formas de internacionalização.

Se para alguns autores a orientação empreendedora baseia-se num conceito tridimensional, isto é, em três dimensões, como inovação, proatividade e assunção de riscos, outros autores defendem um conceito com base em cinco dimensões. Para além das três dimensões anteriormente mencionadas, acrescentam mais duas dimensões, que são, a autonomia e a agressividade competitiva, afirmando ainda que estas devem ser vistas como um conjunto de características que definem o espírito empreendedor e não devem ser analisadas de forma isolada (Taylor, 2013).

Uma maior orientação empreendedora caracteriza-se por uma maior propensão para agir de forma autónoma, inovadora e ainda correr alguns riscos, havendo também uma tendência para ser agressivo diante dos seus concorrentes e proativo em relação às oportunidades de mercado, podendo contribuir para um melhor desempenho da organização no processo de internacionalização.

A orientação empreendedora tem emergido na literatura como um importante conceito na ligação entre empreendedorismo e internacionalização. A orientação empreendedora envolve a disposição de uma organização em inovar e rejuvenescer as suas ofertas de mercado e correr riscos para experimentar novos produtos ou serviços, tentando ser mais proativa que os seus concorrentes na procura de novas oportunidades de mercado. Segundo Taylor (2013), é considerada uma empresa empreendedora aquela

que aposta na inovação, se compromete com investimentos arriscados e com atitudes proativas em relação aos seus concorrentes.

Existe uma forte relação entre a orientação empreendedora e a internacionalização, que tem sido conceituada como uma descoberta, uma avaliação e exploração de oportunidades além-fronteiras para a criação de novos produtos e serviços. Esta ligação entre orientação empreendedora e internacionalização, pode ser descrita como um conjunto de comportamentos associados com a criação do potencial de valor, que se manifestam como métodos proativos e inovadores; como atividades relacionadas à assunção de riscos, a ações autónomas com ênfase na superação dos rivais, que visa à descoberta e à forma de avaliar e explorar oportunidades nos mercados internacionais. Pode-se afirmar então que a OE surge como um dos mais importantes fatores que contribuem para a intensificação dos processos de internacionalização de uma empresa (Wach, 2015).

Uma forte orientação empreendedora contribui de forma significativa para a tomada de decisão dos empresários no processo de internacionalização. Os gestores veem a internacionalização como uma oportunidade de crescimento, mas enfrentam diversos problemas, como a localização geográfica, a concorrência, as empresas que oferecem produtos muito semelhantes, entre outros. Uma empresa com uma forte capacidade empreendedora reúne o máximo de informação acerca dos negócios e do mercado envolvente para que possam ser inovadores e criativos o suficiente para chegarem às decisões mais acertadas quando pretendem internacionalizar. Para além de ser inovador e proativo, a agressividade competitiva é outra característica importante num gestor com capacidade empreendedora. Este gestor tem a capacidade de encontrar novas formas de gestão estratégica e uma melhor e mais eficaz utilização dos seus recursos, adquirindo assim uma melhor orientação para o mercado e capturando mais facilmente a atenção do cliente (Taylor, 2013). Características como a natureza proativa, a orientação estratégica, a vontade de assumir riscos e a determinação são algumas das características que definem um gestor de uma empresa com orientação empreendedora. A orientação empresarial desempenha um papel significativo nas decisões do gestor, pois gestores com espírito empreendedor têm uma maior capacidade para identificar, organizar, coordenar e controlar as suas empresas e assim tomarem a decisão de internacionalizar (Dileep, 2012).

A internacionalização, e mais concretamente a exportação, tem sido um ato empresarial muito observado nas PME. Um comportamento de internacionalização é

descrito como um comportamento empreendedor, caracterizado pela rapidez e abrangência das empresas nos esforços a nível internacional. Tendo em conta o ambiente hostil em que as empresas se encontram, empresas com uma maior orientação empreendedora tendem a apresentar um melhor desempenho nas exportações do que empresas com uma menor orientação empreendedora. As empresas que seguem o caminho da internacionalização têm mais oportunidades para aumentar a sua quota de mercado e, assim, crescer e aumentar o volume de vendas (Taylor, 2013).

Diversos autores designaram a ligação entre orientação empreendedora e internacionalização como Orientação Internacional Empresarial, que se caracteriza pela proatividade, inovação e tomada de risco, na procura de oportunidades internacionais. Uma empresa proativa tem a capacidade de antecipar e agir sobre as necessidades futuras perseguindo as oportunidades de forma agressiva. Uma empresa inovadora tem tendência em apoiar novas ideias, novas combinações de ideias já existentes, a entrada em novos mercados e a experimentação de novos processos. Enquanto a assunção de riscos indica a vontade de canalizar proporcionalmente grandes quantidades de recursos, apesar do elevado potencial para ao fracasso (Sepulveda, 2010).

De uma forma geral, todas as empresas que têm a intenção de se internacionalizar, são empresas que agem de forma mais agressiva na procura de oportunidades, i.e., tendem a ser mais inovadoras na criação de novos produtos ou serviços, demonstrando uma maior tolerância para a assunção de riscos.

CAPÍTULO III – INDÚSTRIA TÊXTIL E DO VESTUÁRIO EM PORTUGAL

A indústria têxtil e do vestuário possui uma presença significativa na estrutura industrial portuguesa, assumindo um papel de relevo não só em termos de emprego, mas também na economia nacional.

Nos últimos anos, a Indústria de Vestuário portuguesa tem enfrentado mudanças profundas, principalmente devido à globalização e à liberalização total do seu comércio.

Num mundo globalizado, onde os desafios impostos pelos mercados são cada vez maiores, tornando a concorrência cada vez forte e mais agressiva, e tendo ainda em conta não só a complexidade dos produtos, mas também a sua curta duração e a exigência cada vez maior dos consumidores, as empresas portuguesas enfrentam desafios acrescidos.

As relações de competitividade atuais exigem novas e rápidas alterações nas estratégias das empresas industriais portuguesas, no sentido de se adaptarem a um mercado concorrencial mais global e competitivo. Cada vez mais, os mercados não poderão ser considerados separadamente e diferentes, mas sim como um todo.

As empresas devem procurar desenvolver estratégias que permitam não só acompanhar as necessidades dos consumidores, mas também fazer face à concorrência.

3.1. Retrospectiva da Indústria Têxtil e do Vestuário em Portugal

Nos anos 60, Portugal era claramente um país muito pouco desenvolvido, sendo que o PIB *per capita* era de cerca de 40 por cento relativamente à média europeia.

O atraso económico de Portugal em relação à Europa tinha-se aprofundado bastante durante a segunda metade do século XIX.

Foi com o envolvimento de Portugal no Plano Marshall e em seguida na OCDE que a economia portuguesa estimulou.

A adesão de Portugal à EFTA, em 1960, permitiu uma mudança radical na estratégia de industrialização portuguesa. A abertura ao exterior, abertura a novos

mercados aos produtos portugueses fez com que se criassem as condições necessárias, permitindo assim, o desenvolvimento de indústrias nacionais orientadas para a exportação.

Dadas as facilidades de acesso, assim como o tratamento preferencial de que os produtos manufaturados passaram a beneficiar nos mercados EFTA, as exportações aumentaram com um vigor sem precedentes, o que tornou Portugal num dos maiores exportadores mundiais de têxteis e de vestuário, reconhecido no mercado pela sua excelente relação qualidade-preço (Aicep Portugal Global, 2011).

O impacto da adesão à EFTA sobre a economia portuguesa foi enorme. Estima-se que cerca de metade do crescimento das exportações portuguesas (+ 16% ao ano entre 1959 e 1966) se deveu ao efeito EFTA.

A importância da indústria têxtil e do vestuário foi crescendo ao longo dos tempos, chegando a representar no início do século XX mais de 50 por cento das exportações nacionais. Nas décadas de 70 e 80 a indústria têxtil e do vestuário português desenvolveu as suas atividades, principalmente devido a custos de mão-de-obra comparativamente mais baixos, proximidade de localização geográfica e afinidade cultural que favoreceram a deslocalização dos meios de produção de outras partes da Europa onde os custos de mão-de-obra eram consideravelmente mais elevados.

A década de 80 foi marcada pela estabilização do processo político em Portugal bem como pela adesão de Portugal à Comunidade Europeia em 1986. Este último fato constituiu uma mudança significativa na política comercial externa portuguesa. A 1 de Janeiro de 1986, Portugal, culminando um longo processo de negociações, tornou-se membro de pleno direito das Comunidades Europeias, com as quais tinha relações significativas. Esta adesão de Portugal à Comunidade Europeia implicou diretamente a modernização do setor ao nível da indústria e das infraestruturas, através de apoios do Estado e da União Europeia, que permitiram aumentar as exportações.

No entanto, por um lado, o alargamento da União Europeia a Leste, com a inclusão de dez novos Estados-Membros em 2004, e de dois novos em 2007, contribuiu para o acréscimo da concorrência, principalmente no setor do vestuário devido aos custos de mão-de-obra (Edit Value, 2006). Por outro lado, a entrada da China na OMC beneficiou dos mercados abertos como o da União Europeia e dos Estados Unidos da América, o que levou a que obtivesse um ganho significativo, em termos de quotas de mercado. Com o mercado completamente liberalizado, várias empresas de vários países, principalmente as do continente asiático e as dos países do Leste Europeu, começaram a

concorrer com Portugal. Estes países, como se sabe, têm custos salariais (e outros) muito mais baixos do que os portugueses. Algumas empresas que se instalaram em Portugal devido aos baixos custos começaram a deslocalizar-se para aqueles países. Assim, a indústria têxtil e do vestuário atravessava um período de reconversão e de reestruturação, devido à queda das barreiras alfandegárias, ou seja, o fim das restrições quantitativas à entrada de têxteis em Portugal, e com a emergência de novos países produtores de artigos têxteis com recurso a mão-de-obra barata, como o caso da China. O que é verdade é que com a liberalização dos mercados, as empresas portuguesas do setor têxtil e do vestuário, assim como empresas de outros setores de atividade, deixaram de poder competir com as empresas chinesas e indianas em termos de preço, conseguindo estes países fabricar produtos muito mais baratos (Banco de Portugal, 2012).

Algumas empresas portuguesas conseguiram identificar com significativa antecedência o que lhes ia acontecer caso continuassem a apostar na produção pelos custos baixos e delinearam estratégias que assentaram nos novos fatores competitivos. Portugal deixou assim de ter no preço o expoente máximo de competitividade. Desta forma, competir em grandes quantidades e em mercados onde os custos baixos são o único fator de competitividade deixou de ser possível a uma empresa portuguesa.

3.2. O atual setor do Têxtil e do Vestuário em Portugal

A indústria têxtil e do vestuário (ITV) mantém-se como um dos maiores e mais importantes setores empresariais nacionais.

Sendo a Indústria do têxtil e do vestuário uma das indústrias com maior representatividade a nível nacional e estando situada maioritariamente a Norte do País, mais concretamente na Região do Vale do Ave, existe aqui um elevado grau de empregabilidade.

A dimensão limitada do mercado doméstico (deprimido no consumo e saturado de oferta, conjugado com uma notável e crescente sobrecapacidade produtiva) obriga necessariamente as empresas a olhar para os mercados externos como condição de sobrevivência e potencial de crescimento (ATP, 2010).

O setor têxtil e do vestuário é caracterizado por ciclos de vida do produto muito curtos, pela instabilidade nas preferências dos consumidores e na heterogeneidade das atividades de produção, marketing e aprovisionamento, apresentando um mercado volátil e arriscado.

Ao longo dos anos, este setor passou por diferentes fases, desde a sua origem como atividade artesanal, que acompanhou a revolução industrial, até chegar ao atual período de crescente concorrência internacional.

A indústria têxtil e do vestuário (ITV) em Portugal constitui um sector muito heterogéneo que compreende um vasto número de atividades produtivas desde a produção de fibras até à confeção de vestuário (Aicep, Portugal Global, 2011).

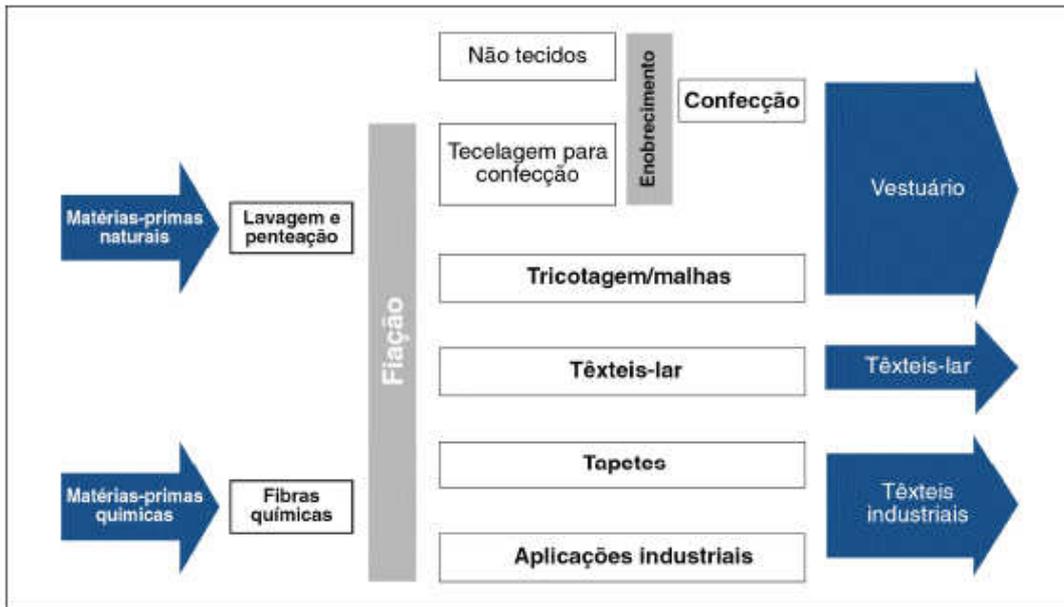
Na indústria têxtil e do vestuário podemos distinguir dois setores fundamentais, nomeadamente o setor têxtil e o setor do vestuário. A distinção entre estes dois setores é estabelecida com base nas atividades de produção que lhes estão associadas.

Assim sendo, o setor é composto por duas indústrias que se organizam em fileira, ou seja:

- A montante, a indústria têxtil, que engloba as seguintes etapas do processo produtivo: a preparação da fibra, a fição, a tecelagem, as malhas e os acabamentos (tinturaria, estamparia e ultimação), bem como os têxteis-lar e os têxteis técnicos;
- A jusante, a indústria do vestuário, que compreende a confeção de artigos de vestuário e os acessórios, isto é, encontra-se associado à transformação dos materiais têxteis em vestuário, englobado neste setor também atividades como o corte, a confeção e o acabamento das peças de vestuário.

De seguida pode-se visualizar um esquema que define como está organizada a cadeia produtiva da ITV (Figura 2).

Figura 2 - Cadeia produtiva da Indústria Têxtil e Vestuário



Fonte: Edit Value, 2006

Pode-se então dizer que a fileira têxtil compreende o conjunto de processos de transformação que permitem a partir da fibra (matéria-prima de base), obter um produto acabado.

Os têxteis e o vestuário apesar de distintos e com as suas especificidades, estão fortemente relacionados em termos tecnológicos e de política comercial. Os dois setores estão ligados verticalmente pois os têxteis são o principal *input* para os produtos de vestuário.

Para além destes setores de atividade mencionados, existem diversos outros intervenientes, como: responsáveis pelo desenvolvimento de equipamentos produtivos, produtos químicos, serviços de transporte e distribuição, entre outros, fornecendo soluções específicas para as necessidades dos setores têxtil e do vestuário (Edit Value, 2006).

Segundo a OCDE, este setor classifica-se por ser de procura débil e com baixo conteúdo tecnológico, com processos produtivos caracterizados por mão-de-obra intensiva especialmente na confecção. Todavia, esta situação tem vindo a mudar. Ao longo das últimas décadas, a ITV tem procurado reconverter-se procurando introduzir novos produtos de mais valor acrescentado e maior conteúdo tecnológico, por forma a

conseguir atingir níveis de diferenciação nos produtos que lhe permitam uma maior competitividade a nível Europeu e Mundial (Banco de Portugal,2012).

Se no passado a ITV portuguesa evoluiu à custa da mão-de-obra barata e baixos custos de produção, o presente tem-se encarregado de eliminar empresas obsoletas sem base tecnológica e o futuro indica que a liberalização do comércio têxtil mundial será uma dificuldade não só para Portugal, mas para todo o setor da indústria têxtil e confeção europeia, ao qual só os mais bem preparados irão sobreviver. Este fator poderá ser um campo de oportunidades num novo mundo de relações multilaterais, promovendo a inovação, qualidade, conhecimento e criatividade. A internacionalização das empresas do têxtil e vestuário portuguesas é hoje um fator chave de sobrevivência e sucesso (ATP, 2015).

Todavia, o *cluster* do ITV em Portugal, contém empresas de dimensões genericamente reduzidas, com predomínio de micro e pequenas empresas em cerca de 90 %. Dentro deste cenário, a gestão das empresas têxteis de pequena e média dimensão é essencialmente de cariz familiar, com escassez de quadros técnicos, situação que se vai esbatendo à medida que a dimensão da empresa aumenta (Aicep Portugal Global, 2011).

O setor de retalho de vestuário de moda apresenta um mercado volátil e arriscado, com ciclos de vida do produto planeados para serem curtos, com o objetivo de cativar o interesse do consumidor. Os produtores de moda concorrem permanentemente com novos produtos e esforços de marketing com a finalidade de capturar a imaginação, o estilo e a imagem do consumidor. Os produtores desenvolvem vantagens de diferenciação de forma rápida e fácil através da imitação e de novos estilos. Num ambiente volátil como este, é difícil desenvolver vantagem competitiva e é particularmente difícil manter essa vantagem competitiva (ATP, 2012). O setor têxtil, na medida em que se encontra parcialmente orientado para o fornecimento de empresas produtoras de vestuário, acompanha esta sazonalidade, respondendo com os artigos adequados à estação do ano e às tendências de moda. Para além dos produtos que apresentam uma sazonalidade marcada, existem diversos produtos cuja procura se mantém estável ao longo do tempo, quer se trate de produtos de vestuário ou de têxtil.

As alterações socioeconómicas do país e do mundo trouxeram uma nova realidade de consumo, com uma mudança de atitudes face aos produtos mas também aos canais de transação (ATP, 2010).

Assim, neste contexto de crise e mudança, tendo-se verificado o desaparecimento de um elevado número de empresas, é imperativo que as empresas do têxtil e do vestuário saibam reinventar-se, inovar e desta forma crescer e posicionar-se no mercado

3.3. Estrutura do setor da Indústria Têxtil e do Vestuário

“Capaz de inovar na comercialização sem perder a sua criatividade, a moda portuguesa está mais forte do que nunca e face às dificuldades do país, os *designers*, reputados e emergentes multiplicam as suas iniciativas no estrangeiro e reinventam-se, exaltando a sua individualidade no mundo globalizado de hoje.”

Paulo Vaz, diretor geral ATP

Apesar do setor do têxtil e do vestuário continuar ainda a ser um dos setores com maior representatividade na economia nacional, desde meados da década de 90 que atravessa uma profunda transformação que se tem vindo a refletir no encerramento de muitas empresas e consequente eliminação de milhares de postos de trabalho. Esta reestruturação deve-se não só a questões estruturais que afetam o setor, mas fundamentalmente a uma quebra gradual das barreiras do comércio internacional, com o surgimento de um novo quadro regulador deste setor, assim como o alargamento da União Europeia a países com salários significativamente mais baixos (Portugal Têxtil, 2015).

Associado a estas questões, é importante referir o atual abrandamento económico nos seus principais mercados de exportação, e ainda a valorização do euro que se tem vindo a registar na última década, tendo afetado de forma negativa a competitividade baseada nos preços (Portugal Têxtil, 2015).

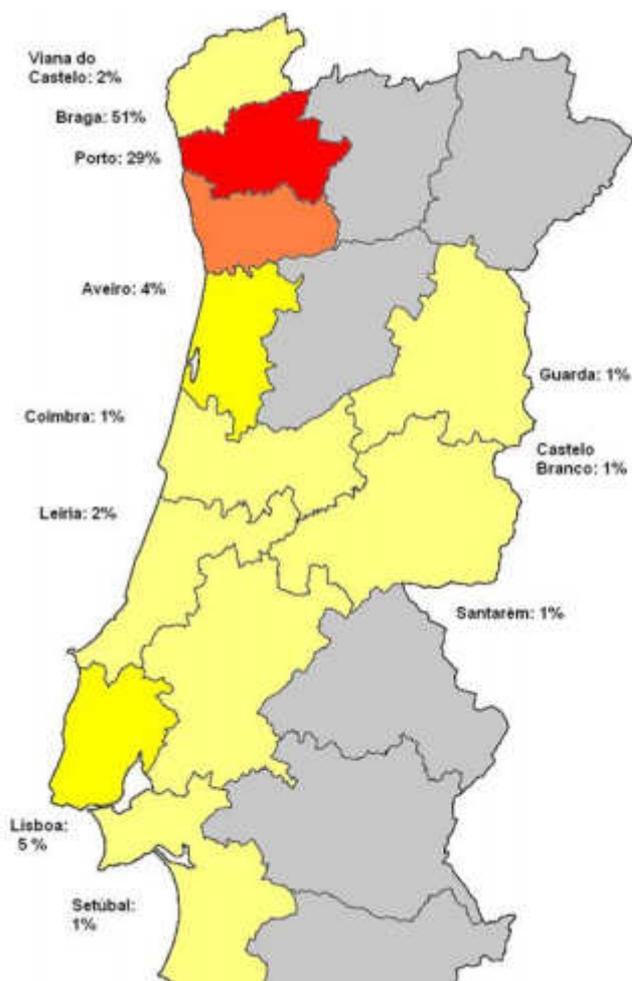
Contudo, se por um lado este processo de reconversão atuou como agente de seleção, eliminando empresas que mostravam uma maior dificuldade de adaptação às exigências do mercado internacional, também é verdade que existem empresas que

aproveitaram este processo para se adaptarem e reforçarem a sua capacidade competitiva. Estas empresas apostaram na investigação e na inovação, na criatividade e no *design*, e no marketing, incluindo uma maior incorporação da atividade tecnológica no processo produtivo.

Em Portugal, a ITV está concentrada em três grandes regiões: Norte, Centro e Vale do Tejo, tendo-se verificado nos últimos anos um aumento do peso relativo da região do Norte, em detrimento de Lisboa e Vale do Tejo. Do ponto de vista territorial, a ITV encontra-se dispersa por todo o território nacional com importantes *clusters* segregados pelo tipo de atividade. Os dois grandes focos desta indústria situam-se no Norte e na Beira-Interior, nomeadamente as empresas do sector algodoeiro e do setor dos lanifícios. Esta dinâmica de localização deve-se essencialmente a fatores tangíveis de produção, como é o caso do custo de mão-de-obra e matérias-primas, que acabou por se tornar uma vantagem competitiva para as empresas do setor.

Portugal tem cerca de 6 mil sociedades a trabalhar em todos os subsectores da indústria têxtil e do vestuário, algumas das quais são unidades verticais, embora na sua maioria sejam pequenas e médias empresas, todas bem conhecidas pela sua flexibilidade e resposta rápida, *know-how* e inovação. Para além disso conta ainda com mais de 5 mil empresas individuais. Estas localizam-se fundamentalmente no Norte de Portugal (Porto, Braga, Guimarães e Famalicão), como se poderá verificar pela figura 3, em que é considerado o número de empresas existentes em Portugal e a sua distribuição geográfica (Figura 3) (ATP, 2010).

Figura 3 - Distribuição geográfica da ITV em Portugal



Fonte: ATP

Há uma grande tendência para a concentração espacial das unidades produtivas em grandes centros industriais, aproveitando economias de localização – a concentração de um grande número de empresas no espaço permite que cada uma beneficie da eficiência coletiva.

A cooperação permite às empresas individuais desenvolver iniciativas relevantes, não só ao nível das áreas comerciais, produtivas e distributivas, mas também ao nível da qualidade, do *design*, do aprovisionamento, da imagem e da organização empresarial. O fato da ITV ser composta predominantemente por PME torna a cooperação empresarial ainda mais imperativa.

As economias de localização permitem uma maior especialização, o aproveitamento de economias de escala na produção de *inputs* intermédios, o acesso a informação estratégica sobre o mercado de fatores e produtos, a existência de *spillovers* de conhecimento e o acesso a mão-de-obra especializada. Este fenómeno é particularmente visível no Norte do país, mais especificamente no Vale do Ave, onde há uma concentração de empresas de confeções que beneficiam da sua localização e proximidade às universidades e centros de investigação e de apoio ao setor, como por exemplo o CITEVE, CENIT, entre outros.

A atividade têxtil no vale do Ave está intrinsecamente ligada à cultura do linho, através do seu cultivo. O espaço ocupado pelo linho foi gradualmente conquistado pelo algodão, que acompanhou a industrialização e assumiu um papel predominante da indústria da região. Fatores como o saber de gerações anteriores, o caminho-de-ferro, a proximidade do Rio Ave (fonte de energia e de água), bem como a densidade de mão-de-obra, muito contribuíra para a localização da indústria têxtil e do vestuário na região do Vale do Ave (ATP, 2012).

O setor têxtil e do vestuário caracteriza-se ainda pelo facto dos trabalhadores possuírem, em geral, baixos níveis de escolaridade e qualificações, apesar de se verificar uma inversão, ainda que lenta, desta tendência. Por outro lado, têm também surgido novas profissões altamente qualificadas ligadas ao setor, como por exemplo, engenharia têxtil, *design*, marketing, entre outras. Uma das apostas do setor tem passado pelos recursos humanos, havendo uma preocupação na formação e qualificação profissional.

O setor do vestuário caracteriza-se ainda por ser um setor com remunerações médias dos trabalhadores baixas, que abrange não só os trabalhadores não qualificados, mas também os qualificados.

Se nos anos 80 a ITV portuguesa era caracterizada pelos preços baixos e era desta forma que conseguia ser competitiva, nos dias de hoje, os trunfos a jogar são bem diferentes, sendo a ITV caracterizada pela inovação, serviço e proximidade, com uma forte aposta no *private label*.

A estratégia de desenvolvimento sustentado do setor deverá enquadrar-se numa estratégia de desenvolvimento europeia, pautada pela estratégia de resposta rápida e outras a ela associadas, incluindo a formação de parcerias e agrupamentos de empresas transacionais. O desenvolvimento de *design* e da inovação em termos de novos produtos e processos, as tecnologias mais limpas, o desenvolvimento do marketing e a orientação

para segmentos de mercado de elevado valor acrescentado, deverão ser acompanhados por estratégias de redução dos custos, baseadas num aumento da eficácia (Aicep Portugal Global, 2011).

Ou seja, o setor adotou um conjunto de novos procedimentos e metodologias capazes de elevar o grau de capacidade concorrencial e de flexibilidade das empresas, quer no que diz respeito aos produtos, quer aos processos produtivos ou estruturas de gestão.

“ O objetivo é adequar a imagem internacional do setor à realidade de uma das fileiras mais dinâmicas e exportadoras da nossa economia. Após um duro período de ajustamento, reestruturação e modernização, a ITV portuguesa é hoje constituída por empresas altamente evoluídas tecnologicamente, reconhecidas pelo seu *know-how*, criatividade, flexibilidade e intensidade de serviço, e fortemente orientadas aos mercados internacionais. “ (Jornal T, Janeiro 2016).

3.3.2. Análise dos principais indicadores da ITV

A indústria têxtil e do vestuário portuguesa atravessa atualmente uma fase de extrema mudança, que está a forçar as empresas a repensarem estratégias de forma a conquistar vantagem competitiva.

No contexto da estrutura industrial portuguesa, a ITV assume-se como uma das indústrias com maior representatividade, sendo fundamental para a economia, pois é uma das mais importantes indústrias para a economia portuguesa, empregando uma porção significativa da mão-de-obra industrial.

As empresas portuguesas já perceberam que, para fugir à crise do setor têxtil e à forte concorrência dos mercados asiáticos, é preciso criar produtos inovadores, artigos com valor acrescentado que permitam entrar em mercados até aqui inexplorados. E que, simultaneamente, não sejam facilmente copiados pelas indústrias asiáticas.

Em termos de exportações, a diversificação e a aposta em novos mercados tem sido uma constante das empresas do setor têxtil e do vestuário. À semelhança do que vem acontecendo noutros setores, as empresas portuguesas do setor têxtil e do vestuário necessitam de diversificar os seus mercados de exportação. Numa altura em que alguns países de destino das nossas exportações passam por uma grave crise económico-

financeira, as empresas portuguesas necessitam de encontrar novos mercados de exportação para conseguirem manter ou aumentar as suas vendas. O mercado interno, além de pequeno, também não dá sinais de recuperação (Banco Portugal, 2012).

O futuro do setor continuará a fazer-se pela aposta em produtos de elevado valor acrescentado. As empresas portuguesas deste setor terão de fugir da guerra dos preços praticados pelas empresas com sede em países onde a mão-de-obra é muito mais barata do que em Portugal.

Ainda assim, a indústria têxtil e do vestuário ocupa um lugar de destaque no panorama económico nacional, assumindo uma maior relevância que na maioria dos parceiros europeus.

Quadro 4 - Principais indicadores da Indústria Têxtil e do Vestuário entre 2013 e 2015

	2013	2014	2015*
Produção (milhões €)	6.028	6.485	6.359
Volume de negócios (milhões €)	6.296	6.712	6.755
Exportações (milhões €)	4.288	4.620	4.836
Importações (milhões €)	3.343	3.608	3.795
Emprego	124.147	128.414	129.452

Fonte: Dados retirados do site oficial da ATP, 2015 (*dados 2015 provisórios)

Fazendo uma análise aos indicadores acima mencionados, pode-se constatar que existe uma evolução positiva em todos eles nos últimos três anos, com exceção da produção, que subiu em 2014 relativamente ao ano 2013, mas que teve uma ligeira descida em 2015. Os restantes indicadores tiveram uma evolução positiva nos anos apresentados no quadro acima, o que revela a sua importância na atividade económica nacional. A produção da ITV em 2013 foi de 6.028 milhões de Euros. A ITV registou em 2013 um volume de negócios de 6.296 milhões de Euros, tendo evoluído de forma positiva nos anos seguintes, chegando aos 6.755 milhões de Euros em 2015, havendo assim, um aumento de quase meio milhão de euros. O mesmo se pode constatar no que respeita ao indicador exportações, que no ano de 2013 atingiu 4.288 milhões de Euros, verificando-se uma subida nos anos seguintes: 4.620 milhões de Euros em 2014 e 4.836

milhões de Euros em 2015. Nota-se igualmente uma evolução positiva não só nas importações, tendo subido de 3.343 milhões de Euros em 2013 para 3.795 em 2015, mas também no indicador referente ao emprego, em que existiu uma subida ao longo dos três anos.

Portugal tem cerca de 12.000 empresas a laborar tendo em conta todos os subsectores da indústria têxtil e do vestuário, sendo algumas verticais, mas na maioria pequenas e médias empresas (cerca de 95%). Muitas das empresas são também conhecidas pela sua flexibilidade e rápida resposta, assim como pelo *know-how* e inovação.

Sendo que ao longo dos anos o setor tem vindo a sofrer significativas transformações, estes fatores determinaram mudanças estruturais profundas nas empresas, nomeadamente a nível de:

- Fluxos produtivos,
- Competências especializadas,
- Perspetivas de evolução do emprego
- Perfis técnico-profissionais

No que concerne ao Comércio Internacional da ITV e atendendo aos quadros abaixo, poderemos observar quais as principais importações e exportações da indústria têxtil e do vestuário portuguesa.

Ainda segundo informação da ATP (e com dados mais concretos), A ITV portuguesa classificada em valores no ano de 2015, representa:

- Empresas: 11.630 (sociedades: 6.030 / empresas individuais:5.600)
- Volume de negócios: 6.650 Milhões €
- Produção: 6.250 Milhões €
- Emprego:13.000
- Importações:3.800 Milhões €
- Exportações: 4.800 Milhões €
- Balança Comercial: 1.000 M €

Este sector destacou-se pela sua importância e pelo peso cada vez maior das exportações que representa na economia do país.

A Indústria Têxtil e do Vestuário é uma das mais importantes indústrias para a economia portuguesa, representando:

- 10% do total das Exportações portuguesas;
- 19% do Emprego da Indústria Transformadora
- 8% do Volume de Negócios da Indústria Transformadora
- 8% da Produção da Indústria Transformadora.

“O sector têxtil tem dado uma força importante, ajudando a abrir novos roteiros na exportação”, apontou Paulo Vaz, diretor ATP, tendo dado como exemplo o crescimento sustentado das vendas.

Trata-se de um setor maduro, fragmentado e sujeito a desajustamentos periódicos entre a oferta e a procura, cujo desempenho se encontra fortemente condicionado pelas flutuações da atividade económica mundial (ATP, 2010).

3.3.2.1. Principais clientes da ITV portuguesa

O têxtil, o vestuário e a moda portuguesas, no seu conjunto, são um bom exemplo de afirmação bem-sucedida nos mercados interno e externo e dependem cada vez mais dos modelos de negócio e das boas práticas de gestão e inovação, que garantam competitividade. Se a estes forem somados estratégia, planeamento, sustentabilidade e visão, numa lógica de mercado global, os produtos de sucesso são um resultado expectável. Não surpreende, pois, que num contexto de dificuldade e de desaceleração da economia mundial, as exportações do têxtil e do vestuário portuguesas continuem a aumentar significativamente, como se poderá verificar pelos quadros seguintes, em que estão mencionados os principais fornecedores e principais clientes da ITV (Quadro 5).

Quadro 5 - Principais clientes da ITV portuguesa em 2015

(Em valor 1,000€)

Designação	2014	2015	Evolução	Peso 2015
Espanha	1.456.700	1.605.435	10,20%	33,20%
França	624.177	612.638	-1,80%	12,67%
Reino Unido	427.957	437.453	2,20%	9,05%
Alemanha	398.867	409.592	2,70%	8,47%
Estados Unidos	226.003	284.019	25,70%	5,87%
Itália	199.129	195.920	-1,60%	4,05%
Países Baixos	151.017	156.139	3,40%	3,23%
Bélgica	102.524	97.895	-4,50%	2,02%
Suécia	93.460	95.638	2,30%	1,98%
Dinamarca	74.669	74.211	-60,00%	1,53%
UE27_ Extra	810.117	854.615	5,50%	17,67%
EU27_Intra	3.810.011	3.981.706	4,50%	82,33%
Total	4.620.128	4.836.321	4,70%	100,00%

Fonte: ATP, 2015 (com base dados INE)

Se tivermos em conta os cinco principais clientes da ITV nacional, mais concretamente a Espanha, França, Reino Unido, Alemanha e Estados Unidos, verifica-se que os quatro primeiros se situam no mercado europeu, o que reforça a notoriedade da indústria Portuguesa neste mercado. É de referir o facto de a Espanha ser o nosso principal cliente, o que atesta a importância do país vizinho, para o crescimento do setor a este nível. Digno de registo é também o aumento das exportações, de 2014, para 2015 para todos estes países, excetuando a França que registou um decréscimo de 1,8% em 2015 relativamente a 2014.

Com base nos dados expostos, que nos mostram quais os principais clientes e principais fornecedores da Indústria Têxtil e do Vestuário, é-nos dada a possibilidade de analisar quais as principais regiões para as quais exportamos, em que se destaca Espanha, que se apresenta como o país com maior importância para a indústria portuguesa. Confirma-se, portanto, o critério da proximidade geográfica e cultural como determinante para as trocas comerciais.

Nos dados que se referem a percentagem exportações, intra e extra União Europeia, verifica-se que apenas cerca de 18 % é que se referem a países fora da União Europeia, nomeadamente os Estados Unidos, que se apresenta como o maior cliente fora da EU. Ao nível Intra EU, os principais clientes representam mais de 82% das exportações neste setor.

As exportações da indústria têxtil e vestuário (ITV) portuguesa continuam a dar provas de vitalidade.

3.3.2.2. Principais fornecedores da ITV portuguesa

A União Europeia continua a ser a principal fonte de aprovisionamento das empresas portuguesas do sector, num ranking liderado por Espanha, seguida de Itália, França e Alemanha, embora os mercados extra-UE estejam a reforçar a sua posição.

Quadro 6 - Principais fornecedores da ITV portuguesa em 2015

(Em valor 1,000 €)

Designação	2014	2015	Evolução	Peso 2015
Espanha	1.264.200	1.463.277	15,70%	38,55%
Itália	431.325	437.412	1,40%	11,52%
França	257.398	273.434	6,20%	7,20%
Alemanha	261.655	257.289	-1,70%	6,78%
China	224.414	215.016	-4,20%	5,67%
Países Baixos	184.376	180.814	-1,90%	4,76%
Índia	164.667	162.537	-1,30%	4,28%
Turquia	98.649	123.877	25,60%	3,26%
Bélgica	100.834	104.968	4,10%	2,77%
Paquistão	83.465	90.394	8,30%	2,38%
UE27_ Extra	781.543	828.803	6,00%	21,84%
EU27_Intra	2.826.838	2.966.667	4,90%	78,16%
Total	3.608.381	3.795.470	5,20%	100,00%

Fonte: ATP, 2015 (com base dados INE)

Tendo em consideração os cinco principais fornecedores de produtos à ITV Portuguesa, verifica-se que são, na sua maioria, do continente europeu, sendo de realçar também a presença da China, que tem vindo a aumentar as exportações para Europa, não sendo Portugal exceção. Par além disso, o facto de a Espanha, se apresentar igualmente, como o principal fornecedor, realça a importância da relação comercial que o nosso país detém com este, influenciando a nossa performance, ao nível dos mercados, quer interno, quer externo. Importante registar que para os três principais países referidos (Espanha¹, Itália² e França³) houve um aumento das importações, de 2014 para 2015, já para a Alemanha e China, houve uma diminuição nas importações de 2014 em relação a 2015.

O setor têxtil e do vestuário é um setor maduro, que apresenta como principais pontos fortes a proximidade geográfica ao mercado europeu e o conhecimento acumulado proveniente de uma longa tradição do setor. Os elevados investimentos nos processos de modernização, bem como em quadros de formação, feito nos últimos anos, tornaram a indústria têxtil e do vestuário portuguesa como uma das mais avançadas do mundo. Por este motivo, a ITV conseguiu ao longo dos últimos anos posicionar-se a nível internacional como uma indústria que alia a tecnologia ao *know-how*, conseguindo assim, reduzir os prazos de entrega das suas mercadorias, que se tornou um fator determinante para ganhar quota de mercado aos seus principais concorrentes internacionais.

¹ País com o maior crescimento verificado entre 2014 e 2015, tendo existido um acréscimo de 15,70 %

² País, com um aumento de 1,40 %

³ País com segundo maior crescimento entre 2014 e 2015, com um acréscimo de 6,20 %

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

Após ter analisado os principais aspetos teóricos, relativos à Orientação Empreendedora e internacionalização, com foco na exportação, importa apresentar a metodologia de investigação seguida, bem como o modelo de investigação obtido, que está na base deste estudo.

No presente capítulo será apresentada uma análise das opções metodológicas adotadas na presente pesquisa. A metodologia utilizada visa explicar os procedimentos de investigação desenvolvidos durante o processo de investigação, que no caso particular, incidiu sobre a exportação como forma de internacionalização de uma empresa têxtil portuguesa e como esta aplica as suas aprendizagens nas diferentes dimensões da Orientação Empreendedora.

No âmbito da recolha de dados secundários, foram analisados um conjunto de fontes bibliográficas, que permitiu definir de forma mais clara os conceitos e relações entre os mesmos.

Neste capítulo o objetivo central será o de esclarecer e justificar o percurso metodológico escolhido para a investigação, procurando responder às questões de pesquisa numa envolvência geral dos seus conceitos teóricos associados e os próprios dados resultantes da pesquisa qualitativa efetuada. É também objetivo desta dissertação tentar perceber como a empresa objeto de estudo aplica os seus conhecimentos na melhoria das suas capacidades empreendedoras, e em que medida aplica as diferentes dimensões da Orientação Empreendedora de forma a conseguir ser competitiva e se destacar no mercado internacional.

4.1. Método de pesquisa

De forma a construir conhecimento relativo à temática em questão, a opção recaiu num estudo que tem por base o método qualitativo sendo este materializado através de um estudo de caso. Este método de estudo é particularmente indicado para este trabalho, visto dar resposta às questões de investigação propostas. Seja qual for a

questão ou a estratégia a seguir, a pesquisa passa pela decisão sobre a forma como vão ser recolhidos os dados e a escolha dos métodos para a análise dos mesmos.

Neste estudo a recolha de dados baseou-se numa entrevista ao CEO da empresa RI, e os dados secundários recolhidos serviram para complementar a informação obtida. A análise documental, pode ser definida como “uma operação ou conjunto de operações que visam representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, com o intuito de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência” (Bardin, 2011, p47). Assim, a elaboração desta dissertação teve por base um processo de seleção e revisão de literatura relacionada com o tema em análise.

Um dos aspetos fundamentais de uma investigação, independentemente da sua natureza, é o metodológico.

A estratégia de pesquisa define a forma como serão recolhidos e analisados os dados. O processo de escolha da estratégia de pesquisa considera as seguintes alternativas: experimentação, levantamento, análise de arquivos, pesquisas históricas e estudos de caso. A cada uma destas estratégias de pesquisa, Yin associou um ou mais tipos de questões que orientam a pesquisa (Yin, 2003). De forma a construir conhecimento relativo à temática em questão, a opção recaiu num estudo e método qualitativo conduzido através do estudo de caso. Este método de estudo é particularmente indicado para este trabalho, visto dar resposta às questões de investigação propostas.

Um estudo qualitativo visa olhar mais profundamente para um fenómeno ou realidade, a qual por vezes é construída socialmente, neste sentido, o paradigma subjacente será o paradigma construtivista (Sobh and Perry, 2006). O construtivismo é uma teoria que tenta explicar o processo de aprendizagem estudando as relações entre o individuo e o meio. Este paradigma consiste no facto de que cada pessoa constrói uma determinada visão da realidade, que procura descrever os diferentes estágios pelos quais passam os indivíduos, no processo de aquisição de conhecimentos. As questões de pesquisa e as respetivas proposições de pesquisa, seguem esta postura metodológica.

Deste modo, ao recorrermos a uma abordagem qualitativa procura-se contribuir para uma melhor compreensão do fenómeno da orientação empreendedora e estratégias de internacionalização no setor têxtil e do vestuário português, que é considerado um dos setores que mais contribui para a economia nacional. Conforme referido, este estudo tem por base a análise aprofundada de uma empresa de referência neste setor e analisa a sua experiência nos mercados internacionais.

No que se refere ao estudo de caso, este implica um conhecimento aprofundado da realidade investigada e recorre a diferentes técnicas e métodos que se enquadram, sobretudo, num paradigma de investigação qualitativa (Yin, 2005).

O estudo de caso é um método de investigação empírica, que visa analisar um fenómeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são bem definidas e quando múltiplas fontes de evidência são usadas (Yin, 1994). Os objetivos que orientam um estudo de caso passam de uma forma geral por explorar, descrever, explicar e avaliar e/ou transformar um caso concreto (Gomez, Flores & Jimenez, 1996).

No caso em concreto, após a exposição de um conjunto de teorias sobre o tema, procurou-se demonstrar em termos práticos (caso estudado), como a aplicação de algumas dessas teorias, constituiu efetivamente um caso de sucesso.

Um estudo de caso pode envolver um único estudo de caso, tal como o estudo de casos múltiplos (Vilelas, 2009). Nesta dissertação, optou-se por um único estudo de caso, em que se procurou estudar, conforme referido, uma empresa de referência no sector têxtil. O método de pesquisa que melhor se coaduna com um estudo de caso é a entrevista, sendo que neste caso específico se optou por uma entrevista semiestruturada ao presidente CEO da empresa, sendo a informação obtida complementada com a recolha de dados secundários e de pesquisa documental.

É objetivo desta dissertação abordar as diferentes dimensões da OE e verificar qual a relação e influência para as empresas no processo de internacionalização, mais concretamente neste caso de estudo. Neste trabalho, em particular no capítulo V, apresentamos a empresa, explicando sua evolução, dificuldades e estratégias implementadas.

4.2. Métodos de recolha de dados

Quando um investigador inicia a recolha de dados, deve ter em conta o seu objeto de estudo de forma a optar pelos métodos de recolha que melhor se adequam à sua realidade. Neste caso em particular, considera-se a entrevista e a observação participante já que a autora da tese é colaboradora na empresa alvo de estudo, como os métodos de recolha de dados mais adequados.

No que diz respeito à entrevista, de uma forma geral, existem três tipos de entrevista mais utilizados, a saber: entrevista aberta, entrevista estruturada e entrevista semiestruturada. Dado que uma entrevista aberta é considerada muito informal, conduzindo a respostas muito amplas, por outro lado as entrevistas estruturadas levam a respostas bastante fechadas, então o tipo de entrevista selecionado, e que melhor se adequa, é a entrevista semiestruturada, uma vez que permite combinar perguntas abertas com perguntas fechadas. Resumidamente, esta tipologia permite a combinação de perguntas abertas e fechadas e assim uma abordagem mais completa (Reis, 2010), o que proporciona respostas que vão de encontro ao que se pretende aferir.

Ainda no que se refere à entrevista, esta será realizada ao CEO da empresa que será alvo de estudo. De referir que a entrevista foi gravada com autorização do entrevistado tendo sido posteriormente transcrita e a informação foi validada e confirmada posteriormente. O período de duração da entrevista foi sensivelmente de 120 minutos.

Previamente à realização da entrevista foi concebido um guião semi-estruturado, que contém um conjunto de questões abertas destinadas a gerar os dados necessários que permitam uma resposta adequada às proposições de pesquisa, e por outro lado, dá-se liberdade ao entrevistado para descrever o processo de internacionalização da empresa (Anexo 1). O guião da entrevista é constituído pelos seguintes blocos:

- Orientação Empreendedora
- Inovação
- Proatividade
- Assunção de Riscos
- Autonomia
- Agressividade Competitiva

Estes blocos foram utilizados pelo entrevistador (e entrevistado), tendo este sido construído como base nas seguintes preocupações: É objetivo deste trabalho perceber como a empresa inquirida, dentro da realidade do setor têxtil aplica o conhecimento adquirido, se o conjuga com novos conhecimentos, e se tem em atenção a importância deste, se são empreendedores e de que forma estes fatores têm influência na internacionalização da empresa.

Em suma, este estudo, pretende compreender a realidade desta empresa, a qual se encontra inserida no setor têxtil e do vestuário que sofreu e continua a sofrer profundas e constantes mudanças não só pelo processo de modernização, mas sobretudo pela concorrência agressiva de países com custos de mão-de-obra muito mais baratos como é o caso da China, Índia, para além de outros.

CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA RI

"Tudo começa com paixão, determinação, detalhe e excelência. Guiamo-nos por estes valores quando criamos e desenvolvemos serviços e produtos. Estes princípios, aliados à elegância, projetam-se em todos os domínios em que nos envolvemos e definem o elevado nível de qualidade e de desempenho da nossa atividade."

CEO da empresa RI

As atividades produtivas dos têxteis e do vestuário têm acompanhado a história da humanidade, evoluindo em sintonia com as necessidades sentidas pelo ser humano. À medida que o homem modificava e se adaptava ao meio ambiente, foram necessárias novas estruturas têxteis para responder a novas necessidades. Esta procura de novas respostas resultou no desenvolvimento de estruturas e matérias-primas capazes de responder a necessidades tão diversas que variam desde a mais básica peça de vestuário até às aplicações técnicas mais avançadas.

Foi nesta linha de pensamento que surgiu em 1973 a RI, empresa de produção de vestuário, sediada em Vila Nova de Famalicão.

Neste momento o Grupo detém no total 4 unidades fabris. A RI é a unidade central que comanda todas as outras e possui mais três unidades fabris, aqui designadas por RI1, RI2, e RI3, contando, assim, com cerca de 630 colaboradores (Quadro 7).

Quadro 7 – Caracterização da empresa e subsidiárias

Designação Social	RI - Produção de vestuário, S.A.
Ano de constituição	1973
CAE	14131 - Confeção de outro vestuário exterior em série
Forma jurídica	Sociedade Anónima
Localização	Vila Nova de Famalicão
Nº colaboradores	335
Tipologia de clientes	Marcas de luxo nacionais e internacionais
Atividade de exportação	90%
Designação Social	RI1- Confeções, Lda
Ano de constituição	1986
CAE	14131 - Confeção de outro vestuário exterior em série
Forma jurídica	Sociedade por quotas
Localização	Vila Nova de Famalicão
Nº colaboradores	67
Tipologia de clientes	Marcas de luxo nacionais e internacionais
Designação Social	RI2 -Indústria de Confeções, Lda
Ano de constituição	1990
CAE	14131 - Confeção de outro vestuário exterior em série
Forma jurídica	Sociedade por quotas
Localização	Vila Nova de Famalicão
Nº colaboradores	158
Designação Social	RI3 - Confeções, Lda
Ano de constituição	2012
CAE	14131 - Confeção de outro vestuário exterior em série
Forma jurídica	Sociedade por quotas
Localização	Paredes
Nº colaboradores	71

Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pela empresa

Com a adesão de Portugal à CEE, em 1986, a qual teve como consequência direta a abertura do mercado único europeu, desde logo a mesma foi vista como uma janela de novas oportunidades, adotando, deste modo, um novo vetor estratégico: a especialização das unidades produtivas por tipologia de produtos. Com a adoção desta

nova estratégia, com um enfoque estratégico na especialização de produtos, surge em 1986, uma nova unidade fabril, a RI1, totalmente dedicada à produção de calças desportivas. Em 1990, surge uma outra unidade fabril, a RI2, que seria a terceira unidade industrial, esta especializada na confecção de casacos, parkas e gabardines. A empresa foi, desta forma, implementando-se no mercado da produção de vestuário e ganhando cada vez mais relevância nesta área.

Tendo os responsáveis do grupo consciência da concorrência a que estavam sujeitos e para continuarem a ter não só a preferência dos seus clientes, mas também com o objetivo de solidificar ainda mais as parcerias já existentes e expandir-se nos mercados em que atuam, adquiriram em 2012 mais uma unidade fabril, a RI3, esta especializada em camisaria. Com esta última unidade, a oferta dos produtos tornou-se mais alargada e completa, contribuindo para uma maior satisfação dos seus clientes.

A camisaria era já um dos produtos produzidos pela empresa mas em unidades fabris subcontratadas, pois para além das unidades de produção, a RI conta também com unidades de subcontratadas de produção, designadamente empresas especializadas em determinados tipos de artigo.

A RI diferenciou-se de imediato por via das opções estratégicas pouco comuns para a época, não se dedicando à produção têxtil indiferenciada e tão comum no setor mas apostando claramente na especialização, otimizando os ciclos produtivos e maximizando a qualidade colocada no produto final.

A empresa tem como princípio uma forte componente de investigação e desenvolvimento na conceção do produto. A especialização e a procura constante de uma postura diferenciada advém de um rumo que se mantém constante desde a sua fundação até à atualidade. Esse rumo é mais que uma estratégia, é uma cultura interna que tem sido passada de geração em geração e que estabelece pequenas normas que fazem toda a diferença.

Segundo o presidente da empresa, “A RI não tem clientes, tem parceiros de negócio e objetiva em conjunto com esses parceiros de negócio estabelecer uma plataforma de trabalho propícia à criatividade, à imaginação e integridade processual e formal como instrumentos para alcançar a liderança setorial”.

Missão

Potenciar a cadeia de valor do Grupo, promovendo as sinergias de um *know-how* integrado e da experiência acumulada, melhorando a oferta de produtos, as marcas e os serviços, no segmento de luxo e luxo acessível. É esta a base da posição de liderança da Ricon, cuja missão é fornecer sempre um elevado nível de qualidade ao consumidor final.

Valores

Excelência, determinação e eficiência. A excelência que caracteriza o desempenho do Grupo em todas as áreas é fruto do perfeccionismo e da atenção dada ao detalhe. A determinação resulta na criação de valor ao longo de todo o percurso. A eficiência resulta numa resposta permanente para atingir o sucesso. Inovação, criatividade e motivação estética. As empresas do Grupo têm denominadores comuns que guiam todas as suas atividades: a busca constante da inovação, a criatividade e a preocupação estética, que impulsionam o elevado nível de desempenho e de profissionalismo de todas as equipas.

Responsabilidade Social e Ambiente

O Grupo preocupa-se com as necessidades atuais bem como com o futuro das novas gerações. Totalmente consciente do seu papel social, o Grupo incorporou princípios e valores para um desenvolvimento sustentável, em termos de ambiente e de responsabilidade social.

Igualmente a RI, implementou e mantém procedimentos e princípios, no sentido do cumprimento de todas as normativas legais, nacionais e europeias, nos domínios da Ética Laboral, da Igualdade de Tratamento, do respeito pela Liberdade Individual e Colectiva, da promoção da Protecção do Ambiente, Higiene, Bem-Estar, Saúde e Segurança no trabalho, bem como da rejeição do trabalho forçado, do trabalho infantil, do assédio, e todas as práticas lesivas da dignidade das pessoas e da Ética dos Negócios.

A nível ambiental, a RI adotou práticas de gestão com o objetivo de reduzir o impacto das suas atividades no ambiente, particularmente no que se refere à gestão de resíduos, desde o ciclo de produção até ao embalamento de produtos, bem como o controlo de emissões atmosféricas. Ao longo dos anos, a implementação destas práticas tem permitido a redução dos resíduos e o aumento da sua reciclagem, bem como uma monitorização rigorosa das emissões atmosféricas. Além disso, a RI, consciente da importância da educação e da formação para a qualidade de vida dos seus colaboradores, implementou programas de apoio nessas áreas. Vários projetos têm vindo a representar o percurso da empresa reproduzindo uma preocupação social que se traduz em inúmeras ações com organizações e instituições de natureza social, tais como a Cruz Vermelha Portuguesa, a Operação Nariz Vermelho, a organização Acreditar, Novo Futuro, Academia de Psicologia e Teatro, bombeiros e instituições locais.



Desde a sua fundação, que a empresa de produção e confeção de vestuário sabia que teria que atuar no mercado da produção de vestuário em Portugal pautando a sua estratégia pela diferenciação e especialização dos seus ciclos produtivos.

Quer na vertente industrial, quer na vertente comercial, o Grupo opera numa base regular com vários parceiros de reputação mundial.

A vertente industrial reúne uma carteira de parceiros de negócio de dimensão multinacional, que tem sempre como missão estratégica, através dos seus próprios departamentos de desenvolvimento de produto e por via das soluções e propostas geradas nesses departamentos, aprimorar o desenvolvimento estético e tecnológico dos seus produtos, coleção após coleção.

Num sector marcado pelo ritmo da competitividade, as grandes empresas distinguem-se pelo seu poder de acompanhamento das grandes indústrias no que diz respeito à qualidade e especialização dos seus produtos sendo, de fato, estes fatores de peso que proporcionam ao Grupo a possibilidade de trabalhar com algumas das melhores marcas internacionais. Assim, a RI opera numa base regular com vários

parceiros de reputação mundial que exigem uma constante atualização estética e tecnológica, coleção após coleção, contanto como parceiros de negócios com casas de renome como é o caso da *Boomerang*; *Brooks Brother*; *Cremieux*; *Decenio*; *Eden Park*; *Gant*; *Gerald Darel*; *Grupo Cortefield*; *Henri Lloyd*; *Purification Garcia* entre outros. Estes são apenas alguns exemplos que se podem citar como empresas que têm acompanhado a vertente industrial da RI.

Desde a sua fundação que a vocação exportadora proporcionou uma presença em vários mercados internacionais. Contudo, foi a vertente de investigação e desenvolvimento que permitiu potenciar e aprofundar as relações com os seus parceiros de negócios e, de certa forma, acompanhar a sua evolução e crescimento.

Esse percurso, feito de interesses mútuos potenciados pela constante tentativa de excelência empresarial, leva a que seja possível encontrar produtos da sua conceção e fabrico em todos os continentes e em mais de 30 países distintos.

Segundo o Presidente da empresa, “É com certo orgulho que podemos afirmar que produtos de nossa conceção e fabrico estão presentes nas principais artérias comerciais das capitais do mundo, sob a chancela das mais prestigiadas marcas mundiais”.

Figura 4 – Presença da Empresa RI no Mundo



Fonte: retirado da página de internet da empresa

CAPÍTULO VI – ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo será feita uma análise aos dados recolhidos da empresa, nomeadamente o volume de negócios, sendo que será analisada a totalidade deste indicador que percentagem é dedicada ao mercado internacional. Será também feita uma análise à variedade de mercados onde esta empresa está presente, onde estão localizados os principais clientes, fazendo-se também uma diferenciação entre o volume de negócios para os países EU e os Não EU.

6.1. Caracterização da empresa com base em dados secundários

A empresa que tem presença nos mercados internacionais adquire vantagens em relação aos concorrentes internos, pois diversifica mercados, aproveita melhor a sua capacidade instalada, aprimora a qualidade do produto vendido, incorpora tecnologia, aumenta sua rentabilidade e reduz custos operacionais, tornando a empresa mais competitiva conferindo-lhe assim vantagem em relação à concorrência.

O sector de vestuário de moda é caracterizado por ciclos de vida do produto muito curtos, instabilidade nas preferências do consumidor e heterogeneidade das atividades de produção, marketing e aprovisionamento. Os produtores de vestuário de moda concorrem permanentemente com novos produtos e esforços de marketing com a finalidade de capturar a imaginação, o estilo e a imagem do consumidor.

6.1.1. Volume de negócios da empresa

Após a análise da recolha de dados fornecidos pela empresa alvo de estudo, pode constatar-se que a empresa tem uma forte componente internacional. Como se pode verificar pelo quadro abaixo, o maior volume de produção é destinado ao mercado internacional, sendo apenas uma pequena parte destinada ao mercado nacional.

Quadro 8 – Volume negócios anos 2013 a 2015

Volume de negócios em M€

Volume Negócios	2013	%	2014	%	2015	%
Intra_EU 27	20.879.941,93	65,17%	18.219.795,95	65,28%	17.230.280,93	64,47%
Extra_UE	6.758.946,20	21,09%	7.087.504,84	25,39%	7.714.842,45	28,87%
Portugal	4.402.331,56	13,74%	2.601.979,67	9,32%	1.780.208,32	6,66%
Total Geral	32.041.219,69	100%	27.909.280,46	100%	26.725.331,70	100%

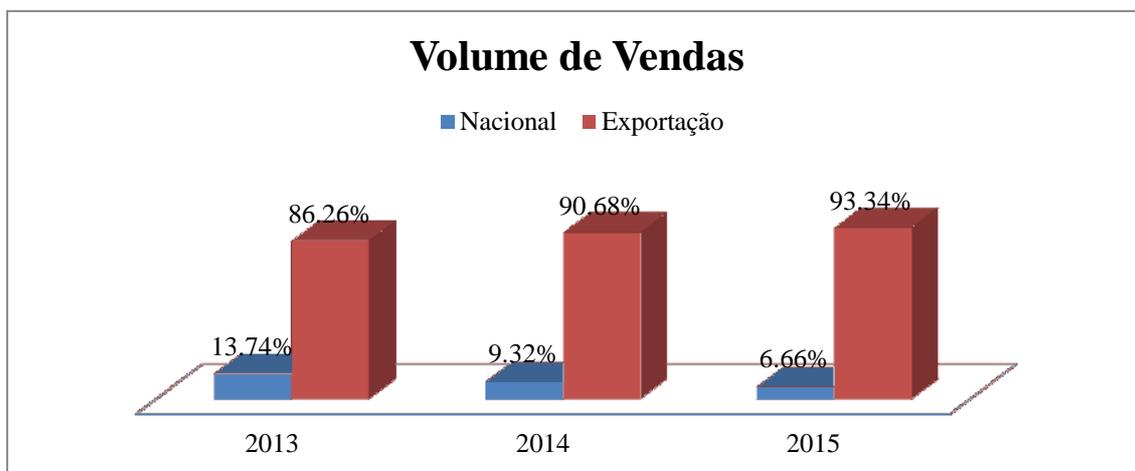
Fonte: elaboração própria a partir de dados fornecidos pela empresa

Numa breve análise ao quadro 8, referente ao volume de vendas da empresa nos últimos 3 anos: 2013, 2014 e 2015, constata-se que 2013 foi o melhor ano dos três anos estudados. Em 2013 a empresa teve um volume de negócios que ficou acima dos 30 milhões de euros, tendo descido sensivelmente nos dois anos seguintes, em 2014 esteve muito perto dos 28 milhões de euros e em 2015 quase a alcançar os 27 milhões de euros. Importa ainda referir que do valor total produzido apenas uma pequena parte se destina ao mercado nacional, tendo em 2013 ultrapassado os 4 milhões €, sendo este o valor mais elevado dos três anos, dado que em 2014 esteve pouco acima dos 2,5 milhões € e em 2015 em cerca de 1,8 milhões €.

6.1.2. Percentagem volume de vendas dedicado à atividade exportadora

Como se pode facilmente averiguar pela análise do gráfico abaixo, cerca de 90% do que é produzido tem como destino a exportação, sendo que só uma pequena fatia se destina ao mercado nacional.

Gráfico 1 – Percentagem de volume de vendas dedicado à atividade exportadora



Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pela empresa

Através da análise do gráfico é clara a importância que o mercado internacional tem para esta empresa, pois é também possível verificar que o volume de vendas para a exportação tem aumentado, sendo o mercado nacional cada vez menos significativo. Se em 2013 o mercado português representava 13,74% do volume de vendas, verifica-se que tem vindo a diminuir, representando em 2015 apenas 6,66%, o que significa uma descida de 7,08% de 2013 para 2015. Em contrapartida, o volume de vendas referentes à exportação para o mercado internacional que era de 86,26% em 2013 foi aumentando de forma gradual atingindo os 90,68% em 2014 e confirmando a tendência subiu para 93,34% em 2015.

Desta forma, é facilmente perceptível o aumento da importância do mercado internacional para a empresa.

6.1.3. Variedade de mercados

Geograficamente localizada no centro da indústria têxtil e, consequentemente, rodeada de tensões impostas pelas unidades fabris concorrentes, a RI apostou desde logo no combate à produção têxtil indiferenciada e tão comum no sector, apostando na otimização e maximização da qualidade do produto final. Assim, ao longo dos anos, consolidou a sua produção num segmento médio e médio alto fruto de grandes

investimentos em investigação e desenvolvimento de produto. A criatividade altamente evolutiva e a insatisfação e procura constantes conduziram o grupo a um patamar sólido na área industrial proporcionando à RI credibilidade internacional visível através da crescente exportação seletiva e das parcerias estabelecidas com os principais operadores de marcas internacionais de prestígio. É esta cultura de gestão interna, marcada pelo combate à resignação, que coloca a empresa numa posição privilegiada no âmbito da produção de vestuário geração após geração.

É costume dizer-se que “não se devem pôr todos os ovos no mesmo cesto”. Ora, o que se aplica às pessoas serve também para as empresas, e a RI é um bom exemplo disso, como se poderá comprovar pela figura anterior onde estão assinalados os países para os quais a empresa exporta os artigos que produz. Através desta mesma figura é possível verificar que as produções da empresa estão espalhadas um pouco por todo o mundo, estando mesmo presente nos cinco continentes, o que demonstra a diversidade de mercados para onde a empresa exporta os seus produtos.

Quadro 9 – Lista de países para onde a empresa RI exporta

Lista de países para onde a empresa exporta os seus produtos			
Africa do Sul	Emirados Árabes Unidos	Holanda	Marrocos
Alemanha	Eslováquia	Hong Kong	Mexico
Austrália	Espanha	Índia	Noruega
Brasil	Estados Unidos	Inglaterra	Portugal
Canadá	Filipinas	Israel	Suécia
China	Finlândia	Itália	Suiça
Dinamarca	França	Japão	Tunisia
Egipto	Grécia	Korea	Turquia

Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pela empresa

Pelo quadro acima, facilmente se verifica que a empresa leva o *made in Portugal* aos cinco continentes, estando presente no continente americano, em países como Brasil, Canadá e Estados Unidos. A empresa também faz chegar os seus produtos ao continente asiático, nomeadamente aos dois países com uma maior relevância a nível económico, como é o caso da China e do Japão. Também o continente Africano importa os seus produtos, desde o Norte até ao Sul, nomeadamente países como Marrocos,

Tunísia e África do Sul. Por último, e não menos importante, muito pelo contrário, a empresa exporta grande parte dos seus produtos para o continente europeu, como por exemplo a nossa vizinha Espanha, França, Itália e Alemanha, entre muitos outros.

6.1.4. Principais clientes da Empresa

Para se fazer uma análise mais detalhada, no quadro 9 encontram-se mencionados os principais clientes desta empresa e respetivos volumes de vendas ao longo dos últimos 3 anos. Este quadro ajuda a perceber a presença da RI um pouco por todo o mundo, mas com uma maior relevância no mercado europeu.

Quadro 10 – Principais clientes da RI de 2013 a 2015

Países 2013	Volume vendas	%	Países 2014	Volume vendas	%	Países 2015	Volume vendas	%
Espanha	5.405.973,78	16,87%	Espanha	5.875.906,66	21,05%	Espanha	3.812.470,58	14,27%
Portugal	4.402.331,56	13,74%	Portugal	2.601.979,67	9,32%	China	2.776.842,94	10,39%
Inglaterra	3.286.760,31	10,26%	Inglaterra	2.587.928,49	9,27%	Suécia	2.705.313,51	10,12%
Alemanha	2.648.498,80	8,27%	Alemanha	2.150.835,16	7,71%	Inglaterra	2.687.430,68	10,06%
China	2.497.478,28	7,79%	Suécia	1.794.859,19	6,43%	Alemanha	2.320.930,31	8,68%
França	1.768.110,13	5,52%	China	1.626.515,61	5,83%	Portugal	1.780.208,32	6,66%
Suécia	1.754.899,59	5,48%	Itália	1.573.119,74	5,64%	Hong Kong	1.670.102,35	6,25%
Itália	1.732.912,69	5,41%	França	1.319.133,20	4,73%	Itália	1.391.091,18	5,21%
Holanda	1.575.969,33	4,92%	EUA	1.284.108,04	4,60%	França	1.070.811,97	4,01%
Noruega	1.004.992,71	3,14%	Hong Kong	1.267.921,56	4,54%	Holanda	938.132,13	3,51%
EUA	914.021,81	2,85%	Holanda	844.783,41	3,03%	Eslováquia	857.009,03	3,21%
Outros	5.049.270,70	15,76%	Outros	4.982.189,73	17,85%	Outros	4.714.968,70	17,64%
Total Geral	32.041.219,69	100,00%	Total Geral	27.909.280,46	100,00%	Total Geral	26.725.331,70	100,00%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pela empresa

Facilmente se verifica pelo quadro acima que os principais clientes da empresa estão situados na Europa, com a Espanha a liderar em todos os anos analisados. Para além de Espanha, importa mencionar que nos anos 2013 e 2014 países como Alemanha e Inglaterra representam também uma grande percentagem das exportações. A contrariar esta tendência, no ano 2015, os melhores clientes para além do mercado espanhol, é o mercado chinês que representa 10,39% das exportações, seguindo-se a

Suécia com 10,12% e em quarto lugar encontra-se a Inglaterra com 10,06% e em quinto a Alemanha com 8,68%.

Espanha importou mais de 5 mil milhões de euros nos anos 2013 e 2014, tendo existido um aumento de 4,18%, isto é, o volume de vendas em 2013 atingiu os 5.405.973,78€, tendo aumentado para 5.875.906,66€ em 2014. Verifica-se ainda uma descida acentuada de 6,79 % em 2015 relativamente aos anos anteriores, tendo o volume de vendas estado abaixo dos 4 mil milhões €. Ainda assim, a Espanha mantém a liderança como o país que mais importa os produtos confeccionados pela empresa.

A excelente relação comercial que Portugal mantém com Espanha também se reflete nas relações comerciais entre a empresa RI e os seus clientes, pois apesar da descida do volume de vendas continua a representar uma percentagem muito significativa do total das exportações. Mais do que uma relação entre produtor e cliente, há uma relação de parceria entre os dois países. Outro motivo, e que explica a excelente relação entre as diferentes empresas destes dois países deve-se também à proximidade geográfica que exerce uma enorme influência nas trocas comerciais, pois os custos de transporte, o fácil e rápido acesso são fatores importantes e decisivos.

Não podemos deixar de mencionar um outro importante mercado europeu para esta empresa, o italiano, que importa cerca de 5% da produção total, valor esse que se manteve nos três anos estudados.

É também importante destacar a China como o país não pertencente à UE para onde a empresa mais exportou nos três anos estudados. Apesar de ter existido uma descida de 1,97% entre os anos de 2013 e 2014, houve um aumento de 4,56% nas exportações de 2014 para 2015, atingindo o valor de 2.776.842,94 €.

De salientar ainda, e relativamente a países extra UE, os Estados Unidos e Hong Kong, sendo que se para os Estados Unidos as exportações aumentaram de 2013 para 2014 em 1,75 %, o mesmo não se verificou no ano de 2015, não se encontrando entre os melhores clientes. Já nas exportações para Hong Kong, e se no ano 2013 não estava entre os principais clientes (aqui foram tidos em conta os dez países com os quais a empresa tem relações comerciais), consegue verificar-se um aumento de 2014 para 2015, de 4,54% para 6,25%, ou seja, de 1.267.921,56€ para 1.670.102,35€, respetivamente, ficando bem claro a importância que este mercado começa a ter para a empresa.

Analisando este quadro de resultados conclui-se que a empresa tem como principais clientes os países europeus, e à semelhança do que acontece na ITV

portuguesa analisada no capítulo três, o mercado europeu é o mais importante, sendo Espanha o melhor cliente, o que muito provavelmente se deve à curta distância geográfica que existe entre ambos os países e à boa relação que mantêm desde sempre, não se podendo desta forma negar a importância que Espanha tem para o país e mais concretamente para a empresa.

Relativamente aos países do continente asiático, convém mencionar que a China e Hong Kong são dois mercados que estão a ganhar quota de mercado, apesar das barreiras existentes.

Dos dados extraídos, verifica-se que o mercado nacional vai perdendo quota de mercado para esta empresa, tendo descido entre 2013 e 2015 para metade, ou seja, de 13,74 % em 2013 para 6,66% em 2015

Como se depreende através da análise do quadro, a empresa produz cada vez mais para exportação, havendo uma diminuição em relação ao mercado doméstico, verificando assim a importância que a internacionalização representa para esta empresa.

6.2. Análise Qualitativa dos dados recolhidos na entrevista

6.2.1. Orientação empreendedora

Uma das formas que tem sido apontada para que as empresas possam aproveitar oportunidades e sobreviver em mercados com uma elevada concorrência, é a capacidade de empreender. Assim, a OE surge na identificação de posturas ou comportamentos organizacionais que possam propiciar uma maior ou menor capacidade para empreender, sugerindo que a orientação empreendedora surge muitas vezes associada ao desempenho das empresas, influenciando as mesmas de forma positiva.

Empresas com uma maior OE têm uma maior propensão para descobrir novas oportunidades, o que lhes vai facilitar a diferenciação das demais e assim criar vantagem competitiva.

A OE tem sido caracterizada por algumas dimensões que representam certos comportamentos nas organizações, sendo que existem diversos estudos que se têm focado nas dimensões que caracterizam uma empresa com uma orientação empreendedora.

Se por um lado, e como anteriormente referido, autores como Miller (1983) propõem três dimensões para caracterizar e testar a orientação empreendedora nas organizações: inovação, proatividade e assunção de riscos, já Lumpkin e Dess (1996), propõem, a partir dos estudos de Miller, mais duas dimensões para caracterizar e distinguir o processo empreendedor: autonomia e agressividade competitiva. Assim, para estes autores a OE é caracterizada por cinco dimensões chave: inovação, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva.

6.2.1.1. Inovação

A dimensão inovação refere-se ao esforço de uma organização em encontrar novas oportunidades, envolvendo a criatividade e a experimentação, que poderão resultar no desenvolvimento de novos produtos e novos processos ou mesmo no melhoramento dos já existentes (Hult et al., 2004).

Se consideramos o processo inovador aliado à criatividade, pode-se afirmar que o empreendedor é capaz de fazer uma associação das diversas observações e associação de ideias, procurando assim a sua aplicabilidade em relação ao segmento que pretende desenvolver. Neste sentido, qualquer forma de inovação envolve uma série de esforços, como por exemplo, a pesquisa de mercado e o *design* do produto. Independentemente do tipo de inovação ou método de classificá-la, ela é um importante componente da orientação empreendedora uma vez que reflete um meio pelo qual as organizações perseguem novas oportunidades.

6.2.1.2. Proatividade

A proatividade está relacionada com as iniciativas das organizações para antecipar e perseguir novas oportunidades. A proatividade pode ser considerada fundamental para uma OE, pois sugere uma perspectiva de olhar adiante, sendo acompanhada por atividades inovadoras ou novos negócios, implicando agir antes que a mudança no ambiente tenha impacto direto na organização (Dess e Lumpkin, 2005).

Uma postura organizacional proativa indica um comportamento de antecipação ao mercado e pioneirismo no aproveitamento de oportunidades. As organizações consideradas proactivas são as que monitorizam tendências, identificam futuras necessidades de clientes e antecipam mudanças.

6.2.1.3. Assunção de riscos

As organizações que possuem uma orientação empreendedora são normalmente caracterizadas como tendo a tendência de assumir riscos de alguma espécie, os quais podem passar por assumir projetos que implicam grandes compromissos financeiros com o intuito de obter elevados retornos através do aproveitamento e identificação de oportunidades de mercado (Lumpkin e Dess, 1996).

Esta dimensão da orientação empreendedora captura o grau de risco refletido em várias decisões de alocação de recursos, bem como na escolha de produtos e mercados, refletindo, de certa forma, um critério e um padrão na tomada de decisões a nível organizacional.

6.2.1.4. Autonomia

A dimensão autonomia refere-se a uma certa liberdade que deve existir dentro de uma organização, caracterizando-se pela ação independente de um indivíduo ou equipa de levar avante uma ideia ou visão. A autonomia exige um determinado grau de independência dos indivíduos ou grupos dentro da organização, para que possam ser capazes de tomar decisões (Lumpkin e Dess, 2001).

A liberdade para agir de forma independente é essencial para a autonomia e consequentemente para o processo empreendedor. Considera-se que a liberdade que o indivíduo ou equipa têm na tomada de decisão sem restrições organizacionais e com independência para trazer novas ideias ou visões de novas oportunidades é indispensável para a criação de valores e estratégias empreendedoras.

6.2.1.5. Agressividade competitiva

A agressividade competitiva pode ser definida como a resposta da organização, a ações da concorrência, e tem como objetivo alcançar vantagens competitivas que se caracteriza por um intenso esforço da organização em superar os seus rivais, adotando uma postura de resposta agressiva com vista a melhorar a sua posição no mercado internacional ou superar uma ameaça num mercado competitivo (Dess e Lumpkin, 2005).

No caso de organizações já existentes, algumas abordagens de agressividade competitiva podem ser, por exemplo, fazer as coisas de forma diferente, mudar o contexto ou efetuar uma redefinição dos produtos ou serviços, assim como, os seus canais de mercado. Há uma propensão das organizações em responder agressivamente às ações da concorrência, visando obter vantagens competitivas. Ou seja, a agressividade competitiva está relacionada com a propensão da organização para, direta e intensamente, desafiar os seus concorrentes por forma a alcançar melhores posições no mercado visando superá-los.

6.3. A influência das dimensões da OE nas estratégias de internacionalização da empresa

Quando uma empresa toma a decisão de operar a nível internacional tem obrigatoriamente que repensar a sua estratégia. Esta é importante pois define qual o caminho e as ações que a empresa deve seguir para alcançar os objetivos e metas traçadas. A estratégia definida pela empresa procura dar vantagem competitiva à mesma, para que tenha um melhor desempenho em relação aos seus concorrentes no mercado em que esta inserida. Para que uma empresa possa ser eficaz na adoção de estratégias e ser competitiva, é necessário que consiga escolher antecipadamente um conjunto de ações e metas diferentes das dos concorrentes, por forma a integrar um conjunto de valores e resultado únicos, no sentido de surpreender e satisfazer as expectativas dos clientes (Schein, 1985).

No caso em concreto da empresa que foi alvo deste estudo, foi transmitido que o Grupo, através da **RI** e das suas subsidiárias opera no setor com um portfolio

multinacional de parceiros de negócio. A sua missão estratégica vai além do processo de produção, ou seja, inclui departamentos de desenvolvimento de produto, aperfeiçoamento e desenvolvimento tecnológico com resultados a nível de estética, de qualidade, de funcionalidade e de adequabilidade. Mais do que uma estratégia adotada pela empresa, é uma cultura interna de sinergias que promove a criatividade, a imaginação e a integridade herdadas da geração que iniciou o percurso do grupo. A inovação, o *design*, a criatividade e a tecnologia, são elementos fundamentais para a sustentabilidade futura da empresa. Só a combinação correta destes fatores críticos de sucesso poderá representar uma vantagem competitiva da empresa face aos seus concorrentes presentes à escala mundial.

Com o propósito de analisar a contribuição das diferentes dimensões da OE (num conceito multidimensional) nas estratégias de internacionalização da empresa para este estudo de caso, foram definidas proposições para cada uma das dimensões de OE referidas anteriormente. De seguida procura-se confirmar se as mesmas foram ou não comprovadas, tendo como base as respostas da entrevista realizada ao proprietário da empresa que foi alvo de estudo.

De seguida procederemos à transcrição integral da entrevista realizada ao CEO da empresa **RI**. Esta informação serviu de base para suportar as proposições que orientam este estudo.

Inovação

Na primeira proposição, foram abordadas questões relacionadas com a inovação, no sentido de se perceber qual a influência da mesma na empresa em mercados internacionais. Tendo sido questionado mais concretamente o ênfase que era dado relativamente à introdução de novos produtos no mercado, assim como, o ênfase da I&D e liderança tecnológica.

Proposição 1. Uma elevada Orientação Empreendedora na Inovação contribui para uma maior presença nos mercados internacionais.

Desde a sua criação, em 1973, a empresa RI distingue-se pela sua posição claramente diferente e inovadora dentro do setor. Ao longo dos anos tem consolidado a sua orientação para marcas de prestígio no segmento do luxo acessível, como a *Gant*, *Purificacion Garcia*, *Grupo Cortefield*, entre muitas outras, tanto em termos de produção como de distribuição e comercialização.

O desempenho do Grupo guia-se pela inovação e pela criatividade em várias áreas juntamente com as competências técnicas e o conhecimento tecnológico completo e profundo do setor. As marcas com as quais o Grupo **RI** está comprometido estão projetadas a nível internacional e gozam de um elevado prestígio.

Ao longo do tempo, a empresa procura distinguir-se pela qualidade progressiva da confeção e inovação dos seus artigos de vestuário de maneira a poder ser uma referência no setor têxtil. A empresa afirma ter a capacidade de diferenciar os seus produtos e serviços, oferecendo um desempenho melhor em relação à concorrência, conseguindo que esses mesmos produtos e serviços possuam características e atributos únicos. É nos pormenores e na qualidade dos seus produtos que se conseguem diferenciar da concorrência, ganhando assim vantagem competitiva e como consequência uma presença mais efetiva nos mais diversos mercados.

Um dos fundamentos da empresa **RI** é a constante procura pela excelência de produtos e serviços, sendo estes essenciais para o estabelecimento e manutenção da qualidade na relação com os seus clientes.

Segundo o CEO, a maioria dos processos de inovação desenvolvidos na empresa insere-se na evolução natural do saber fazer bem ao longo do tempo que resulta na realização de alterações para melhorar o produto e otimização da estrutura de custos para, desta forma, sustentar a competitividade dos negócios e entrar em novos mercados. As alterações significativas na conceção do produto, embalagem, posicionamento, promoção e fixação de preço têm como o objetivo ir ao encontro das necessidades do cliente.

Nas palavras do CEO, há um enfoque contínuo na inovação juntamente com o domínio de novas tecnologias de produção e desenvolvimento do produto para ter sempre a capacidade de apresentar e fabricar novos produtos para os seus clientes. Esta evolução pode passar, por exemplo, por novos métodos de conceção dos produtos e pelo *design* do próprio produto. Para gerar novos produtos, têm muito em conta não só os conhecimentos de alguns centros de investigação como, por exemplo, o Citeve, mas também fornecedores e concorrentes, o que lhes permite selecionar, integrar e refinar as

suas opções. De ressaltar a existência na região de recursos humanos e conhecimento qualificados, que potenciam dinâmicas de criatividade na nossa indústria, contribuindo assim para aprofundar a diferenciação dos produtos.

Algumas das opções estratégicas da **RI** vão no sentido de adquirir ou criar tecnologia aplicável aos processos de concepção dos nossos produtos, como estudos, testes e conhecimentos específicos em diversas áreas e recursos significativos com a aquisição de meios e tempo.

Atualmente, a empresa é um centro de concepção e desenvolvimento de vestuário com uma gestão profissional, dinâmica e ambiciosa. Fabricando nos locais que lhe permitem maior eficiência, a empresa desenvolve competências localmente e aplica-as globalmente. A investigação contínua, a formação dos recursos humanos, a incorporação de massa crítica nas empresas do Grupo, bem como uma preocupação cada vez maior com o património intelectual são os fatores base do desenvolvimento e do sucesso da **RI**. A expansão nacional e internacional conseguida é a prova disso mesmo. A **RI** possui uma rede global de venda a retalho para marcas de categoria internacional.

Face ao exposto da entrevista realizada ao CEO da empresa RI, parece apontar para que se confirme a proposição 1 referente à inovação.

Proatividade

Na segunda proposição, foram abordadas questões relativas à proatividade, com o intuito de se verificar qual a influência da proatividade na presença da empresa em mercados internacionais. O CEO da empresa foi questionado se a empresa adota uma postura mais competitiva em relação aos seus concorrentes, como também se considerava que a empresa é pioneira na introdução de novos produtos no mercado, ou até mesmo no melhoramento dos já existentes, ou se pelo contrário é uma empresa mais seguidora das tendências da concorrência

Proposição 2. Uma elevada Orientação Empreendedora na Proatividade contribui para uma maior presença nos mercados internacionais.

Sobre esta problemática, o CEO da empresa refere que a estratégia competitiva adotada pela **RI** passa por escolher antecipadamente um conjunto de ações e metas diferentes das dos seus concorrentes, para integrar um conjunto de valores e resultado únicos, de forma a surpreender e satisfazer as expectativas dos clientes. A **RI** procura, assim, criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.

No segmento têxtil as inovações estão sempre presentes quer no que respeita à utilização de novas matérias-primas quer no “making” do produto, pelo que procuram estar sempre na linha da frente relativamente à introdução de novos produtos no mercado. A empresa está vocacionada para o desenvolvimento de várias linhas de produto, de acordo com o conceito de cada marca, produzindo desde os artigos mais básicos às peças mais elaboradas. O CEO da empresa numerou ainda as várias competências que os distinguem dos seus concorrentes, como por exemplo:

- O aprovisionamento de matérias-primas junto dos melhores produtores mundiais;
- A pesquisa das tendências de *design* em todas as capitais de moda do mundo;
- A conceção das peças, desde o desenho até ao produto final, passando pelo protótipo;
- Toda uma gama de produtos de qualidade superior que vai desde as malhas até à criação de tecidos;
- Conceitos de visual completo para homem e senhora;
- A engenharia de produto, os materiais inteligentes e a funcionalidade;
- A execução de modelos;
- A produção especializada.

Trabalhar no setor têxtil significa trabalhar com um ciclo de vida de produtos muito curto, o que obriga a **RI** a estar sempre um passo à frente. A empresa procura responder sempre às tendências, as quais se movem rapidamente em função das ações da concorrência, respondendo, portanto, de forma agressiva às mesmas. O CEO afirma que a empresa **RI** adota uma postura de “ir”, e de não “esperar para ver”. Nas palavras do CEO da empresa **RI**, a empresa não fica à espera de ser contactada para confeccionar determinado produto, pelo contrário, assume uma postura mais proativa. Tem a iniciativa de abordar, ir ao encontro de possíveis clientes e dar a conhecer os seus

produtos, informando-os das suas mais-valias e saberes únicos, que vão de encontro às suas necessidades, tentando sempre adotar uma postura mais proactiva e menos reativa. De acordo com o CEO, há da parte da empresa uma análise constante do setor e do ambiente, procurando o aperfeiçoamento constante e adquirindo, desta forma, o máximo de conhecimentos possível, para assim se poder antecipar à concorrência. A empresa informa ainda ter a capacidade de fazer o que é necessário, mesmo antes que seja necessário ou que algum cliente solicite, não podendo estar à espera que as coisas aconteçam.

A presença constante nas principais feiras internacionais de moda permite-lhes perceber as tendências de mercado e assim anteciparem-se aos seus concorrentes. Estar presentes nas principais feiras internacionais do setor, fato que se revela uma elevada proatividade, torna-se fundamental para estarem atualizados em relação às novas tendências e assim irem não só ao encontro das necessidades dos clientes, como ter sempre novas ideias para apresentar para o desenvolvimento de um produto que possa ser referência no mercado em que atuam.

A **RI** tem uma organização compacta, mas flexível, e procura sempre selecionar os melhores fornecedores de forma a construir uma cadeia de produção sólida e satisfazer continuamente os requisitos dos clientes.

Para o CEO, o investimento do Grupo **RI** em participações financeiras representa uma abordagem estratégica para o aumento do conhecimento de distribuição do mesmo, com uma intervenção ativa e uma aquisição de experiência em várias áreas como a gestão de mercado, a conceção de produtos e a estratégia de internacionalização.

Com esta abordagem o Grupo consegue aumentar o domínio da cadeia de valor para um controlo completo dos diferentes processos na indústria têxtil. Prova disso são as marcas próprias do grupo (as quais não são aqui mencionadas por imposição do CEO da empresa).

A segunda proposição, dimensão de proatividade, parece ser suportada com base nos dados recolhidos na entrevista realizada ao CEO da empresa RI.

Assunção de Risco

Na terceira proposição, foram abordadas questões relacionadas com a assunção de riscos com o propósito de se verificar de que modo esta dimensão está ligada à

presença da empresa em mercados internacionais, pretendendo com isto saber se pelo fato de a **RI** já estar inserida em diversos mercados internacionais a empresa tem uma forte tendência para projetos de elevado risco ou se, pelo contrário, os projetos de investimento que desenvolve são de baixo risco, sendo assim mais cautelosa. Pretendeu-se também saber se, tendo em conta a natureza do mercado e o ambiente de incerteza que se vive atualmente, a empresa tem uma postura mais arrojada ou mais cautelosa face ao risco quando pretende explorar novos mercados.

Proposição 3. Uma elevada Orientação Empreendedora na Assunção de Riscos contribui para uma maior presença nos mercados internacionais.

Conforme refere o CEO, a internacionalização está muitas vezes associada a projetos no exterior, seja por deslocalização de unidades já existentes ou pela criação de novas unidades produtivas, pelo que existe sempre um elevado risco quando se tomam estas decisões.

O CEO da empresa afirma que objetivo nos negócios é aumentar o volume de vendas, por outras palavras, é ganhar dinheiro. Ninguém quer cruzar a linha de chegada em segundo, terceiro ou quarto lugar. Por isso, e tendo em conta o mercado competitivo em que estamos, é importante planear uma estratégia estável, eficaz e criativa e, estar preparado para o inesperado.

Nesta fase é obrigatória a realização de um estudo prévio e cauteloso não só dos potenciais clientes e das condições concorrenciais prevalecentes no novo destino. É sempre intenção da empresa **RI** oferecer novos produtos, aos seus clientes, para além dos que já produzem. No entanto, não querem simplesmente ter mais um produto para oferecer como tantas outras empresas do setor já o fazem. Querem sim oferecer um produto diferenciador e que os distinga dos demais. De salientar, as palavras do CEO que afirma que quando a empresa se refere a novos produtos, pode passar somente pela alteração de um modelo já existente, em que muitas vezes basta uma simples introdução ou alteração de um pormenor na peça que se está a desenvolver / confeccionar, e com isto passa a ser uma peça completamente diferente. A atenção que é dada aos pormenores e à conceção dos produtos, que vai desde o desenvolvimento, passando pela escolha dos materiais, até à sua conceção final é um processo que requer muitos recursos. Não só humanos mas também físicos como, por exemplo, a compra de máquinas mais modernas que possam servir as suas necessidades, implicando da parte

da empresa um investimento constante em equipamento, investimento esse que é muitas vezes elevado e tem de ser rentabilizado. O CEO da empresa afirma ainda que quando oferece um produto ou serviço que os diferencia da concorrência e com isto consegue deixar o cliente satisfeito, não só assegura e mantém esse cliente para futuras encomendas, como sabe que o mesmo irá falar dos seus serviços e produtos a outros possíveis clientes. O “passa a palavra” ainda é das melhores estratégias; os clientes falam entre eles. Dada a conjuntura económica mundial atual, e dada a presença da empresa em diversos mercados espalhados pelos cinco continentes, adotam, neste momento, uma postura mais cautelosa, pois a entrada em novos mercados requer um maior investimento, o que implica um maior risco. Dado que a **RI** já se encontra presente em diversos mercados, tem a vantagem de ter acumulado algum conhecimento acerca destes, o fato que lhe dá vantagem em explorar as oportunidades desses mercados e, por outro lado, também lhe permite ter uma visão mais clara das barreiras e dificuldades que existem, o que a leva a agir com mais cautela. A procura de mercados em outros países é um processo que deve ser feito de forma cautelosa e devagar pois o ambiente em que se vive é de muitas incertezas. Apesar da vantagem que tem em relação à concorrência, por já estar inserida nos mais variados mercados internacionais, diferentes culturas, diferentes costumes e diferentes formas de estar requerem uma atenção redobrada na hora de pensar em explorar esses mercados. É necessário agir com cautela, pois entrar no mercado asiático, por exemplo, é completamente diferente de entrar no mercado Europeu. Para além do choque de culturas e costumes, há também a distância geográfica e os custos que essa distância acarreta, assim como a legislação desses países e as barreiras à entrada.

Estas são questões que a **RI** considera importantes, às quais é dada uma maior atenção e que são tidas em conta quando pensam em expandir a área de atuação. Uma vez que o seu maior foco é no mercado europeu, não só pela proximidade geográfica, mas também pela semelhança cultural, a Europa é a área geográfica onde a presença da empresa é maior, onde têm um maior *know how* e prova disso é o fato de conseguirem estar praticamente presentes em todos os países europeus. Aliás, isso é bem visível quando se olha para os países para os quais a empresa exporta. O maior volume de vendas está precisamente nos países europeus, sendo importante salientar a vizinha Espanha, que é o seu maior cliente ao longo dos últimos anos, mas o ênfase vai também para a Alemanha e Reino Unido.

Assim, neste contexto a empresa opta por adotar uma posição que lhe dê uma maior segurança, não colocando em causa os mercados nos quais já está inserida. Procura sim, maximizar e consolidar a sua atuação nos nestes mesmos mercados, tentando não só melhorar como diversificar a oferta dos seus produtos.

Face ao exposto da entrevista realizada ao CEO da empresa **RI**, parece apontar para que se confirme a proposição 3 relativa à assunção de risco.

Autonomia

Na quarta proposição, foram abordadas questões relativas à autonomia, com a pretensão de se verificar de que modo a dimensão autonomia está ligada à presença da empresa em mercados internacionais. Para além de ter sido questionado se a empresa apoiava os esforços individuais ou em equipa, o CEO também foi questionado se era dada autonomia para a tomada de decisões acerca de oportunidades de negócio ou se teriam sempre que ter a aprovação de um supervisor/superior. Outra questão aqui colocada foi relativamente à experiência dos seus colaboradores, tendo sido perguntado quais tinham os melhores resultados, se os mais experientes ou, por outro lado, as pessoas mais novas.

Proposição 4. Uma elevada Orientação Empreendedora na Autonomia contribui para uma maior presença nos mercados internacionais.

O CEO afirma que todos os esforços desenvolvidos, quer de forma individual quer em equipa, são valorizados pela **RI**, pois todos eles têm como objetivo desenvolver novos produtos ou melhorar os já existentes e assim melhorar a posição da empresa no mercado internacional.

A autonomia dada, ou seja, o fato de ser dada uma margem de liberdade, de independência e de discricção à pessoa ou equipa para que esta possa determinar a forma como irá realizar determinada tarefa, traz consigo o sentimento de responsabilidade pela realização das tarefas e pela obtenção dos objetivos fixados. A empresa acredita que ao ser dada autonomia aos seus colaboradores, consegue que estes estejam mais motivados em cada atividade em que estão envolvidos e, desta forma, consigam alcançar melhores resultados, trazendo assim vantagens para a empresa.

Nas palavras do CEO, embora seja dada liberdade aos colaboradores para sugerir e apresentar possíveis oportunidades de negócio, estes terão sempre que ter a aprovação de um superior para avançar. É inevitável que os colaboradores estejam sujeitos a reportar aos seus superiores, mas se não lhe forem dadas oportunidades de fazer contribuições, há a consciência de que com o tempo irão perder o interesse pelo trabalho e, nesse caso, não é apenas o funcionário quem perde, mas também a empresa. Esta tenta, por conseguinte, dar aos colaboradores a confiança necessária para fazer algo que altere as circunstâncias em que se encontram. A empresa **RI** não quer ter colaboradores que se sintam insatisfeitos no trabalho, quer sim que transformem a mesma quantidade de trabalho em algo com significado e geração de valor pessoal, o que significa que indiretamente irá gerar valor à empresa, e assim todos beneficiam, a empresa, colaboradores e clientes.

No que respeita à questão relativa à produtividade em relação com a experiência, constatou-se, em primeiro lugar, que a média de idades dos colaboradores ronda os 40 anos, estando alguns deles na empresa **RI** desde a sua fundação enquanto outros saíram há pouco tempo da universidade. Posto isto, a junção do *know how*, o saber fazer, a vasta experiência e a prática dos colaboradores mais antigos com os colaboradores mais novos, estes por sua vez com novas e diferentes aprendizagens, ideias novas e inovadoras e com uma perspetiva diferente das novas tendências, são elementos chave para a atuação e sucesso da empresa no mercado internacional. O CEO afirma que tem que haver colaboração entre todos, pois só assim conseguem distinguir-se da concorrência e obter vantagem competitiva. A empresa defende ainda que a chave do sucesso é o equilíbrio entre as duas situações, pois tentam inculcar aos colaboradores que todos sem exceção têm algo para aprender, mas também tem algo para ensinar.

A quarta proposição, dimensão de autonomia, parece ser suportada com base nos dados recolhidos na entrevista realizada ao CEO da empresa **RI**.

Agressividade Competitiva

Na quinta e última proposição, foram abordadas questões relacionadas com a agressividade competitiva, em que se pretende verificar de que modo esta está relacionada com o aumento da presença da empresa nos mercados internacionais. Neste caso pretende-se verificar se a empresa **RI** quando confrontada com uma oportunidade

de negócio a empresa é geralmente muito agressiva e intensamente competitiva face à concorrência para assim conseguir o negócio tentando “desfazer-se dos concorrentes”, ou se, por outro lado, prefere adotar mais uma atitude “vive-e-deixa-viver”.

Proposição 5. Uma elevada Orientação Empreendedora na Agressividade Competitiva contribui para uma maior presença nos mercados internacionais.

Quando existe uma oportunidade de negócio a empresa **RI** tenta naturalmente ganhar esse negócio. Considera fundamental reagir à concorrência e para isso é necessário conhecer as ações daquela e desta forma conseguir antecipar-se.

Segundo o CEO, é evidente que há um acompanhamento da concorrência e naturalmente que a empresa tenta fazer uma análise das características do sistema concorrencial internacional e as reestruturações observadas ou previstas, bem como proceder à identificação das forças da concorrência internacional. Como tal, há um acompanhamento da concorrência, mas não há uma reação mais forte, pois acima de tudo a empresa tem confiança no que faz e no caminho que segue, não fazendo parte do perfil da empresa ter uma postura agressiva com a preocupação de “aniquilar” a concorrência. É claro que o conhecimento daquilo que os seus concorrentes estão a fazer é importante, mas preocupa-se essencialmente com as estratégias que adota, e com a capacidade de satisfazer os seus clientes prestando um serviço de excelência. O CEO salienta que o principal foco da empresa **RI** é sempre de melhoria contínua dos seus produtos e com isto a satisfação e superação das expectativas dos seus clientes. Mais do que uma relação entre fornecedor e cliente, a empresa procura ter uma relação de parceria, não considerando necessário ser agressivo quando o assunto é destacar-se da concorrência. Mais do que ter uma atividade fortemente agressiva, a empresa procura destacar-se por aquilo que é e que representa para os seus clientes, pelo que produzem e pelo serviço que podem oferecer, e não tanto pelas falhas ou debilitações dos outros.

Um fator que destaca a empresa **RI** em relação à concorrência é a atenção que é dada aos pormenores na fabricação de cada peça, por exemplo. Tudo é feito com a maior atenção, desde a sugestão do tecido – saber transmitir ao cliente que para aquele modelo o tecido que mais se adequa é o “A” e não o “B” – à sugestão de que para determinado modelo determinado acessório (como por exemplo mudar um botão) vai marcar a diferença no produto. Coisas simples que vão fazer com que a peça seja mais vendável e conseqüentemente ter clientes mais satisfeitos. Assim se vai cimentando a

relação e para além de conseguir manter uma relação comercial, irá ganhar mais competências, mais experiência, e desta forma reforçar a presença nesses mercados com novos clientes, aumentando a vantagem competitiva e distinguir a empresa da concorrência.

A **RI** considera de extrema importância o acompanhamento que oferece desde o primeiro contato com o cliente até ao serviço pós venda – o cliente deve saber que a empresa está ali para “o que der e vier”. Esta postura faz toda a diferença na relação que se estabelece entre ambos.

A forma que o CEO considera como resposta agressiva de competitividade são as estratégias que têm definidas, como os níveis de serviço oferecidos, sendo este um fator que os destaca, pois é objetivo da empresa oferecer um serviço *premium* aos seus clientes em todo o processo.

Face ao exposto da entrevista realizada ao CEO da empresa **RI**, parece apontar para que se confirme a proposição 5 relativa à agressividade competitiva.

Tendo em conta os diferentes itens acima discutidos que caracterizam o conceito multidimensional da OE, e no enquadramento do estudo de caso de uma empresa do setor têxtil e do vestuário em Portugal, a empresa **RI**, tal como já foi referido, possui uma forte presença no mercado internacional. A seguir é feita uma sistematização do peso relativo de cada uma das dimensões da OE na empresa estudada, tentando assim aferir a importância relativa que é dada a cada dimensão, e quais as que são mais valorizadas nas suas estratégias de internacionalização. Assim, foi efetuada uma escala simples (apenas baseada na perceção do CEO de uma empresa), em que a relação seria:

+ / +	Muito Importante	Verificou-se totalmente
+ / -	Importante	Verificou-se parcialmente
- / -	Nada importante	Não se verificou

Quadro 11 – Verificação das proposições na empresa RI

Proposição Genérica	Uma elevada OE contribui para uma maior presença nos mercados internacionais	
Proposição 1	Uma elevada OE na Inovação contribui para uma maior presença nos mercados internacionais.	+/+
Proposição 2	Uma elevada OE na Proatividade contribui para uma maior presença nos mercados internacionais.	+/+
Proposição 3	Uma elevada OE na Assunção de Riscos contribui para uma maior presença nos mercados internacionais.	+/-
Proposição 4	Uma elevada OE na Autonomia contribui para uma maior presença nos mercados internacionais.	+/+
Proposição 5	Uma elevada OE na Agressividade Competitiva contribui para uma maior presença nos mercados internacionais.	+/+

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

CAPITULO VII – CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

A temática desta dissertação está inserida no âmbito da relação da Orientação Empreendedora com a internacionalização das empresas, mais concretamente num caso específico do setor Têxtil e do Vestuário. As questões de investigação remetem para a influência que as diferentes dimensões da OE têm na competitividade internacional das organizações.

A teoria exposta na primeira parte desta dissertação, revelou que tinha aplicabilidade na parte prática, uma vez que foi possível concluir pelas respostas da entrevista a utilização dos conceitos mencionados na literatura.

No que diz respeito à questão que me propus investigar neste estudo de caso, importa destacar o seguinte: De que forma a OE e as suas dimensões influenciam as estratégias de internacionalização da empresa em questão.

Em primeiro lugar foi avaliada a OE como fator decisivo na internacionalização da empresa, que segundo (Miller, 1983) é fundamental para a competitividade internacional. Este fator espelha as estratégias de internacionalização da empresa, as tomadas de decisão que levam a empresa, não só com a decisão da introdução de novos produtos e serviços ou melhoria dos já existentes, como na decisão de entrada em novos mercados ou consolidação das relações já existentes. Esta orientação destaca a inovação, proatividade e assunção de risco (Covin e Slevin, 1989), assim como a autonomia e a agressividade competitiva (Lumpkin e Dess, 1996).

A internacionalização estabelece um processo segundo o qual as empresas se envolvem de forma gradual nos mercados internacionais, em que se apresenta como uma poderosa estratégia de sobrevivência, crescimento e competitividade. O nível de envolvimento de uma empresa a nível internacional pode ser determinado essencialmente através da forma como esta está presente nos mercados internacionais, da intensidade do volume de vendas dedicado, como também da diversificação dos mercados.

7.1. Principais conclusões do estudo

Tendo em conta que o entrevistado era o CEO da empresa escolhida para o estudo de caso, e tendo como base as respostas deste, procurou-se encontrar fatores determinantes acerca das dimensões da OE para a internacionalização da empresa em questão.

Com base nos resultados obtidos por meio da entrevista, fundamentados pelo referencial teórico, a análise que se segue baseia-se nas cinco dimensões que caracterizam a OE, Inovação, proatividade, assunção de risco, autonomia e agressividade competitiva, e destacar a eventual presença de uma ou mais destas dimensões nas estratégias adotadas, de forma a relacioná-las com internacionalização da empresa.

- **Presença da Inovação**

Ao adotar uma postura estratégica inovadora a empresa aumenta as suas oportunidades de se antecipar à concorrência e como consequência maiores oportunidades de mercado e maior competitividade internacional (Wiklund, 1999).

No que respeita à influência que a inovação exerce no aumento da presença da empresa RI nos mercados internacionais, nomeadamente na introdução de novos produtos, I&D e liderança tecnológica, pode-se concluir que esta exerce uma forte influência, dado que uma das características que distingue esta empresa das demais é a capacidade que possuem em diferenciar os seus produtos dos da concorrência, não só pela qualidade, como pelas características e atributos únicos que dão a cada produto que desenvolvem e produzem. Esta diferenciação deve-se não só “à evolução natural do saber fazer bem ao longo do tempo”, como também pela preocupação constante com I&D, contando neste caso com a ajuda de centros de investigação como o Citeve. Prova disso são as marcas de renome internacional para as quais a empresa opera, e com as quais tem mais que uma relação entre cliente e fornecedor, existindo acima de tudo uma relação de parceria e confiança mútua.

- **Presença da Proatividade**

A proatividade está relacionada com a capacidade da empresa antever e conseguir antecipar-se a possíveis oportunidades de negócio em relação à concorrência, e assim ter a capacidade de aproveitar as assimetrias do mercado, de forma a apresentar os seus produtos ou serviços primeiro que a concorrência e, como tal, ganhar vantagem competitiva (Lumpkin e Dess, 1996).

Relativamente à dimensão proatividade, também esta está bem presente nas estratégias de internacionalização adotadas pela empresa RI, podendo-se observar a forte influência que esta exerce, uma vez que uma das estratégias adotadas pela empresa passa por antecipar-se às necessidades dos clientes, escolhendo antecipadamente um conjunto de ações e metas de modo a satisfazer e surpreender as expectativas dos clientes. Procuram estar sempre atualizados acerca das novas tendências, sendo uma presença constante nas principais feiras internacionais do setor, sendo constante a preocupação da empresa em melhorar os produtos que têm para oferecer. A empresa tem a iniciativa de abordar os seus clientes, de ir ao encontro de novos possíveis clientes e apresentar os seus produtos mostrando-lhe as mais-valias que os compõem.

- **Presença da Assunção de Risco**

Nas organizações, a assunção de risco está ligada ao comportamento do gestor da empresa em assumir elevados compromissos financeiros com a possibilidade de um elevado retorno nos resultados. Quando as empresas assumem riscos estão dispostas a incorrer em elevadas dívidas comprometendo os recursos já existentes sem terem a certeza se serão ou não bem sucedidas (Lumpkin e Dess, 1996).

Quando abordada a dimensão assunção de risco e até que ponto a empresa tem ou não a propensão de assumir riscos nas suas estratégias de internacionalização, neste caso e dada a conjuntura económica mundial atual, a empresa adota uma postura mais cautelosa, não existindo neste momento investimentos para projetos que impliquem um risco muito elevado e que possam colocar em causa os projetos já existentes. Uma vez que a empresa já se encontra presente numa grande variedade de mercados, de salientar que está presente nos cinco continentes, os investimentos que assume vão de encontro a melhorias dos produtos/mercados já existentes para os seus parceiros de negócios (como

o CEO da empresa RI prefere chamar aos seus clientes) no sentido maximizar e consolidar as relações já existentes e os mercados onde já está inserida.

- **Presença da Autonomia**

A autonomia que é dada ao gestor e / ou equipa, reflete-se na liberdade de escolhas sem limitações, em que lhes é dada independência para sugerir e aplicar novas ideias ou perceções acerca de novas oportunidades de negócio (Lumpkin e Dess).

Em relação à autonomia foi possível constatar a importância da liberdade que é dada aos gestores e / ou equipas em apresentarem novas ideias e possíveis oportunidades de negócio, pois consideram que essa liberdade gera mais motivação na realização de tarefas em que estão comprometidos e por consequência um maior desempenho de todos, o que traz grandes benefícios para a empresa, tornando-a mais competitiva a nível internacional. Outra característica que considera importante é a colaboração entre os diversos colaboradores da empresa, pois é-lhes inculcido que todos têm algo a aprender uns com os outros.

- **Presença da Agressividade Competitiva**

A agressividade competitiva refere-se à propensão da empresa para de forma direta e intensiva provocar os seus concorrentes ao entrar num mercado ou a melhorar a sua posição, superando assim os seus rivais, uma vez que há uma disputa por posições e nichos de mercado (Lumpkin e Dess, 1996).

Quando interrogado de que forma a agressividade competitiva influenciava a presença da empresa nos mercados internacionais, a empresa julga importante reagir à concorrência, procurando conhecer as suas ações e analisando as suas características, tentando assim antecipar-se a elas. Embora haja uma preocupação constante em acompanhar e conhecer aquilo que os concorrentes fazem, a empresa procura centrar os seus esforços naquilo que é capaz de oferecer aos seus clientes, no que pode fazer para melhorar os seus produtos e serviços, procura oferecer um serviço de excelência, um serviço *premium*, assegurando-se que estes saem sempre satisfeitos e com vontade de voltar.

Com base nos dados obtidos em etapas anteriores e a análise das respostas obtidas por meio da entrevista realizada ao CEO da empresa RI, foi possível verificar-se

que a empresa tem uma forte orientação empreendedora, voltada para a internacionalização. Pode-se constatar a forte presença do empreendedorismo internacional no seu principal gestor, com um elevado conhecimento do mercado internacional, reunindo as características que definem a OE num conceito multidimensional.

Pode-se então pressupor que das dimensões sustentadas nas proposições, inovação, proatividade, assunção de risco, autonomia e agressividade competitiva, e com base nos resultados da entrevista à empresa RI, todas elas se mostraram fundamentais para a empresa se manter competitiva face à concorrência e desta forma aumentar o volume de negócios, assim como, a variedade de mercados onde atua, concluindo que estas exercem uma forte influência nas estratégias de internacionalização da empresa RI.

A conclusão neste sentido é de que as dimensões da OE, presente em gestores, influenciam fortemente o processo de internacionalização das organizações.

A globalização da economia veio transformar o mundo dos negócios e alterar os fatores de competitividade, e, por via disto, colocar novos desafios às pessoas e às empresas, e o setor têxtil e do vestuário português reflete isso mesmo.

O Empreendedor é, como se poderá concluir, todo o profissional que promove a mudança, criando ou desenvolvendo ideias que possam determinar resultados positivos para as empresas e para a sociedade.

Para se alcançarem bons níveis de competitividade, assentes na produtividade e na criação de valor, torna-se indispensável desenvolver, de forma consistente, uma cultura de qualificação e exigência que promova e valorize o mérito, que estimule e valorize a iniciativa e o empreendedorismo, e que incentive a inovação e a criatividade. A aposta no setor tem de passar pelo *design* e pela qualidade de inovação e diferenciação.

7.2. Limitações do estudo e propostas para investigação futura

No decorrer da presente investigação foram identificadas algumas limitações, que podem no entanto, servir como incentivo para futuras investigações.

Assim, esta investigação conduziu a informações fundamentais que ajudaram no cumprimento dos objetivos do trabalho, tendo sido detetado como principal limitação, o fato de só ter sido efetuada uma única entrevista. Embora a entrevista tenha sido efetuada ao CEO da empresa, não fomos autorizados a identificar o CEO nem a empresa caso de estudo.

Outra limitação do estudo, refere-se ao fato da empresa alvo do estudo de caso não representar a generalidade das empresas do setor e, por conseguinte, não ser possível generalizar os resultados obtidos.

Desta forma, sugere-se a pertinência de serem desenvolvidos mais estudos, que poderão passar pela replicação deste mesmo estudo, incluindo uma amostra maior de empresas do setor têxtil e do vestuário. Esta opção permitiria obter e/ou recolher mais dados que poderiam ser muito úteis para proceder a comparações como base no perfil de cada empresa, nomeadamente na sua dimensão, antiguidade e grau de exposição nos mercados internacionais. Deste modo poder-se-ia também proceder a generalizações dos resultados alcançados.

BIBLIOGRAFIA

Abiodun, T.S. & Rosli, M. (2014). The Impact of Entrepreneurial Orientation, Reconfiguring Capability and Moderation of Environmental Turbulence on Export Performance of SME's in Nigeria. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. 7, nº.3, pp. 76-87.

AEP – Associação Empresarial Portugal. A Indústria Têxtil e Vestuário Portuguesa http://formacao.aeportugal.pt/docs/aep-formacao-documentos/ppii_apresenta%20A7%20A3o-jo%20A3o-costa.pdf?sfvrsn=2 (acedido a 18.06.2016)

Andreeva, T., Chaika, V., (2006). Dynamic capabilities: what they need to be dynamic? St.Petersburg State University. São Petersburgo.

ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal. Caracterização do Setor. <http://www.atp.pt/gca/index.php?id=18> (acedido 15.06.2016)

ATP, Agis, D. et al., (2010). Vestindo o Futuro – Microtendências para as Indústrias Têxtil, Vestuário e Moda até 2020, Vila Nova Gaia: Gráfica São Miguel - <http://www.atp.pt/fotos/editor2/Ficheiros%202011/Vestindo%20o%20Futuro,%20ver%20Port.pdf> (acedido 20.06.2016)

ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, (2012). Guia de Orientação para a inovação e empreendedorismo do Cluster Têxtil Moda nos Vales do Ave e Cávado. <http://www.atp.pt/fotos/editor2/2012/Guia%20Empreendedorismo.pdf> (acedido 20.06.2016)

ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, (2015). Brochura 50 anos ATP http://www.atp.pt/fotos/editor2/ATP_Brochura_Comemorativa_50_Anos.pdf (acedido a 15.06.2016)

Bardin, L., (2011). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70. ISBN 978-972-44-1506-2.

BDP, Banco de Portugal, (2012). “Análise Setorial da Indústria dos Têxteis e do Vestuário”.http://www.bportugal.pt/ptPT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%209_2012.pdf (acedido a 20.06.2016)

Brush, C., Duhaime, I., Gartner, W., et al., (2003). Doctoral education in the field of entrepreneurship. *Journal of Management*, v. 29, n. 3, pp. 309-331.

Cenit - Centro de Inteligência Têxtil, (2009). Análise da Indústria Têxtil e Vestuário no Norte de Portugal e Galiza: Consolidação da complementaridade do “Cluster transfronteiriço na Euroregião”.
http://www.euroclustex.com/fotos/editor2/analise_da_industria_textil_e_vestuario_de_portugal_e_galiza.pdf (acedido a 20.06.2016)

Cerqueira, H., Paula, J., Albuquerque, E., (2000). Teoria económica, empresários e metamorfoses na empresa industrial. UFMG/Cedeplar, nº. 13.

Collis, D. J., (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp.143–152.

Covin, J. G., & Slevin, D.P., (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, vol.10(1), pp.75–87.

Covin, J. G.; Covin, T. J., (1990). Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 14, nº. 4, pp. 35-50.

Covin, J.G., Slevin, D.P., (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, nº. 1, pp. 7-25.

Covin, J., Green, K., Slevin, D., (2006). Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-sales Growth rate relationship. *Entrepreneurial Theory and Practice*, vol. 30(1), pp.57-81.

Denzin, N. & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publication: California.

Dess, G. G.; Lumpkin, G. T., (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, vol. 19, nº. 1, pp. 147-156.

Dileep, K. M., (2012). Entrepreneurial Orientation and Internationalization of SME's. *International economics & finance journal*, Vol. 7, nº. 2, pp. 45-67.

Dunning, J.H., (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, vol.9, nº.2, 163-190.

Edit Value – Análise da Indústria Têxtil e Vestuário. Estudo Edit Value, Empresa Junior, nº 2 (2006). <http://foreigners.textovirtual.com/edit-value/analise-da-industria-textil-do-vestuario.pdf> (acedido a 15.06.2016)

Ferreira, M., Serra, F., Reis, N., (2011). On the adaptation of the firm's strategies to the international Business Environment: A Knowledge based and evolutionary perspective. *European Journal of International Management*, vol. 5, nº. 6, pp. 633-655.

Gaspar, F., (2009). *O Processo empreendedor e a criação de empresas de sucesso*. Lisboa: Sílabo

Global Entrepreneurship Monitor (2010), *GEM Portugal 2010 – Estudo sobre o Empreendedorismo*.

Gomez, G.; Flores, J.; Jimenez, E., (1996). *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*. Ediciones Aljibe: Malaga.

Hart, S. L., (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, vol. 17, n° 2, pp. 327-351.

Hayton, J. C., (2005), “Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research”. *Human Resource Management Review*, vol. 15, n° 1, pp. 21–41.

Holban, I., and Razvan F., (2009). Internationalization of SME’s in the Context of the Economic Crises. *The Annals of ‘Dunarea de Jos’ University of Galati, Fascículo I, Economics and Applied Informatics, Anexo XV, n.º 2, pp. 45-50.*

Hughes, M., Morgan, R. E., (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, vol. 36, n° 5 , pp. 651-661.

Hult, T., Hurley, R., Knight, G., (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, vol. 33, n° 5, pp. 429-438

Hsu, W., Chen, H., e Cheng, C., (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes”, *Journal of World Business*, vol. 48, n° 1, pp. 1-12.

Jarillo, J. e Echezarraga, J., (1998). *Estrategia Internacional: Mas Allá de la Exportación*, McGraw-Hill, Madrid

Johanson, J., & Vahlne, J., (2009). The Upssala Internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 9, 1411-1431

Jornal T, n°9 (Janeiro, 2016)

Juha, S., Kaisu, P., Helena, S., Pasi, S., (2012). The impact of global economic crisis on SMEs: Does entrepreneurial orientation matter. *Management Research Review*, vol. 35, n° 10, pp.927 – 944.

Kotabe, M., Helsen, K., (2010). Global Market Entry Strategies. *Global Marketing Management*, n°. 9, pp.290–329.

Lee, S. M., Peterson, S. J., (2000). Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness. *Journal of World Business*, vol. 35, n°.4, pp. 401-416.

Lisboa, A., Skarmeas, D., Lages, C., (2011). Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource based approach. *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n°. 8, pp. 1274–1284.

Lumpkin, G. Dess, G., (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Journal*, v. 21, n°. 1, pp. 135- 172.

Lumpkin, G. T., Dess, G., (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n°.5, pp. 429-451.

Marcati, A., Guido, G., Peluso, A. M., (2008). “The role of SME entrepreneurs” innovativeness and personality in the adoption of innovations “. *Research policy*, vol. 37, n°.9, pp.1579-1590.

Miller, D., Kets V., Manfred F. R., Toulouse, JM., (1982). “Top Executive Locus of control and its Relationship to Strategy –Making, Structure and Environment. *Academy of Management Journal*, vol. 25, n°.2, pp. 237-253.

Miller, D., (1983). The Correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, vol. 29, n°. 7, pp. 770-791.

Minervini, N., (1991). *O Exportador*. Editora Makron Books, São Paulo.

Morris, M. H. Kurakto, D. F., (2001). *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*. South Western College Pub.

Naman, J. L., Slevin, D. P., (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº. 2, pp. 137-153.

Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E., Diéz, J. A., (2010). Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of World Business*, vol.45, nº.1, pp. 49–58.

Olson, E. M., Slater, S. F.; Hult, G. T. M., (2005). The Performance implications of fit among business strategic, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing.*, vol. 69, nº. 3, pp. 49-65.

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell, London.

Pinheiro C., Lange, E., Gomes, P., Costa, T., (2010). Inovação e desenvolvimento no setor têxtil e vestuário. Edição Revista GeoplanUM, Guimarães, p.29-36.

Portugal Têxtil. (Junho, 2015). Estudo de avaliação do comércio internacional.

<http://www.portugaltexil.com/estudos/estudos-comercio-internacional/>

(acedido a 15.06.2016)

Reis, F., (2010). *Como elaborar uma dissertação de mestrado- segundo Bolonha*. Factor: Lisboa.

Robinson, P. B., Stimpson D. V., Huefner, J. F., Hunt K. H., (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 15, nº. 4, pp. 13-32.

Schein, E. H., (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schildt, H. A., Zahara, S. A., Sillanpää, A., (2006). Scholarly communities in entrepreneurship research: a co-citation analysis. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol.30, nº. 3, pp. 399-415.

Schumpeter, J., (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press . Cambridge, MA, EUA.

Schumpeter, J., (1968). *The Theory of Economic Development: An inquiry into Capital, Credit, Interest and the business cycle*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Schumpeter, J., (1982). *A Teoria do Desenvolvimento Económico*. Trad. Port. São Paulo: Abril Cultural

Serra, F., Ferreira, M., Torres, M. e Torres, A., (2010). *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*, Lidel-Edições Técnicas,Lda

Sepulveda, F. L., (2010). *The Entrepreneurial Orientation of Rapidly Internationalizing Service Firms and its Link to International Operations*. The Eighteenth Annual High Technology Small Firms Conference, Netherlands.

Shane, S.,Venkataraman, S., (2000). *The promise of entrepreneurship as a field of research* . The Academy of Management Review, vol. 25, nº. 1, pp. 217-226.

Simões, V., (1997). *Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas em Comércio e Investimento Internacional*. Lisboa: ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal.

Simões, V. e Dominginhos, P., (2001). *Portugueses Born Globals: An exploratory Study*. 27ª Conferência Eiba. França.

Simons, R., (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice-Hall.

Sobh, R., and Perry, C., (2006). *Research design and data analysis in realism research*. European Journal of Marketing, vol. 4, nº. 11/12, pp. 1194-1209.

Stevenson, H., Jarillo, J. C., (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, vol. 11, n.º. 5, pp. 17-27.

Stevenson, H., Gumpert, D., (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, vol. 63, n.º. 2, pp. 85-94..

Taylor, P., (2013). The effect of entrepreneurial orientation on the internationalization of SMEs in developing countries. *African Journal of Business Management*, vol. 7, n.º. 19, pp. 1927-1937.

Teixeira, S. e Diz, H., (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Publisher Team, Lisboa.

Teixeira, S., (2011). *Gestão Estratégica*. Escolar Editora, Lisboa.

Venkataraman, N., (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, vol. 35, n.º.8, pp. 942–962.

Vilelas, J., (2009). *Investigação - O processo de Construção do Conhecimento*. 1ª. ed. Lisboa: Edições Silabo.

Yin, R., (1994). *Case Study Research: Design and Methods (2nd Ed.)* Thousand Oaks. SAGE Publications: California

Yin, R., (2003). *Case study research: Design and methods (3rd Ed.)* Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

Wach, K., (2015). Entrepreneurial Orientation and Business Internationalisation Process: The theoretical Foundations of International Entrepreneurship. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, vol. 3, n.º. 2, pp. 9-24.

Westwood, J., (2013). *Iniciação à Exportação*. Coimbra: Editora Actual.

Wiklund, J., (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 24, n° 1, pp. 37-48.

Wiklund, J., Shepherd, D., (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, vol. 20, n° 1, pp. 71-91.

ANEXOS

Anexo 1

A entrevista realizada foi gravada em processo digital com o prévio conhecimento e consentimento do entrevistado. Em seguida, a entrevista foi transcrita integralmente para ser analisada.

Entrevista ao CEO da empresa RI

No âmbito da elaboração da tese de mestrado em Negócios Internacionais na Universidade do Minho, vimos solicitar a sua participação pela resposta das questões que se seguem.

Sendo a internacionalização um dos temas abordados nesta tese, as estratégias de internacionalização são consideradas fundamentais para a empresa ser competitiva. Embora a definição de estratégia de internacionalização possa englobar diferentes fatores, para a elaboração desta entrevista, os dois principais fatores a ter em conta são o volume de negócios e a variedade de mercados. Assim, para responder às questões abaixo, deverão ser estes dois fatores a ter em consideração.

I) Empresas com uma elevada Orientação Empreendedora na inovação são mais propensas a aumentar a sua presença nos mercados internacionais através da exportação do que empresas com uma baixa OE.

1. Em que medida a estratégia de internacionalização da empresa dedicada às atividades de exportação está ligada a algum tipo de atividade de inovação, nomeadamente no que respeita ao:

1.1. Ênfase na comercialização de novos produtos;

1.2. Ênfase na I & D (Investigação e Desenvolvimento);

1.3. Ênfase na liderança tecnológica.

II) Empresas com uma elevada Orientação Empreendedora na proatividade são mais propensas a aumentar a sua presença nos mercados internacionais através da exportação do que empresas com uma baixa OE.

2. Está a estratégia de internacionalização dedicada às atividades de exportação interligada de algum modo a atividades de proatividade, ou seja:

2.1. Considera que o volume de negócios da empresa reflete que a empresa se coloca numa posição de liderança em relação à concorrência?

2.2. Considera que a sua empresa é pioneira na introdução de novos produtos no mercado?

2.3. Considera que a sua empresa em relação aos seus concorrentes, adota uma postura mais competitiva respondendo assim de uma forma mais agressiva à concorrência?

III) Empresas com baixa Orientação Empreendedora na assunção de riscos são mais cautelosas ao entrar em mercados internacionais através da exportação, e portanto, menos inclinadas a conseguir novas oportunidades nos mercados internacionais em comparação às empresas com uma elevada OE, que são mais propensas a fazê-lo.

3. De que modo o fator assunção de riscos está ligado à estratégia de internacionalização dedicada às atividades de exportação da sua empresa:

3.1. Existe uma forte tendência para projetos de elevado risco, ou por outro lado os projetos de investimento que incorporam são de baixo risco?

3.2. Tendo em conta a natureza do mercado a empresa tem uma postura mais arrojada ou mais cautelosa face ao risco quando pretende explorar novos mercados?

3.3. Num ambiente de incerteza, existe uma tendência para normalmente adotar uma postura arrojada e agressiva de forma a maximizar a exploração de potenciais oportunidades?

IV) Empresas com uma elevada Orientação Empreendedora na autonomia são mais propensas a aumentar a sua presença nos mercados internacionais através da exportação do que empresas com uma baixa OE.

4. Pensa que a estratégia de internacionalização dedicada às atividades de exportação está ligada, a atividades que privilegiam a autonomia, ou seja:

4.1. Geralmente a sua empresa apoia os esforços individuais ou os esforços em equipa que trabalham de forma autónoma?

4.2. Acredita que os melhores resultados resultam mais da experiência dos colaboradores que estão na sua empresa há vários anos ou por outro lado das pessoas novas que trazem ideias novas e são mais criativas?

4.3. Na sua empresa é dada autonomia aos indivíduos ou equipas para a tomada de decisões acerca de oportunidades de negócio ou têm sempre que ter a aprovação de um supervisor/ superior?

V) Empresas com uma elevada Orientação Empreendedora na agressividade competitiva são mais propensas a aumentar a sua presença nos mercados internacionais através da exportação do que empresas com uma baixa OE.

5. A estratégia de internacionalização dedicada às atividades de exportação é influenciada por atividades com forte agressividade competitiva, nomeadamente:

5.1. Quando confrontado com uma oportunidade de negócio, geralmente a sua empresa é muito agressiva e intensamente competitiva face à concorrência para assim conseguir o negócio?

5.2. Quando lida com os seus concorrentes, tende a ter uma atitude mais agressiva, tentando “desfazer-se dos concorrentes”, ou por outro lado prefere adotar mias uma atitude “vive-e-deixa-viver”?

Para finalizar e tendo em conta os diferentes itens acima discutidos e considerando a estratégia de internacionalização em que os fatores principais são o volume de vendas e a variedade de mercados, aqui é-lhe solicitado que avalie o peso relativo a cada um dos itens abaixo numa escala de 1 a 5, em que:

- 1 – Muito pouco importante
- 2 – Pouco importante
- 3 – Mais ou menos importante
- 4 – Importante
- 5 – Muito importante

Item Inovação	1	2	3	4	5
Item Proatividade	1	2	3	4	5
Item Assunção de riscos	1	2	3	4	5
Item Autonomia	1	2	3	4	5
Item Agressividade competitiva	1	2	3	4	5

Anexo 2 – Dados fornecidos pela empresa relativos ao volume de negócios

VOLUME DE NEGÓCIOS DO ANO 2013	
AFRICA DO SUL	82.416,20
ALEMANHA	2.648.498,80
AUSTRALIA	159.122,69
BRASIL	44.336,80
CANADA	1.384,20
CHINA	2.497.478,28
DINAMARCA	677.001,60
EGIPTO	28.760,65
EMIRATOS ARABES UNID	145.664,10
ESLOVAQUIA	632.918,21
ESPANHA	5.405.973,78
ESTADOS UNIDOS	914.021,81
FILIPINAS	962,70
FINLANDIA	892.305,54
FRANCA	1.768.110,13
GRECIA	504.591,95
HOLANDA	1.575.969,33
HONG KONG	11.839,20
INDIA	101.590,30
INGLATERRA	3.286.760,31
ISRAEL	281.060,08
ITALIA	1.732.912,69
JAPAO	35.599,40
KOREA	2.628,00
MARROCOS	34.888,11
MEXICO	215.460,65
NORUEGA	1.004.992,71
PORTUGAL	4.402.331,56
SUECIA	1.754.899,59
SUICA	623.602,48
TUNISIA	35.523,60
TURQUIA	537.614,24
Total Geral	32.041.219,69

VOLUME DE NEGÓCIOS DO ANO 2014	
AFRICA DO SUL	92.916,35
ALEMANHA	2.150.835,16
AUSTRALIA	168.519,26
CHINA	1.626.515,61
DINAMARCA	525.763,20
EGIPTO	15.439,45
EMIRATOS ARABES UNID	43.957,79
ESLOVAQUIA	536.550,69
ESPANHA	5.875.906,66
ESTADOS UNIDOS	1.284.108,04
FILIPINAS	1.815,26
FINLANDIA	767.940,81
FRANCA	1.319.133,20
GRECIA	242.975,40
HOLANDA	844.783,41
HONG KONG	1.267.921,56
INDIA	225.071,83
INGLATERRA	2.587.928,49
ISRAEL	288.957,35
ITALIA	1.573.119,74
JAPAO	73.182,20
KOREA	33.661,00
MARROCOS	50.027,14
MEXICO	135.191,50
NORUEGA	657.532,77
PORTUGAL	2.601.979,67
SUECIA	1.794.859,19
SUICA	547.857,39
TUNISIA	43.533,06
TURQUIA	531.297,28
Total Geral	27.909.280,46

VOLUME DE NEGÓCIOS DO ANO 2015	
AFRICA DO SUL	100.948,36
ALEMANHA	2.320.930,31
AUSTRALIA	227.522,17
CHINA	2.776.842,94
DINAMARCA	500.596,60
EMIRATOS ARABES UNID	85.482,05
ESLOVAQUIA	857.009,03
ESPAÑA	3.812.470,58
ESTADOS UNIDOS	543.175,91
FILIPINAS	4.476,10
FINLANDIA	714.235,67
FRANCA	1.070.811,97
GRECIA	232.259,27
HOLANDA	938.132,13
HONG KONG	1.670.102,35
INDIA	125.678,84
INGLATERRA	2.687.430,68
ISRAEL	418.378,96
ITALIA	1.391.091,18
JAPAO	8.448,70
KOREA	27.804,71
NORUEGA	817.826,95
PORTUGAL	1.780.208,32
SUECIA	2.705.313,51
SUICA	482.400,98
TURQUIA	425.753,43
Total Geral	26.725.331,70

Anexo 3 – Dados fornecidos pela empresa relativos à relação das marcas para as quais a empresa produz

Marcas	
AllSaints	Kent & Curwen
Alves & Gonçalves	La Martina
Basler Fashion	Lander Urquijo
Beliza - Chotard Lisa	Martin Dingman
Boomerang	MC2
Brooks Brothers	Michael Bastian
Brookfield Brasil	Moon SA
Brothers & Sisters	Morris Stockholm Heritag
Caramelo SA	Morris Stockholm Heritage
Carven	Navigator
Cia de Marcas	Peter Miller
Colégio Tagus	Purificacion Garcia
Corte Inglês	Remington
Daniel Cremieux	Robert Talbott
Decenio/ Herbrand, S.A.	S.Ibérica
Each Other	Scalpers Fashion SL
Eden Park	Scappino
Everjets	Seventy
Gant	Strenesse AG
Gerald Darel	SuitSupply
Grupo Cortefiel	The Field
Hackett	The Juggler (Stenstroms)
Hartford	Thomas Pink
Henri Lloyd	Vicomte A.
Inditex	Vigano (Joeone)
Jack Victor	Wellington Clothing Gmbh
Jause	Zadig & Voltaire