



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra

Uma análise do processo de internacionalização das PMEs: foco no setor têxtil da região centro de Portugal

Departamento de Ciências Empresariais

Mestrado em Gestão de Negócios



Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Politécnico de Coimbra

Vasco Antunes Tavares

Uma análise do processo de internacionalização das PMEs: Foco no setor têxtil da região centro de Portugal

Trabalho de projeto em Gestão de Negócios apresentado ao Departamento de Ciências Empresariais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital para obtenção do grau de Mestre

Trabalho realizado sob a orientação da Professora Doutora Nayra Leandro Miguel Martins

Abril, 2025

Declaração de integridade e de honestidade intelectual

Eu, Vasco Antunes Tavares, estudante n.º 2008051124 do Mestrado em Gestão de Negócios, declaro que a dissertação é original e que, ao longo da sua elaboração, não pratiquei plágio ou qualquer forma de falsificação de resultados. A dissertação resulta do meu próprio trabalho e contém contributos originais, sendo reconhecidas todas as fontes utilizadas por se encontrarem devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências bibliográficas. Assumo ter plena consciência de que a prática de plágio - utilização como sendo criação ou prestação sua de obras, ideias, afirmações, dados, imagens ou ilustrações de outra autoria, no todo em parte, sem o adequado reconhecimento explícito - constitui, no âmbito académico, grave falta ética e desonestidade intelectual, tendo como consequência a anulação do trabalho apresentado, para além de poder constituir crime de violação dos direitos de autor e infração disciplinar.

Mais declaro que tomei conhecimento integral do Código de Ética e Conduta do Instituto Politécnico de Coimbra e demais regulamentos aplicáveis e que a investigação foi planificada em total conformidade com todos os princípios éticos e normas deontológicas, designadamente quanto à confidencialidade, anonimização de dados, obtenção do consentimento livre e esclarecido, e com as recomendações constantes nos documentos nacionais e internacionais relativos à investigação científica.

Oliveira do Hospital, 29 de abril de 2025

Nome completo: Vasco Antunes Tavares

Assinatura: (digital)

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Nayra Leandro Miguel Martins pela possibilidade que me deu em desenvolver esta dissertação de mestrado com este tema. Estou-lhe bastante agradecido pela paciência, constante ajuda e disponibilidade ao longo de toda a realização, onde me aconselhou e transmitiu conhecimentos muito importantes para a realização deste trabalho.

Agradeço em especial à minha esposa Ana Maria Antunes dos Santos, à minha princesa Joana Inês dos Santos Tavares que estiveram sempre presentes a incentivar para seguir em frente e não desanimar.

Deixar também o agradecimento à restante família (sobrinhos, irmãos, cunhadas e cunhados) que também me incentivaram nos períodos de maior turbulência. Agradecer a alguns amigos que sempre acreditaram e também àqueles que não acreditaram.

Agradeço a todas as empresas entrevistadas que tiveram a boa vontade de me conceder algum do seu tempo com o intuito de me ajudar a realizar este trabalho e partilhar a sua experiência e conhecimentos comigo, tendo-me permitido fazer este estudo e adquirir conhecimento.

Resumo

O presente estudo aborda o processo de internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do setor têxtil mais propriamente as da região centro de Portugal, analisando os desafios, barreiras, pontos fortes, pontos fracos e as estratégias necessárias para competir no mercado global. A internacionalização nestas empresas surge como uma resposta à saturação do mercado interno e uma necessidade de alcançar um crescimento sustentável. O setor têxtil português é reconhecido pela inovação e pela qualidade dos seus produtos, mas enfrenta alguns desafios, incluindo limitações financeiras, a falta de conhecimento sobre os mercados externos e a concorrência de países que conseguem ter mão de obra mais barata.

As empresas que alcançam sucesso nos mercados além fronteiras destacam a importância de um bom conhecimento dos mercados-alvo, a qualidade do produto e uma boa adaptação cultural. Estratégias como a compreensão das preferências mercados-alvo, o ajustamento às exigências culturais e legais dos vários mercados e a participação em feiras internacionais e outros eventos têm-se revelado cruciais. Contudo, o estudo identifica também várias barreiras significativas, como a gestão inadequada dos custos de transação e as dificuldades no acesso a programas ou apoios governamentais, como o Compete 2020 e o Portugal 2030, as limitações pelas burocracias e pela falta de adequação às necessidades reais das PMEs.

Os erros cometidos pelas empresas é outro fator a ter em conta, dos principais destacam-se a tentativa de expansão para vários mercados em simultâneo, a ausência de um bom planeamento estratégico e sólido e a falta de informações credíveis sobre os mercados-alvo. A pesquisa realizada conclui que a internacionalização é fundamental para a sobrevivência e para o crescimento das PMEs, mas exige um planeamento rigoroso, uma boa adaptação cultural e um funcionamento interno eficaz. Este estudo oferece contributos relevantes para a prática empresarial como para a literatura académica, ao fornecer insights práticos sobre o processo de internacionalização no setor têxtil português e preencher lacunas de conhecimento nesta área.

Palavras-chave: Dificuldades; internacionalização; pequenas e médias empresas; setor têxtil

Abstract

This study addresses the internationalization process of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in the textile sector, more specifically those in the central region of Portugal, analyzing the challenges, barriers, strengths, weaknesses and strategies needed to compete in the global market. Internationalization in these companies arises as a response to the saturation of the domestic market and a need to achieve sustainable growth. The Portuguese textile sector is recognized for its innovation and the quality of its products, but it faces some challenges, including financial limitations, lack of knowledge about foreign markets and competition from countries that have cheaper labor.

Companies that succeed in cross-border markets highlight the importance of good knowledge of target markets, product quality and good cultural adaptation. Strategies such as understanding target market preferences, adjusting to the cultural and legal requirements of different markets and participating in international trade fairs and other events have proven to be crucial. However, the study also identifies several significant barriers, such as inadequate management of transaction costs and difficulties in accessing government programmes or support, such as Compete 2020 and Portugal 2030, limitations due to bureaucracy and a lack of adaptation to the real needs of SMEs.

The mistakes made by companies are another factor to take into account, the main ones being the attempt to expand into several markets simultaneously, the lack of good and solid strategic planning and the lack of credible information about the target markets. The research carried out concludes that internationalization is essential for the survival and growth of SMEs, but it requires rigorous planning, good cultural adaptation and effective internal functioning. This study offers relevant contributions to business practice and to academic literature, by providing practical insights into the internationalization process in the Portuguese textile sector and filling knowledge gaps in this area.

Keywords: Difficulties; internationalization; small and medium-sized companies; textile sector

Índice

LISTA DE ABREVIATURAS	III
LISTA DE FIGURAS.....	III
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização e relevância do tema	1
1.2 Estudos passados sobre o tópico	2
1.3 Objetivo de estudo e problema de investigação	4
1.4 Estrutura do trabalho	5
2. DESCRIÇÃO DO SECTOR TÊXTIL DA REGIÃO CENTRO DE PORTUGAL E DESCRIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO.....	6
2.1 Descrição do sector têxtil da região centro de Portugal	6
2.2 Descrição das organizações em estudo	6
3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	8
3.1 Conceito de Internacionalização	8
3.2 Teorias da Internacionalização.....	9
3.2.1 Teorias Económicas.....	10
3.2.2 Teoria do Ciclo de Vida do Produto.....	11
3.2.3 Teoria dos Mercados Imperfeitos	11
3.2.4 Teoria Eclética ou paradigma de OLI.....	12
3.2.5 Teoria da Internalização	13
3.2.6 A Teoria dos Custos de Transação (<i>Transaction costs analysis</i>).....	13
3.2.7 Modelo Uppsala	14
3.2.8 <i>Born Globals</i>	16
3.2.9. Teorias das Redes.....	17
3.3 Importância da internacionalização no setor têxtil para o crescimento económico.....	17
3.4 Barreiras à Internacionalização	19
4. METODOLOGIA	22
4.1 Tipo de pesquisa.....	22
4.2 População e amostra.....	23
4.3 Instrumento de recolha de dados	23
4.3.1 Guião da entrevista	24
4.4 Identificação das empresas na análise	26

5. DESCRIÇÃO DO PROJETO	27
6. RESULTADOS	28
7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E REFLEXÃO CRÍTICA	45
8. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÕES FUTURAS	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70

LISTA DE ABREVIATURAS

- AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
IDE - Investimento Direto Estrangeiro
IVA – Imposto sobre Valor Acrescentado
PIB - Produto Interno Bruto
PMEs - Pequenas e Médias Empresas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modelo de Uppsala 1997	14
Figura 2- Modelo de Uppsala 2009	15
Figura 3 - Modelo de Uppsala 2017	16
Figura 4 - Código: Gráficos de Hierarquias.....	29
Figura 5- Mapa de Árvore	31
Figura 6 - Nuvem de Palavras.....	32
Figura 7- Contexto da Palavra "Mercados"	33
Figura 8- Contexto da Palavra "Produto"	34
Figura 9- Contexto da Palavra "Qualidade"	35

Lista de Tabelas

Tabela 1- Identificação das empresas	26
Tabela 2- Frequência de Palavras nas Entrevistas	30

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e relevância do tema

Com a globalização em crescimento, o mundo empresarial é considerado como sendo cada vez mais dinâmico, o atual ambiente dos mercados vai-se tornando mais competitivo, o que torna obrigatório que exista uma grande evolução e crescimento nas estratégias de negócio no processo de internacionalização.

Neste contexto que existe uma grande transformação, as empresas veem na internacionalização dos seus produtos ou serviços uma grande oportunidade para aumentarem as vendas. Nomeadamente as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), que com o processo de internacionalização, vão posicionar-se da melhor forma para potenciar as economias de escala (Bołkunow, 2019, conforme citado em Araújo, 2022).

De acordo com a Recomendação 2003/361/CE, da Comissão¹, uma micro, pequena ou média empresa é definida com base nos seguintes critérios:

Média empresa:– emprega entre 51 a 250 pessoas; o volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou o balanço total anual não excede 43 milhões de euros;

Pequena empresa:– emprega entre 11 e 50 pessoas e o volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros;

Microempresa: emprega menos de 10 pessoas e o volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

Segundo o site Pordata (2024) podemos considerar que as Pequenas e Médias Empresas são um motor crucial da economia portuguesa, visto que estas correspondem a cerca de 99.9% das empresas portuguesas (96,1% Micro, 3,3% Médias e 0,6% Pequenas). Não esquecendo que além disto, em Portugal, as PME são responsáveis por gerar 68,3% da riqueza e 77,3% do emprego.

A presente investigação irá abordar, especificamente, o setor têxtil, nomeadamente o da região centro de Portugal. A escolha por este sector advém pelo conhecimento do produto têxtil nacional ser reconhecido pela sua inovação e qualidade, procurado por marcas com algum peso no mercado e por países com algum poder económico.

¹ <https://portugal2020.pt/glossario/pme-pequenas-e-medias-empresas/> (acesso em 19/07/2024).

A escolha pela região centro de Portugal, tem a ver porque é que as empresas produzem com qualidade e tendo um produto muito procurado, estão passar por dificuldades levando mesmo algumas delas ao seu encerramento.

Segundo alguns dados os produtos têxteis produzidos em Portugal a baixo custo, duráveis e com qualidade voltaram a ser muito procurados. A flexibilidade das empresas e a mão-de-obra barata e a inovação que vai sendo implantada, façam com que a indústria têxtil portuguesa recupere e em 2021 registou um crescimento de 16,5%, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística.²

Tendo por base o referido contexto de globalização há uma grande necessidade de as empresas saberem usar de uma forma mais eficaz as capacidades e recursos que possuem, assim sendo, tem de haver uma grande relação entre a orientação empreendedora, o seu processo de internacionalização e o seu sucesso empresarial. Os produtos têxteis portugueses são conhecidos além fronteiras pela sua qualidade, sendo um setor com bastante dinamismo onde existe uma grande flexibilidade e mão de obra barata

De acordo com Albaity e Chuan (2013) e citado por Santos (2022) o impacto de exportações para a região centro de Portugal, ocorrem principalmente para países da União Europeia e quando as empresas exportam para esses países o impacto existente é a diminuição do endividamento pois o custo de agência da dívida faz com que se tenham resultados mais vantajosos.

1.2 Estudos passados sobre o tópico

Estudos realizados para o setor têxtil na área da internacionalização são poucos e os que existem têm sido realizados como estudos de caso. O setor têxtil em Portugal está cada vez mais reconhecido além-fronteiras devido à qualidade elevada dos seus produtos, sendo procurado não só na união europeia, mas também por outros países de outros mercados (Carvalho, 2023).

De acordo com Nogueira (2016) e mencionado por Prates e Carina (2020) a indústria têxtil portuguesa tem uma grande necessidade de internacionalizar tendo em conta a saturação do

² <https://pt.euronews.com/2022/10/27/texteis-made-in-portugal-na-moda> (acesso em 12/04/2025)

mercado interno bem como a existência de algumas limitações, por este motivo as empresas sentem-se condicionadas e procuram mercados externos para se manterem competitivas.

De acordo com Berto (2004) e citado por Quinanga (2019) onde afirmam que graças à existência de meios de comunicação, as empresas conseguem entender e conhecer melhor as necessidades, interesses e motivações da população, permitindo assim um melhor desenvolvimento e atuação nos mercados atuais, o que se traduz também num melhor conhecimento a todos os níveis para poderem internacionalizar.

De acordo com Leonidou (1998) e mencionado por Pinto (2022) os estímulos principais no acesso a mercados internacionais ao nível interno da empresa enquadram-se na sua vontade em alcançar metas mais apelativas em relação às vendas de forma a aumentar os lucros e alargar a sua rede de contacto, identificando assim oportunidades únicas em mercados mais atrativos.

Segundo Dana, Etemad e Wright (1999) e citado por Safari (2020) a globalização com os seus impulsionadores poderá responder a desafios com os avanços de diversos fatores, ao permitir o acesso a vários segmentos de mercados, novos clientes e parceiros de negócio espalhados pelo mundo.

De acordo com Brouthers et al. (2009) e citado por Basto et al. (2019) as PME's do setor têxtil assumem a internacionalização como sendo um processo complexo e exigente, logo é importante tentar conhecer os vários métodos de internacionalização que são utilizados, para assim conseguir entender as possíveis variáveis que poderão vir a encontrar e terem melhor desempenho.

Segundo Köksal e Kettaneh (2011) e citado por Kuppusamy e Anantharaman (2021) algumas barreiras à internacionalização são consideradas e vistas como algumas restrições que são enfrentadas pelas PME's do setor têxtil, que vão dificultar as capacidades em atuar nos diversos mercados internacionais. Isto inclui restrições a atitudes, estruturais, operacionais, entre outras.

De acordo com Kotler e Keller (2019) e mencionado por Carvalho (2023) a complexidade da internacionalização tem encurtado entre fronteiras e, conseqüentemente, as culturas são cada vez mais parecidas e dependentes umas das outras. Mas, mesmo assim, uma boa parte das empresas optaria por permanecer nos mercados internos, caso estes fossem suficientes, uma vez que teriam uma atuação mais fácil com menos movimentações e com gastos mais reduzidos.

Segundo Monteiro (2016) e referenciado por Rocha (2021) no que respeita aos problemas e algumas dificuldades específicas, as barreiras que se consideram mais e são mais frequentemente citadas em estudos efetuados incluem financiamento insuficiente, distribuição internacional inadequada dos seus produtos, barreiras governamentais estrangeiras, falta de conhecimento dos mercados alvo, e também a falta de ligações aos mercados externos.

1.3 Objetivo de estudo e problema de investigação

O presente trabalho tem como objetivo perceber e apresentar as dificuldades encontradas pelas pequenas e médias empresas, que atuam no setor têxtil, num processo de internacionalização, nomeadamente as PME da região centro de Portugal. Sendo o produto nacional reconhecido além fronteiras, é importante entender o porquê de algumas empresas estarem com dificuldades na sua continuidade.

Nos últimos anos, tem-se observado alguma redução de algumas barreiras no processo de internacionalização das PMEs, melhorias nos transportes e telecomunicações são alguns exemplos, perante mais algumas mudanças que fazem com que seja possível que as pequenas e médias empresas façam crescentemente parte deste processo. No entanto, existem ainda alguns comportamentos organizacionais que não são os mais adequados, e com este estudo, pretende-se identificar e mapear algumas falhas neste processo de modo a auxiliar as PMEs a terem mais sucesso no processo de internacionalização.

Através da revisão da literatura que será efetuada e da recolha de dados primários (entrevistas que serão realizadas), pretende-se que o output deste projeto seja uma mais valia para as empresas do setor têxtil de Portugal.

A presente investigação irá trazer um bom contributo para diversas práticas organizacionais por parte das empresas do setor em estudo. O conhecimento gerado através deste estudo irá permitir aos gestores das PMEs do setor têxtil, tomarem as melhores decisões para se internacionalizarem e darem conhecimento dos seus produtos, e este é o grande contributo prático desta investigação. Terá também contributo para o meio académico, pois irá colmatar a escassez de trabalhos científicos aprofundados sobre o processo de internacionalização no setor têxtil português.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho de projeto está organizado em oito capítulos, nomeadamente, o capítulo um é composto pela introdução, onde é feita a contextualização do tema, sua relevância e são apresentados os objetivos da investigação.

O capítulo dois é composto pela descrição do sector em estudo (setor têxtil nomeadamente as PMEs da região centro de Portugal), e também há uma descrição das empresas estudadas.

O capítulo três inclui o enquadramento teórico, com referências relevantes que dão base para esta investigação. No capítulo quatro será abordada a metodologia, com a indicação do tipo de pesquisa, população e amostra e o guião da entrevista.

No capítulo cinco será feita a descrição detalhada do projeto. No capítulo seis serão mencionados os resultados obtidos, e serão feitas análises às entrevistas realizadas.

O capítulo sete é onde será feita a reflexão crítica, e o capítulo oito será composto pelas conclusões da presente investigação, limitações do trabalho e sugestões de investigação futura. De seguida, vem as referências bibliográficas.

2. DESCRIÇÃO DO SECTOR TÊXTIL DA REGIÃO CENTRO DE PORTUGAL E DESCRIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO

2.1 Descrição do sector têxtil da região centro de Portugal

O setor têxtil na região Centro de Portugal, é um setor com uma longa tradição industrial, tem desempenhado um papel bastante importante e na economia da região. Tem enfrentado alguns desafios, estando nomeadamente relacionados à sustentabilidade ambiental, inovação e competitividade (Madeira (2021).

De acordo com Filho (2022) o maior número de empresas do setor têxtil de Portugal está concentrado na região Norte, mas a região Centro mantém também uma presença muito relevante no setor segundo dados do Banco de Portugal em 2022 a percentagem das empresas portuguesas na região centro correspondia a 10,6%.

Não havendo muita informação na literatura que possa dar melhor clarividência sobre o setor na região, mas sabe-se que o setor têxtil na região Centro de Portugal procura equilibrar tradição e inovação. Adotar práticas de sustentabilidade e inovação que são fundamentais para garantir a competitividade no setor a longo prazo.

2.2 Descrição das organizações em estudo

As organizações em estudo serão PMEs do setor têxtil da região centro de Portugal, algumas destas organizações estão neste momento a atravessar um momento menos bom e para muitas as dificuldades são constantes.

As empresas que contribuíram para este estudo algumas delas já passaram por momentos muito complicados tendo até terem de se reerguer com outros proprietários.

A Empresa A fundada em 2013 não sendo a sua designação inicial, começou a internacionalizar de imediato tem cerca de setenta e cinco colaboradores.

A empresa AC iniciou a sua atividade em 1989 tem 130 colaboradores tendo começado a internacionalizar na década de 90.

A empresa AM iniciou a sua atividade em 1981 tendo iniciado o processo de internacionalização nessa década produzindo um produto com muita qualidade, passou por momentos menos bons, sendo agora de outros proprietários e tem cerca de 130 colaboradores.

A empresa AZ iniciou a sua atividade em 2009, quando iniciou já tinha o objetivo da internacionalização tem de momento cerca de 200 colaboradores.

A empresa BR começou a internacionalizar por volta do ano 2000, tendo a pessoa que deu a entrevista não saber ao certo o seu início tem cerca de 220 colaboradores.

A empresa CB iniciou a sua atividade em 1997 e iniciou de imediato o seu processo de internacionalização, não sendo dado o número exato de colaboradores.

A empresa DV iniciou a sua atividade em 1957 tendo dito a pessoa que deu a entrevista que desde que se lembra da sua entrada na empresa sempre esteve virada para a internacionalização, o número exato de colaboradores não foi dado, mas foi dito que passa os 200 colaboradores.

A empresa TW iniciou a sua atividade em 1979, tendo iniciado a sua atividade internacional na década seguinte possui neste momento mais ou menos 240 colaboradores a trabalhar diretamente.

3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

3.1 Conceito de Internacionalização

De acordo com Lasserre (2003) e Leal (2017) e citado por Santos (2022) a internacionalização apresenta-se como sendo uma das estratégias que é vista pela empresa como opção para enfrentar o mercado na sua globalidade, e não só o mercado nacional, focando-se e atuando de forma bastante consistente entre vários países.

Segundo Wilson (2006) e mencionado por Safari (2020) a internacionalização das PME's pode-se assumir de várias formas, como exportar os seus produtos, criar filiais em países estrangeiros (mercados estratégicos) e criar parcerias de negócio com empresas estrangeiras.

Segundo Costa et al. (2018) citado por Carreta (2023) o conceito internacionalização refere-se ao processo, onde as empresas desenvolvem as suas atividades e operações para lá dos mercados nacionais, à procura de oportunidades e sucesso noutros países. De certa forma, é uma ação estratégica que vai envolver a entrada em mercados internacionais por diversos e diferentes meios utilizados até então.

Segundo Biana (2016) e citado por Teixeira (2020) um dos principais fatores internos que pode positivamente influenciar a internacionalização é a perspetiva da gestão que deve ser muito ativa, e de certa forma, empreendedora para conseguir alavancar todo o processo.

O conceito de internacionalização de empresas é significativo no cenário empresarial global contemporâneo (Cumming et al., 2016). Nesse caso, definir com alguma precisão o termo internacionalização de empresas é difícil (Üner et al., 2022). O termo é frequentemente utilizado para se referir ao processo pelo qual as empresas expandem as suas operações através das fronteiras nacionais, envolvendo-se em atividades como a entrada no mercado estrangeiro, investimentos transfronteiriços e integração da cadeia de abastecimento global (Cumming et al., 2016).

Para Vilhena (2018) e mencionado por Silva (2020) a internacionalização no contexto atual tem-se tornado como uma opção cada vez mais viável para as empresas, assim elas podem aumentar a cota de mercado e de certa forma, otimizar os lucros. Para uma empresa que não tenha em conta o seu crescimento, terá como destino o insucesso.

A internacionalização é uma estratégia fundamental na que diz respeito à globalização, no que se refere a ter acesso a um mercado internacional de produção (Leal, 2017; Godlewska,

Krot & Tomaszuk, 2020). Quando se adota a internacionalização como estratégia de uma empresa, tem de se capturar uma atenção razoável e que se torne uma tendência de crescimento rápido para a globalização, caracterizada pela extensão do mercado, novos métodos de aprendizagem e oportunidades de negócios (Bianchi & Ostale, 2006; Bausch & Krist, 2007; Javalgi & Todd, 2011; Singla & George, 2013). Atualmente tem-se tornando muito difícil determinar com alguma precisão no que diz respeito ao conceito de internacionalização (Silva, 2020).

Contudo, na presente investigação será considerada a seguinte definição:

As dificuldades que as PME's do setor têxtil da região centro de Portugal poderão encontrar no seu processo de internacionalização. Tendo em conta existir nos dias de hoje a obrigatoriedade de internacionalizar perante as dificuldades existentes no mercado nacional entender porque é que o produto têxtil é um produto de qualidade e procurado por marcas conceituadas algumas empresas continuam com dificuldades significativa.

De acordo com Juscius & Lekaviciene (2007) e citado por Pinto (2020) a evolução da economia e as condições geradas pela globalização tem criado impacto e competitividade nas empresas, tendo estas de se adaptarem aos cenários atuais de forma a superar os desafios que sucedem ao longo da sua evolução.

3.2 Teorias da Internacionalização

Existem perspetivas diferentes da forma como entender as teorias e modelos que abordam a internacionalização. Segundo Borini (2006) as teorias e modelos de internacionalização podem ser classificadas em duas abordagens diferentes: abordagem económica e abordagem comportamental.

Para que se possa analisar bem um processo de internacionalização de empresas, é fundamental aprofundar a importância que os estudos das teorias de internacionalização têm para se ter a noção, o impacto que têm os modelos teóricos em relação á prática empresarial. Tendo em conta estas teorias, vai ser possível compreender quais as principais razões que as empresas tiveram em conta para se internacionalizarem, e também quais as estratégias que utilizaram, assim sendo, é extremamente importante estudar as principais teorias de internacionalização (Pereira & Pinto, 2017).

As teorias de internacionalização mostram diferentes perspectivas sobre os processos de internacionalização de empresas, tendo em consideração fatores como os recursos utilizados, vantagens competitivas que se vão adotando, o relacionamento em redes empresariais e as fases do processo de internacionalização em sintonia com as estratégias abordadas (Sara, 2018).

De acordo com Andersen (2014) e mencionado por Carreta (2023) o estudo das teorias da internacionalização contribui para uma melhor e aprofundada compreensão das oportunidades e desafios enfrentados pelas empresas, principalmente as PMEs, na procura de novos mercados internacionais.

Considerando a importância das teorias de internacionalização das empresas, estes processos nas últimas décadas assumiram uma grande importância para as economias em geral, por isso, é sempre necessário apresentar as teorias que possam explicar os processos em estudo. Assim, os tópicos seguintes irão abordar essas teorias que são importantes para este trabalho.

3.2.1 Teorias Económicas

De acordo com Vasconcellos (2013) e citado por Reis (2022) as teorias económicas centram-se na dos processos e das atividades, mas, contudo, preocupando-se também com todos os custos de transação e de certa forma estar atento a todas as movimentações do mercado e estudar qual a melhor forma da empresa realizar as suas atividades.

Segundo Hemais (2004) as teorias económicas vêm justificar o desenvolvimento das unidades produtivas após iniciar todo o processo de internacionalização. Segundo Hymer (1960; 1976) e citado por Graef (2015) consideram no que diz respeito à teoria e ao seu poder de mercado, que as empresas conforme iam crescendo, investiam o seu capital no seu próprio mercado e assim, aumentavam o seu poder como os lucros e criando um melhor posicionamento.

Segundo Levy et al., (2010) citado por Bayer (2017) refere que as teorias económicas justificam-se pela avaliação e tomada de decisão, tendo em conta os objetivos de uma melhor utilização dos recursos existentes, para minimizar custos e potenciar a competitividade.

3.2.2 Teoria do Ciclo de Vida do Produto

Sendo desenvolvida por Vernon (1966) a teoria do ciclo de vida do produto está mais focada nas imperfeições do mercado. O autor fundamenta-se no conceito de ciclo de vida do produto com o principal objetivo de explicar como muitas empresas se tornaram multinacionais, aponta também que se pode considerar que o conhecimento não é universal, assim, as oportunidades de negócios vão aparecendo e precisam de alguma proximidade geográficas. Logo, as oportunidades de negócios serão entendidas e têm mais possibilidade de sucesso para produtores de alguns mercados. Esta teoria também admite uma estrutura de acordo com os objetivos que se vão investigar em fases de crescimento (Vernon, 1966; Mia et al., 2017). O ciclo de vida de um produto poderá também ser dividido em cinco fases, a saber: introdução, crescimento, maturidade, saturamento e declínio (Vernon, 1966, conforme citado em Silva, 2020).

A teoria do ciclo de vida do produto pode explicar alguma deslocalização existente por parte de empresas multinacionais de alguns mercados com mais crescimento e desenvolvidos, para mercados com menos crescimento e menos desenvolvidos. Já Teixeira e Diz (2005) e citado por Batista (2023) retratam o modelo como algumas relações entre o ciclo de vida do produto, e o comércio internacional e o investimento.

Segundo Teixeira e Diz (2005) o produto ou serviço da empresa segue um ciclo que começa com a exportação, os países desenvolvidos iniciam o processo de exportação para países em desenvolvimento no qual o padrão de consumo está mais atrasado do que o do país de origem, criando assim uma ação “cascata”. Apesar do efeito “cascata” os mesmos autores e mencionado por Silva (2020) o efeito “chuveiro”, que se dá pela ação veloz das comunicações no globo, as oportunidades no mercado internacional ocorrem ao mesmo tempo.

3.2.3 Teoria dos Mercados Imperfeitos

Segundo Hymer (1968) e citado por Duarte (2019) recomenda que as organizações internacionais devem ser constituídas perante a presença de determinadas características que confirmam à empresa obter resultados positivos, ou seja, ter resultados que superem o investimento inicial que um processo de internacionalização pode ter. Caves (1971) também citado por Duarte (2019) defende que essa superação pode ter a ver com a vertente tecnológica,

a sua reputação, acesso privilegiado a muitos fatores naturais de produção que possam fazer a diferença.

De acordo com Kindleberger (1969) e Hymer (1976) e relatado por Batista (2023) que concluíram, que o forte de uma empresa quando vai explorar novos mercados tem a ver com as vantagens que detém no mercado onde atua. Uma empresa a operar num mercado estrangeiro, precisa de tempo e de alguma experiência para entrar num outro novo mercado e, de certa forma vai entrar com alguma desvantagem face às que já lá se encontram. Referem também que a teoria das imperfeições de mercado, está associada a existência algumas multinacionais com imperfeições do mercado.

Segundo Mações (2017) e citado por Duarte (2019) as imperfeições de mercado são em parte potenciadas por superioridades organizacionais que se têm sobre concorrentes dos mercados locais e podem também refletir-se na existência de certos obstáculos em relação à mão-de-obra em circulação, vantagens em relação a matérias-primas, algumas barreiras comerciais que possam limitar o mercado exterior e despesas com a deslocação dos próprios produto.

Para Hemais e Hilal (2004) e citado por Duarte (2019) quando existem investimentos em mercados estrangeiros estes estão relacionados com os possíveis rendimentos que se podem obter e que resultam da posse de uma empresa estrangeira, assim, poderá anular-se a disputa concorrencial que existe entre as duas organizações, podendo obter alguma superioridade.

3.2.4 Teoria Eclética ou paradigma de OLI

De acordo com Fleury e Fleury (2007) e relatado por Stoker e Jhuniór (2018) a Teoria Eclética da Produção, sugere que os investimentos externos que uma empresa faz têm de sustentar os custos de transação e de informação, o existente oportunismo por parte dos agentes e também as especificidades dos ativos. Existem três conjuntos de vantagens competitivas da Teoria do Paradigma Eclético ou Teoria Eclética da Produção apontados pelo autor que são: vantagens específicas de propriedade; vantagens específicas de localização e; vantagens específicas de internalização.

Segundo Dunning (1988) e relatado por Duarte (2019) o objetivo desta teoria é proporcionar uma alargada visão do fenómeno que é a internacionalização, tendo em conta tanto o processo inicial de internacionalização como o seu desenvolvimento. A nomeação deste modelo tem a ver com a dificuldade do processo e também se pretende, pretende-se que as estratégias não

se esgotem na expansão no Investimento Direto Estrangeiro (IDE). A maneira como a organização se vai posicionar no mercado internacional está muito relacionada com este paradigma eclético OLI, visto que é um processo variável conforme se exige.

De acordo Rodriguez (2002) e citado por Parra (2022) as teorias Oligopolistas, tentam de certa forma explicar a internacionalização de empresas como sendo uma estratégia defensiva. Também sublinha que as empresas insistem em ter um comportamento estratégico parecido com o dos seus concorrentes com o objetivo de diminuir incertezas e riscos.

3.2.5 Teoria da Internalização

A Teoria da Internalização que foi desenvolvida por Buckley e Casson (1976), tem como princípio base considerar que as empresas incorporam as operações que são realizadas no mercado, podendo dizer que de forma menos eficiente, com o foco de conseguirem aproveitar as oportunidades que são geradas nos mercados imperfeitos. Assim, e recorrendo ao conceito dos mercados imperfeitos, esta teoria terá contributo para que se possa ter alguma compreensão das possíveis atividades de IDE das empresas e também enfatizar a ideia de que as empresas internacionais vão demonstrar uma grande eficiência na organização de atividades económicas (Pinto & Pereira, 2016).

Segundo Zoueïn (2015) e citado por Parra (2022) algumas das vantagens da teoria da internalização são o suporte de alguns custos por parte da empresa e de certa forma servir-se das suas vantagens de propriedade como estratégia. Porém, esta teoria apresenta também algumas limitações, sendo a avaliação da internacionalização de certa forma pouco dinâmica, pondo de parte alguns aspetos importantes como a interação entre empresas estando a sua atuação limitada às multinacionais e aos processos investimento no exterior (Dias, 2007).

3.2.6 A Teoria dos Custos de Transação (*Transaction costs analysis*)

A teoria dos custos de transação surgiu na procura de explicações de onde vêm as atividades que são organizadas dentro da própria empresa e também as que são realizadas por agentes estranhos à organização.

De acordo Williamson (1985) nesta teoria, os custos de uma possível mudança de mercado por parte da empresa podem ultrapassar os custos referentes à mudança na própria

organização. Segundo Hill et al. (1990) e mencionado por Parra (2022) todo o processo de executar um plano de aproximação ao mercado-alvo na tentativa de fazer uma negociação de contratos, os custos referentes ao acompanhamento dos processos e também outros custos, são considerados como custos de transação. Portanto, quando alguns custos de ajustamento e os custos de desempenho são baixos, as organizações optam por adotar uma estratégia no sentido do mercado. Se por, acaso, estes custos ultrapassarem os custos que dizem respeito à produção no mercado envolvido, as empresas tendem a tomar outra opção.

Segundo Sánchez e Camacho, (2007) e citado por Batista (2023) esta teoria refere-se a uma decisão da internacionalização que está relacionada com o consentimento de racionalização económica em vários aspetos como por exemplo a rentabilidade, produtividade, riscos, retorno, e os lucros.

3.2.7 Modelo Uppsala

O Modelo Uppsala corresponde a uma teoria da escola nórdica mais conhecida por teoria de Uppsala foi criada na década de 70 (figura 1) por Johanson e Vahlne (1977). Sendo também conhecido como modelo “*stage model*” é um sinal no trajeto de estudos dos negócios internacionais e, de certa forma, veio quebrar de certa forma com domínio das primeiras neoclássicas que dominavam os estudos sobre o tema (Oliveira et al., 2018).

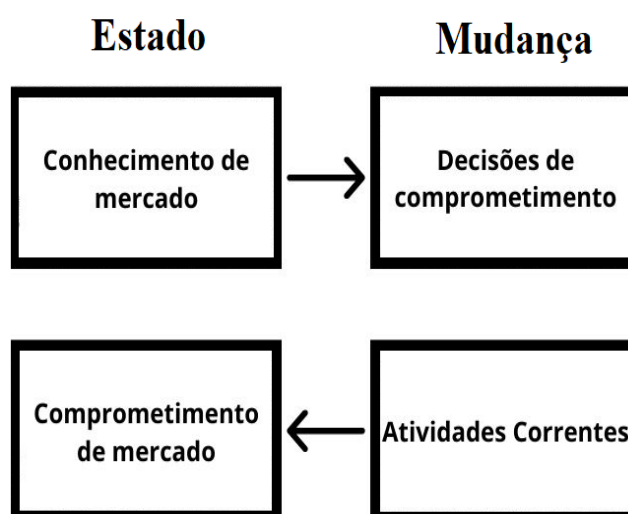


Figura 1- Modelo de Uppsala 1997

Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977).

Anos depois desde que a primeira teoria de Uppsala criada na década de 70, houve uma grande mudança e o modo de fazer negócios e o comércio internacional sofreram numerosas alterações, assim, em 2009 a teoria (figura 2) foi reinventada de modo a implementar algo mais. Com esta abordagem foi possível verificar que houve alterações e que o mundo negocial se transformou numa rede de relacionamentos (*network*) diferente do que era antes, com fornecedores e clientes independentes (Johanson & Vahlne, 2009).

Johanson e Vahlne (2009) debruçando-se sobre o modelo Uppsala, sublinharam que o processo de internacionalização evoluiu devido ao papel das Redes. As empresas inseridas na rede têm benefícios, sendo um contexto privilegiado pela interligação entre os seus membros, onde são criadas relações em que se consegue adquirir aprendizagem e conhecimentos partilhados (Raposo et al., 2004, conforme citados em Brás-dos-Santos & Silva, 2020).

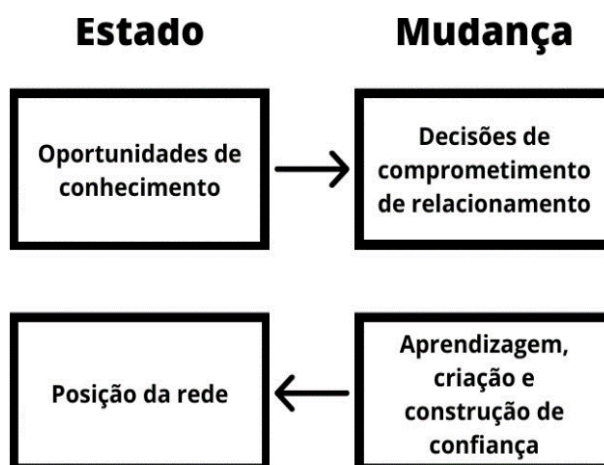


Figura 2- Modelo de Uppsala 2009

Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (2009).

À medida que a lógica do conceito de redes ainda continua no atual conceito de Uppsala, a versão 2017 (figura 3) altera novamente o estágio de compromisso do mercado para compromisso e desempenho (Vahlne & Johanson, 2017).

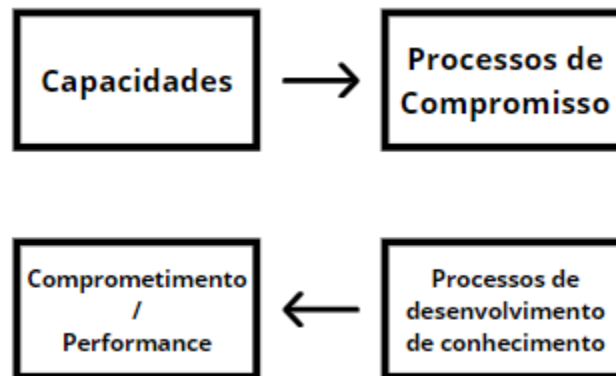


Figura 3 - Modelo de Uppsala 2017

Fonte: Adaptado de Vahlne e Johanson, 2017.

Nesse modelo, a expansão internacional é considerada um processo evolutivo de natureza cumulativa; neste processo, a aprendizagem experiencial e o ganho de conhecimento permitem que os tomadores de decisão reconheçam oportunidades, percebam riscos potenciais e calculem os custos de expansão para seguir em frente (Vahlne & Johanson, 2017; Santangelo & Meyer, 2017).

3.2.8 Born Globals

De acordo com Knight e Cavusgil (2004) e citado por Silva (2020) o modelo *Born Globals* indica que os avanços da tecnologia da informação e também da globalização possam facilitar as empresas a adquirir um conhecimento e a sua aplicação em diversos países, criando avanços na comunicação, produção e, de certa forma, não esquecer a logística internacional, culminando num aumento aceitável no desenvolvimento e crescimento da internacionalização.

McDougall, Shane e Oviatt (1994) como citado por Batista (2023) compararam o desenvolvimento das *Born Globals* com a Teoria do Poder de Mercado, Teoria do Ciclo de Vida do Produto, Modelo de Uppsala, Teoria da Reação Oligopolística e Teoria da Internalização. Chegaram mesmo a concluir que o processo da sua formação em parte não é muito explicado pelas existentes teorias no mundo dos negócios internacionais.

3.2.9. Teorias das Redes

A teoria das redes muito tem contribuído de forma significativa, de forma reconsiderar as abordagens da teoria Uppsala, mostrando ser algo relevante na análise dos processos de internacionalização das PME's. Esta teoria ajuda a melhorar o desempenho internacional destas empresas, fazendo alianças com outras empresas, aumentando o conhecimento do mercado e superando as suas limitações e os seus recursos (Alves, 2018).

Segundo Bjorkman (2000) e citado por Fernandes (2019) esta teoria defende que a internacionalização para ter sucesso depende das alianças estratégicas que se desenvolvem em redes internas e externas. A rede interna é o resultado do relacionamento de uma empresa com as suas subsidiárias. A rede externa depende do resultado do relacionamento de uma organização e os seus parceiros de negócios.

Esta teoria defende que o valor dos recursos e a sua utilização por cada empresa são calculados pelo contacto e interação com os outros, porque dado que é através das suas relações que eles são desenvolvidos (Ford & Mouzas, 2013).

De acordo com Johanson e Vahlne, (2009) e relatado por Alves (2018) a criação de conhecimento não é um processo criado apenas pelas atividades da organização. O seu resultado também deriva das atividades das suas parcerias e da forma como esses parceiros, que possuem conhecimentos e outros relacionamentos, vão consequentemente fazer um grande alargamento de conhecimentos por parte das empresas.

A teoria de redes foca-se no relacionamento e interação entre empresas em redes de processos mais complicados. Posto isto, as empresas são consideradas como parte importante de uma rede em que existem parcerias. A teoria realça a importância dos relacionamentos e conexões entre as empresas e os seus parceiros. As empresas nas redes industriais desenvolvem certas relações interdependentes onde fazem trocas de recursos e conhecimento (Batista, 2023).

3.3 Importância da internacionalização no setor têxtil para o crescimento económico

Segundo Silva (2012) e manifestado por Martins (2023) a revolução industrial provoca o surgimento da indústria têxtil que foi reconhecido ditando o seu começo nos finais do século

XVIII no Reino Unido, vindo-se a propagar pelos restantes países europeus nos finais do século XVIII e início do século XIX.

De acordo com Nogueira (2016) e citado por Filho et al., (2020) tem-se vindo a notar que na indústria têxtil e de vestuário portuguesa há uma evolução e uma tendência de internacionalização devido à saturação e a algumas limitações do mercado interno. Estes fatores condicionam as empresas que procuram alguns mercados externos para que possam crescer e se manterem-se competitivas.

Segundo Carvalho (2018) e citado por Santos (2022) a indústria têxtil vai dependendo dos mercados que se encontram instáveis. Existe uma dependência de alguns fatores, externos à empresa: o preço das matérias-primas, a crise económico-financeira, a baixa produtividade setor, entre outros. Uma vez que todos os fatores mencionados são considerados adversos, é necessário procurar soluções e opções de mercado, como a procura de expansão do negócio para que consiga ultrapassar estas situações menos favoráveis.

Considera-se que a globalização foi e é um motor de alavancagem para o mercado global comercial, tendo contribuído para uma significativa diminuição de barreiras comerciais, desencadeando-se uma maior transação de bens e serviços. Com este efeito, a indústria têxtil é a nível global uma das maiores indústrias, criando centenas de milhões de postos de trabalho por todo mundo, vindo a contribuir, significativamente, para o aumento do comércio, Produto Interno Bruto (PIB) e emprego da região onde se encontra instalada (Martins, 2023).

O processo de internacionalização é uma estratégia seguida por muitas empresas para fazer face a um crescimento económico que todas elas pretendem alcançar. Dito de outra forma, é um processo deliberado por parte das empresas que pretendem melhorar ou expandir a sua performance, posicionamento e respetivos resultados (Sara, 2018).

De acordo com Wilson (2006) e relatado por Safari (2020) as empresas, com a existente globalização, adotam e criam estratégias globais com o objetivo de poderem tirar certas vantagens das suas atividades internacionais. Vão ser muito importantes para o seu desenvolvimento e crescimento das suas receitas, as suas trocas comerciais mostram as mais valias que possuem o que as levará a um grande fortalecimento da sua competitividade a longo prazo.

Segundo Silva (2013) citado por Reis (2022) algumas das principais razões ou motivações para as empresas entrarem num processo de internacionalização, são a, obtenção de economias de escala, o risco e a incerteza quanto aos mercados nacionais, o crescimento e maximização do retorno de investimento, a sustentabilidade, a diminuição dos riscos e também o acesso a um conjunto dos mais variados recursos vitais no contexto de uma economia global.

Segundo Paul et al., (2017) mencionado por Teixeira (2020) refere que nos dias que correm as PME's são reconhecidas por muitos autores por conseguirem tomar decisões rápidas e flexíveis. Contudo, considera-se que os seus pontos fortes são muitas das vezes intangíveis, como a motivação, ao contrário do que acontece com grandes empresas que apresentam pontos fortes mais determinados, como por exemplo as economias de escala.

De acordo com Love e Roper (2015) citado por Safari (2020) as PME's demonstraram que o aumento das exportações de certo modo teve um impacto bastante positivo nas empresas pelo seu desempenho, dado que este foi avaliado tendo em conta a sua produtividade e o seu crescimento.

Segundo Durmaz e Ilhan, (2015) citado por Westerlund (2020) o atual ambiente de mercado cada é vez mais global e mais competitivo, o seu crescimento e a internacionalização do modelo de negócios tornaram-se uma necessidade para as pequenas e médias empresas (PME's), o bom relacionamento com os seus clientes também é crucial para o processo de internacionalização.

3.4 Barreiras à Internacionalização

Segundo estudos efetuados no passado (Katsikeas, 1997; Tatoglu, 2003; Hollensen,2008; Williams 2008; Leonidou, 2011) demonstra-se que é muito importante ter em conta as motivações para a internacionalização.

Segundo De acordo com Fernandes (2013), as motivações podem ser refletidas e percebidas num ponto de vista interno da empresa ou vistas de uma perspetiva externa à mesma. De acordo com Herédia (2011), e tendo em conta as razões ou os motivos para a internacionalização, os desafios que se podem colocar às empresas também têm sido alvo de estudo, sendo que as motivações para a expansão internacional das empresas prendem-se simultaneamente com razões internas e externas à própria empresa (Quinanga, 2019).

Apesar do vasto desenvolvimento que é visível no mundo dos negócios internacionais e de inúmeras empresas que seguiram os seus processos de internacionalização, ainda assim,

existem barreiras e desafios que se colocam em certos momentos a estes processos. Estas barreiras e desafios consistem em vários constrangimentos que, de certa forma, conseguem impedir ou dificultar a capacidade que uma empresa tem para iniciar ou reiniciar (em mercados internacionais) ou mesmo de se manter nestes mercados (Barateiro et al., 2020).

As barreiras de entrada no mercado internacional muitas das vezes para as PME são diferentes do que para as grandes empresas. Algumas das principais barreiras no processo de internacionalização encontradas pelas PME não são encontradas pelas grandes empresas, que perante a sua estrutura poderão não as encontrar, como por exemplo as financeiras, de informação, limitações geográficas, de marketing e ambientais (Rocha, 2021).

As exportações são, de certa forma, o meio de entrada mais utilizado pelas PME para pôr em prática o seu processo de internacionalização e a sua vontade de operar em mercados além-fronteiras. Referem-se à venda dos produtos e/ou serviços de uma determinada empresa, produtos esses produzidos no seu país de origem a agentes económicos de uma área geográfica diferente (Khemaklem, 2010). Do ponto de vista da empresa, este é um dos modos de entrada mais atrativos, quer pela necessidade de menos recursos quer pelo menor risco associado (Katsikeas & Morgan, 1994).

Segundo Sedziniauskiene et al., (2019) citado por Martins et al., (2023) quando as PME investem num processo de internacionalização, há alterações e movimentações inevitáveis tanto em termos de expansão como de sucessos e fracassos por parte das empresas que operam nos mercados internacionais.

De acordo com Nikolic et al. (2019) mencionado por Martins et al., (2023) muitas experiências negativas podem produzir efeitos benéficos no futuro, uma vez que podem ajudar as empresas a evitar qualquer repetição dos erros durante o processo de reentrada e a experimentar opções estratégicas alternativas que proporcionem maior resistência contra os efeitos adversos.

Segundo Leonidou (2004) citado por Vera et al., (2021) outra barreira é a falta de apoio que diz respeito às atitudes do governo do país de origem em relação às empresas entrarem num processo de internacionalização e começarem a exportar o seu produto. Isso refere-se a questões como: assistência limitada; incentivos reduzidos para existência de apoios potenciais.

Quando existe uma falta de pessoal qualificado numa organização pelas mais diversas razões (falta de formação qualificada, falta de conhecimento nas mais diversas áreas), torna-se difícil um processo de internacionalização ter sucesso. Se o objetivo do processo de

internacionalização é obter um crescimento ajustado à empresa, os recursos humanos são fundamentais (Gonçalves, 2021).

Segundo Leonidou (1995) citado por Lampaça et al., (2021) algumas das barreiras internas estão relacionadas com os fatores inerentes à empresa. A escassez de recursos humanos é uma delas visto que nem sempre existem colaboradores que consigam desempenhar funções em diversas áreas.

Leonidou (2004) considera que as barreiras internas estão relacionadas com os seus recursos, que têm a ver com as suas capacidades nas abordagens da empresa para o negócio internacional, com as características certas que possam sustentar e preparar a empresa para a internacionalização. Estas barreiras são classificadas em três tipos (falta de conhecimento e técnicas de procedimentos, falta de procedimentos para as cobranças e a falta de informação credível) sendo a barreira de falta de informação que terá um forte impacto no que respeita à falta de informação credível para viabilizar todo o processo. Já Liesch e Knight (1999) também partilham deste raciocínio por considerarem que uma informação credível é um dos fatores mais importantes e também de difícil acesso que pode proporcionar às PME's as tão importantes vantagens competitivas (Pinto, 2023).

4. METODOLOGIA

Tendo em conta o objetivo deste estudo foram realizadas entrevistas a oito empresas de forma a recolher informação das principais dificuldades que as PME's do setor têxtil português sentem no processo de internacionalização. As entrevistas tiveram um guião estrategicamente elaborado (apresentado mais à frente) foram gravadas, transcritas e de seguida foram inseridas na plataforma NVivo para fazer uma análise mais pormenorizada dos dados obtidos.

4.1 Tipo de pesquisa

Este estudo que tem como objetivo perceber e apresentar as dificuldades encontradas pelas pequenas e médias empresas, que atuam no setor têxtil, num processo de internacionalização, nomeadamente as PME's da região centro de Portugal. Para isso irá ser realizada uma análise ao mencionado setor para que se consiga ter uma melhor compreensão.

A pesquisa realizada será qualitativa, visto ser uma área de investigação considerada muito ampla e, de certa forma, existe um grande número de métodos que podem ser utilizados. As pesquisas qualitativas têm algumas vantagens porque não se debruçam apenas em descobrir o que as pessoas pensam sobre algo que está a ser investigado. Neste tipo de pesquisa, os intervenientes vão compartilhar as suas opiniões para que se possa interpretar as ideias e motivações (Silva, 2013).

A partir da realização de entrevistas semiestruturadas a oito empresas com as características mencionadas anteriormente, pretende-se perceber o que as leva a internacionalizar bem como as suas motivações e também as principais barreiras que vão enfrentar ou já enfrentaram (dependendo do seu processo de internacionalização), e também analisar aquilo que não foi bem feito em vários momentos.

As entrevistas exploratórias têm o objetivo de explorar e contribuir para descobrir os aspetos a ter em conta e alargar ou retificar o campo de investigação que se realizam em vários momentos. Segundo Costa (2011) citado por Carvalho (2023) estes tipos de entrevistas colaboram e esclarecem a importância no enquadramento fornecidos pelos métodos utilizados, e visam economizar perdas inúteis de energia na sua observação.

Foram feitos os contactos com as empresas entrevistadas de forma presencial, através da análise destas entrevistas, serão criadas categorias de análise e cruzamento de dados consoante as respostas obtidas. Os métodos de análise vão ser explorados de forma a criar soluções criativas entre as variáveis e será feita através da ferramenta avançada NVivo onde serão introduzidos os resultados das entrevistas de forma a analisar as respostas a cada pergunta sendo criadas categorias de análise.

4.2 População e amostra

O presente trabalho tem como objetivo perceber e apresentar as dificuldades encontradas pelas pequenas e médias empresas, que atuam no setor têxtil, num processo de internacionalização, nomeadamente as PME's da região centro de Portugal. Sendo o produto nacional reconhecido além fronteiras, é importante entender o porquê de algumas empresas estarem com dificuldades na sua continuidade.

A população são todas as PME's portuguesas. Contudo, não sendo possível chegar a todas as empresas, a amostra a considerar neste estudo de análise, como já mencionado, serão as oito PME's do setor têxtil da região centro do mercado português, que estão prestes a entrar num processo de internacionalização ou que já se encontram a atuar nesses mercados internacionais. Os dados serão recolhidos através de uma entrevista semiestruturada de forma a conseguir resposta que culminem na análise idealizada. Os dados obtidos vão ser tratados de modo a obter uma análise o mais real possível. Na ferramenta de análise NVivo onde serão introduzidos os dados obtidos através das entrevistas realizadas às empresas que colaboraram para a obtenção deste estudo, onde será feita uma análise às respostas de cada pergunta de forma a criar uma análise o mais credível possível.

4.3 Instrumento de recolha de dados

De forma a alcançar os objetivos propostos, foi estruturado um guião da entrevista que foi elaborado tendo como base o enquadramento teórico realizado. O guião inclui questões genéricas de caracterização do entrevistado e da empresa, e também perguntas mais específicas sobre o processo de internacionalização.

4.3.1 Guião da entrevista

Segue abaixo o guião da entrevista que será realizada às empresas do setor têxtil português:

- 1- Qual o cargo que ocupa na empresa?
- 2- Qual a sua idade?
- 3- Qual o setor de atividade da empresa?
- 4- Por favor, apresente a empresa com foco em registos e atividades de exportação.
- 5- Na sua opinião qual a importância da internacionalização da empresa?
- 6- Em que ano a empresa iniciou o processo de internacionalização?
- 7- Quais os países (mercados) em que a empresa atua?
- 8- A empresa tem conhecimento de apoios do governo para o processo de internacionalização?
- 9- A empresa recebe algum apoio? Qual?
- 10- Pode descrever o caminho de internacionalização da empresa como um processo faseado? Quais foram os pontos de viragem mais importantes?
- 11- Como é que explica os tipos de conhecimento necessários para a internacionalização?
- 12- Quais são as principais fontes de conhecimento que a empresa considera valiosas para exportação?
- 13- Quanto é que a empresa investe em termos de tempo e em termos monetários na experiência direta de interações estrangeiras?
- 14- A empresa utiliza relatórios de mercado na procura de informações como fonte de conhecimento para a exportação?
- 15- Existe alguma pessoa internacional entre os fundadores ou proprietários da empresa?
- 16- A empresa sente uma grande força diretiva para uma expansão internacional?
- 17- Como é que a empresa se adaptou ou se vai adaptar à cultura local?
- 18- Acredita que as implicações culturais terão impacto no processo de vendas? Como?
- 19- Foi muito difícil a empresa avaliar as concorrências locais? Como foi feita a análise?
- 20- A empresa é financeiramente capaz de sustentar a sua expansão internacional?
- 21- Quais os países para onde a empresa vende mais?
- 22- Quais os mercados que a empresa considera mais propícios para a internacionalização? Porquê?

- 23- Que requisitos que o cliente mais valoriza e que obriga a empresa a cumprir num processo de internacionalização?
- 24- Quais as principais dificuldades e entraves que as empresas do setor têxtil encontram no momento da expansão para o estrangeiro?
- 25- Que tipo de apoios há, ou quais deveria haver para as empresas do setor têxtil que queiram internacionalizar?
- 26- Considera que é fácil uma empresa do sector que pretenda internacionalizar encontrar financiamento?
- 27- Que erros são necessários uma empresa do sector evitar a todo o custo, num processo de internacionalização?
- 28- Na sua opinião, quando a empresa optou pelo processo de internacionalizar, considera que esta teria de fazer algo de forma diferente para melhorar o processo?
- 29- Na sua opinião, o que é que trava a internacionalização das empresas do setor têxtil?
- 30- Qual é que acha que é a percentagem de negócios portugueses que conseguem chegar ao estrangeiro?

4.4 Identificação das empresas na análise

Para respeitar o direito à privacidade das empresas, foram utilizadas siglas para as identificar e analisar os dados das entrevistas, conforme descrito na tabela 1. Estas siglas serão utilizadas ao longo de todo o trabalho.

Tabela 1 – Identificação das empresas

Entrevista	Sigla da empresa	Cargo da pessoa entrevistada
1	Empresa A	Gerente da empresa
2	AC	Diretor geral
3	AM	CEO
4	AZ	Diretora financeira
5	BR	CEO
6	CB	Gerente da empresa
7	DV	Administrador
8	TW	CEO

Tabela 1- Identificação das empresas

Fonte: elaboração própria

5. DESCRIÇÃO DO PROJETO

Este projeto investigou o processo de internacionalização das PME's do setor têxtil da região centro de Portugal, tendo em atenção as barreiras enfrentadas, as estratégias adotadas e os fatores que podem determinar o sucesso. A investigação utilizou uma abordagem qualitativa, que foi baseada em entrevistas semiestruturadas realizadas presencialmente a oito empresas do setor, e foram complementadas por uma análise de dados através da ferramenta NVivo.

Os principais resultados obtidos destacaram que o sucesso no processo de internacionalização depende de uma combinação de fatores internos e externos. Internamente, ter fatores como a capacidade de inovação, uma boa flexibilidade organizacional e um conhecimento dos mercados foram identificados como fundamentais. A nível externo, o acesso a apoios institucionais, a redução de algumas barreiras burocráticas e a presença em feiras e eventos internacionais foram mencionados como uma mais valia para o processo.

A partir das informações que foram recolhidas, foi possível entender que, apesar do reconhecimento da qualidade do produto têxtil português, as PME's enfrentam barreiras significativas, como restrições financeiras, dificuldades no acesso a informações credíveis e falta de recursos humanos qualificados. A adaptação cultural foi também apontada como um desafio a ter em conta, especialmente em mercados com diferenças significativas em relação ao mercado nacional.

Assim, o projeto terá relevância prática e académica, sendo considerado um contributo valioso para gestores de empresas do setor têxtil, académicos interessados no tema e decisores políticos que procuram incentivar a internacionalização das PME's em Portugal.

6. RESULTADOS

Os resultados apresentados vão de encontro à análise realizada na ferramenta de análise NVivo, onde foram criadas associações e retirados todos os resultados que vão ser apresentados seguidamente:

Começando pela análise das figuras obtidas:

Quanto ao gráfico de códigos e hierarquias (Figura 4), este apresenta os principais temas emergentes nas entrevistas, evidenciando desafios, facilitadores e estratégias para a internacionalização das empresas. As principais dificuldades encontradas no processo de internacionalização pelos entrevistados foram as barreiras financeiras e estratégicas, tendo, pelo contrário, identificado o conhecimento dos mercados internacionais como um fator fulcral para o sucesso da mesma. Alguns dos facilitadores da expansão global mencionados são as políticas de apoio, os recursos financeiros adequados e o planeamento estratégico. A adaptação a diferentes culturas e setores também corresponde a um ponto essencial para a competitividade externa. Assim, isto cimenta o facto de a internacionalização corresponder a um processo que exige preparação, pesquisa de mercado e suporte institucional para ultrapassar os obstáculos e garantir o crescimento sustentável.



Figura 4 - Código: Gráficos de Hierarquias

Fonte: Elaboração própria a partir do NVivo

Também foi retirado do NVivo um documento que corresponde à consulta da frequência das palavras mais utilizadas nas entrevistas para identificar os conceitos mais mencionados e verificar as temáticas principais percebidas pelos entrevistados. Dentro dos conceitos mais mencionados, destacam-se “mercados” (1,32%), “produto” (1,19%), “qualidade” (1,13%), “conhecimento” (1,01%) e apoios (0,94%), o que evidencia os principais focos de discussão.

A palavra “mercados” (com 21 ocorrências) foi a mais referida, o que pode remeter para o destaque dado pelos entrevistados à dinâmica do setor, o que inclui tendências, oportunidades e desafios. Segue-se o conceito “produto” (com 19 ocorrências) e “qualidade” (com 18 ocorrências), sugerindo que algumas preocupações significativas podem ser a gestão do desenvolvimento, a diferenciação dos produtos e a sua competitividade no mercado.

A referência da palavra “conhecimento” (com 16 ocorrências) pode remeter para a valorização de fatores como a capacitação, inovação e inteligência para as estratégias de negócio. O conceito “apoios” (com 15 ocorrências) pode estar relacionado com incentivos financeiros, suporte governamental ou parcerias estratégicas, revelando a importância do suporte externo para o sucesso da empresa.

Segue abaixo a Tabela 2 onde constam as 10 palavras mais utilizadas nas entrevistas:

Palavra	Contagem	Percentual ponderado (%)
mercados	21	1,32
produto	19	1,19
qualidade	18	1,13
conhecimento	16	1,01
apoios	15	0,94
clientes	14	0,88
conhecer	14	0,88
empresa	14	0,88
mercado	13	0,82
países	12	0,75
produtos	11	0,69
concorrência	10	0,63

Tabela 2- Frequência de Palavras nas Entrevistas

Fonte: Elaboração própria a partir do NVivo

Figura 5: Mapa de Árvore

Passando para a análise do mapa de árvore (figura 5), este destaca os temas predominantes nas entrevistas, evidenciando a relação entre os conceitos mais mencionados. As palavras “mercados”, “produto”, “qualidade”, “conhecimento” e “apoios” foram os mais referidos, o que remete para o foco dos entrevistados na dinâmica do mercado e nos fatores que influenciam a competitividade empresarial. Se se estabelecer uma associação entre “qualidade” e “produto” entende-se uma percepção da qualidade como diferencial competitivo, que se encontra integrada

a processos produtivos e certificações. O paralelismo entre “mercados” e “Internacionalização” pode inferir sobre certas preocupações associadas à expansão global e aos desafios da concorrência. A relevância dada a “conhecimento” e “apoios” indica a importância da capacitação e do suporte externo para gerir a qualidade. Os desafios económicos enfrentados pelas empresas podem ser caracterizados por palavras referidas como “dificuldade”, “custos” e “problemas”. Assim, esta análise pode constatar que a qualidade se encontra para além dos atributos técnicos, isto é, encontra-se diretamente ligada a estratégias empresariais, adaptações aos mercados e às necessidades de investimentos para garantir a competitividade e a conformidade dos padrões internacionais.

mercados	conhecimento	empresa	concorrência	empresas	importante	internacionais	internacionalização	investimentos
	apoios	mercado	entrega	momento	importantes	necessário	participação	critério
produto			processo	parceiros	dificuldade	unidos	vendas	adapta
	clientes	paises	setor	análise	estados	alcançar	conta	custos
qualidade	conhecer	produtos	temos	cultura	novos	alemanha	eventos	gastos
				dificuldades	poder	cliente	financiamento	população
								problemas

Figura 5- Mapa de Árvore

Fonte: Elaboração própria a partir do NVivo.

No que diz respeito à nuvem de palavras (Figura 6), esta revela os conceitos mais mencionados pelos participantes do estudo, em que o tamanho das palavras corresponde à sua recorrência, isto é, quanto maior o tamanho, maior a relevância, indicando os que foram mais referidos ao longo da entrevista. Dentro dos temas com maior destaque tem-se “produto”, “mercados” e “qualidade”, o que revela que a exposição de ideias foi de encontro a temáticas como a importância da oferta de produtos de qualidade, a identificação de mercados estratégicos e o suporte disponível para a internacionalização das empresas. Adicionalmente,

internacionalização, esta destaca-se como um fator fulcral que evidencia a necessidade de um planeamento estratégico, diferenciação competitiva e prospeção de oportunidades, referindo-se a mercados específicos. O conhecimento do mercado aparece como um fator essencial para a adaptação das empresas, considerando-se muito importante compreender as necessidades dos clientes, adequar estratégias e realizar pesquisas do mercado para reduzir as incertezas associadas. Adicionalmente, a entrada em novos mercados exige investimentos financeiros significativos, englobando desafios associados ao financiamento e à gestão de riscos, sendo um dos facilitadores deste processo as parcerias estratégicas. A colaboração com as empresas locais e o desenvolvimento de redes de contactos são apontados como maneiras eficazes de acelerar a expansão e minimizar as barreiras que possam existir. Por último, a segmentação do mercado corresponde a um fator determinante para o sucesso da expansão, dado que permite estipular o público-alvo e a adaptação das estratégias é realizada de acordo com as características culturais e socioeconómicas de cada mercado. Assim, estes fatores reforçam a importância de uma abordagem estruturada e estratégica na gestão de negócios internacionais englobando as cinco dimensões exploradas.



Figura 7- Contexto da Palavra "Mercados"

Fonte: Elaboração própria a partir do NVivo

Passando para a análise do contexto da palavra “produto” (Figura 8), também se podem encontrar cinco dimensões principais que correspondem a: qualidade e preço, diferenciação e

posicionamento, segmentação e personalização, mercado e exportação e a história e serviços da empresa. Primeiramente, a qualidade corresponde a um fator determinante dado que influencia a perceção do valor e a fidelização dos clientes, sendo muito importante equilibrá-la com o preço para se manter competitivo. Estratégias como a diferenciação e o posicionamento remetem para a necessidade de inovação e investimentos contínuos para garantir a relevância no mercado. A segmentação e personalização do produto são essenciais para adaptar os produtos a diferentes públicos e contextos culturais, o que permite o aumento do envolvimento e a aceitação do consumidor. A relação entre o produto e o mercado, incluindo a exportação, ainda reforça mais a importância do planeamento estratégico para a expansão internacional e a diminuição de riscos económicos. Por último, a história da empresa e os serviços oferecidos consolidam a credibilidade da marca e têm um impacto positivo na aceitação do produto. Assim, é necessário um equilíbrio entre todos os fatores mencionados para que se consiga atingir o sucesso.



Figura 8- Contexto da Palavra "Produto"

Fonte: Elaboração própria a partir do NVivo.

Analisando o contexto do conceito “qualidade” (Figura 9), pode-se constatar que os elementos mais referidos dizem respeito a prazos de entrega, preço, inovação, certificações, comunicação e satisfação do cliente, o que faz da qualidade um componente essencial na cadeia de fornecimento e na experiência do consumidor. É, frequentemente, associada a flexibilidade, capacidade de resposta rápida, cumprimento de padrões e preços competitivos, desempenhando um papel fundamental como diferencial competitivo nos mercados, especialmente nos setores mais exigentes. Para além disso, a discussão da qualidade costuma envolver requisitos normativos e expectativas do mercado, o que reforça a sua importância estratégica. Um outro aspeto que é de salientar corresponde à relação entre qualidade, sustentabilidade e reputação do produto, revelando que a aceitação no mercado também é dependente da conformidade ambiental e credibilidade da marca. Em suma, a qualidade corresponde a um fator chave para a diferenciação e posicionamento competitivo das empresas.

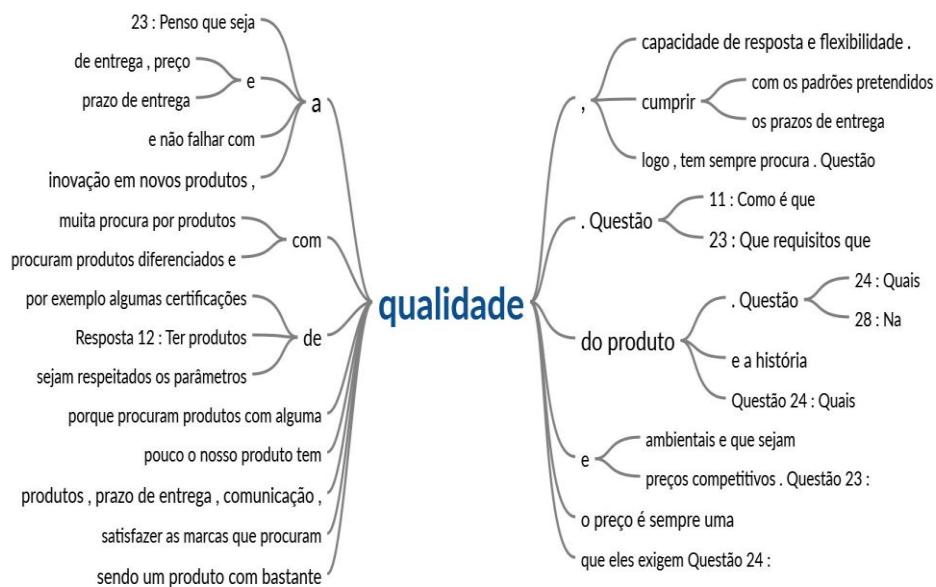


Figura 9- Contexto da Palavra "Qualidade"

Fonte: Elaboração própria a partir do NVivo.

De seguida passamos para a análise de cada questão apresentando os seus resultados:

8- A empresa tem conhecimento de apoios do governo para o processo de internacionalização?

Quanto ao conhecimento de apoios do governo, todas as empresas entrevistadas confirmaram ter conhecimento dos mesmos, ainda que tenham sido relatadas diferenças no que diz respeito à utilização e ao acesso a esses benefícios. Foi indicado por empresas como a AM e a DV que, embora tenham alguma consciência dos apoios fornecidos, ainda não os utilizaram ou o seu conhecimento acerca destes encontra-se limitado. No entanto, a TW ressaltou que, apesar do conhecimento, nem sempre é possível aceder eficazmente aos apoios disponíveis. A maioria das empresas como a AC, a AZ, a BR, Empresa A e a CB cingiram-se a afirmar que possuem conhecimento sobre os apoios, não fornecendo mais informações adicionais acerca da sua experiência com estes incentivos, mencionando apenas que existem dificuldades para os conseguir.

10- Pode descrever o caminho de internacionalização da empresa como um processo faseado? Quais foram os pontos de viragem mais importantes?

Focando o caminho da internacionalização das empresas do setor têxtil, este verificou-se estratégico e gradual, destacando-se a procura pela competitividade, o acesso a novos mercados e a superação de desafios. Foi apontado por algumas das empresas em estudo (como a AZ) que a internacionalização era um objetivo desde a sua fundação, ainda que outras como a TW revelem que iniciaram este processo para dar resposta a dificuldades no mercado nacional, recorrendo à criação de contactos e parcerias para manterem a competitividade (CB e TW). Empresas como a BR identificaram a participação em feiras e outros eventos internacionais como um marco importante, tendo sido mencionado que os eventos em Paris e no Japão corresponderam a pontos de viragem no seu percurso. Para além disso, empresas como a DV destacaram o investimento na melhoria dos produtos face às exigências das marcas internacionais, enquanto a AC salientou a internacionalização como uma mais-valia para adquirir novas experiências e conhecimentos sobre os mercados estrangeiros. Ainda assim, foi mencionado por algumas empresas que o seu processo de internacionalização ocorreu de forma natural (sendo referido pela Empresa A que não existiram pontos de viragem específicos). Em suma, a internacionalização foi construída baseando-se em estratégias de prospeção, no desenvolvimento de parcerias e adaptações contínuas em diversos fatores para responder à

falta de oportunidades nos mercados nacionais e às necessidades e preferências dos mercados internacionais.

11- Como é que explica os tipos de conhecimento necessários para a internacionalização?

De acordo com as empresas do estudo, os conhecimentos necessários para a internacionalização abrangem o domínio de diferentes idiomas (destacando-se o inglês mencionado pela AC, CB e TW) e o estudo detalhado dos mercados alvo (AZ, AC, BR, Empresa A, FCB, TW). Este último deve incluir as características do mercado, a segmentação de consumidores (BR e Empresa A), as normas legais e regulamentares e as práticas sociais e culturais. Adicionalmente, outros fatores cruciais que se devem ter em conta são compreender o produto e a sua adequação aos mercados alvo, questões como a logística, o transporte e a parte financeira (incluindo taxas de câmbio e impostos) referido pela AZ. Também é valorizada a experiência prática em mercados internacionais e a realização contínua e rigorosa de estudos de mercado que se considera essencial para monitorizar as mudanças nas condições do mercado. Estes fatores fornecem a base para uma internacionalização mais eficaz e estratégica.

12- Quais são as principais fontes de conhecimento que a empresa considera valiosas para exportação?

Quanto às fontes de conhecimento valiosas, a maioria das empresas (AZ, BR, Empresa A, CB e TW) concordam com a importância de conhecer profundamente os mercados onde atuam, realçando-se que a partir deste podem ser obtidas a segmentação e as vantagens competitivas. Também mencionam que a participação em feiras e eventos específicos do setor têxtil corresponde a um fator crucial de aprendizagem e *networking*. Adicionalmente, os fatores essenciais para conquistar a confiança do mercado, segundo a AM e DV, são a qualidade e a diferenciação do produto, ainda que a DV se distinga por transitar da produção em massa para a personalizada como um método para agregar valor e se destacar. No entanto, foi salientado unicamente pela AZ, a utilização de plataformas e redes sociais para recolher dados sobre as preferências dos consumidores e analisar a concorrência.

13- Quanto é que a empresa investe em termos de tempo e em termos monetários na experiência direta de interações estrangeiras?

Quanto aos investimentos em questões de tempo e monetárias, estes, de acordo com as empresas, revelaram-se significativos para a expansão internacional, ainda que seja difícil realizar esta quantificação para a maioria. É salientado pelas empresas (AC, AM, AZ, DV e TW) que o tempo é continuamente dedicado ao processo de internacionalização. No que diz respeito ao investimento monetário, algumas empresas (AM e CB) estimam uma percentagem de volume de gastos de 1% e 15%, respetivamente, enquanto outras como a AC e a Empresa A não conseguem quantificar de forma precisa esses custos. Por outro lado, empresas como a DV salientam que todas as suas operações são direcionadas para os mercados internacionais, o que remete para a importância da dedicação total a este processo.

14- A empresa utiliza relatórios de mercado na procura de informações como fonte de conhecimento para a exportação?

A utilização de relatórios de mercado é abordada de diferentes formas dependendo de cada empresa, em que algumas os destacam como uma ferramenta estratégica e, por outro lado, outras referem que não os utilizam na sua prática. Passando agora para alguns exemplos: empresas como a AC recorrem a relatórios de empresas de rating para avaliar mercados e clientes; a AM utiliza relatórios do setor, sendo alguns deles elaborados internamente; a DV produz bases de dados internas de clientes e mercados; e empresas como a Empresa A, CB e a TW utilizam relatórios internos ou adquiridos de parceiros. No entanto, algumas empresas como a BR e a AZ referem que não utilizam os relatórios de mercado na sua prática. Assim, é de salientar que esta diversidade destaca a importância de adaptação das práticas de análise de mercado consoante as necessidades e recursos específicos de cada empresa, refletindo que o uso ou a ausência de relatórios de mercado depende tanto do setor de atuação quanto da estratégia de internacionalização adotada.

16- A empresa sente uma grande força diretiva para uma expansão internacional?

Quando questionadas sobre a força diretiva para a expansão, foi mencionado pela maioria das empresas que existe um forte empenho da equipa no processo de internacionalização, onde todos se comprometem para garantir a expansão da mesma; também foi referido que todos os colaboradores tinham plena consciência da importância do processo de internacionalização e, algumas empresas como a BR, a DV e a Empresa A, ainda destacam o momento atual como sendo decisivo para a estratégia de expansão. O objetivo de evoluir continuamente é salientado

pela CB e pela TW, constituindo-se como um pilar central para o sucesso da expansão, o que reflete uma visão proativa do crescimento global. Foi mencionado por todos os participantes do estudo que, sem internacionalizar o produto, seria praticamente impossível a sua permanência em funcionamento daí o forte empenho de todas as pessoas que fazem parte das respetivas empresas.

17- Como é que a empresa se adaptou ou se vai adaptar à cultura local?

As empresas adotam várias abordagens para enfrentar a adaptação à cultura local no processo de internacionalização, visto ser um dos fatores determinantes nos dias de hoje. Empresas como a AM, AZ, BR, Empresa A, CB e TW afirmaram que uma das estratégias consiste em realizar análises detalhadas do mercado e da cultura local, compreendendo os hábitos, as preferências e as necessidades das populações. Outro componente facilitador da integração cultural (mencionado pela BR e pela Empresa A) é a criação de relações comerciais locais. Empresas como a AZ realçam a necessidade de dominar aspetos técnicos e legais (como regulamentações e normas alfandegárias), para além de conhecer questões logísticas e financeiras. No entanto, outras empresas como a DV salientam que o facto de possuírem um produto diferenciado e de valor acrescentado facilita a adaptação, enquanto a Empresa A e a TW apontam a necessidade de ajustes contínuos face às mudanças nos hábitos de consumo devido a dificuldades económicas. A maioria das empresas do estudo destacou o sucesso deste processo, realçando a importância do planeamento e da análise com muito critério e rigor (CB, TW).

18- Acredita que as implicações culturais terão impacto no processo de vendas? Como?

No processo de internacionalização, a implicação cultural é considerada muito importante, em que algumas empresas indicam que é essencial a adaptação ao mercado para garantir o sucesso das vendas, como pode ser verificado na resposta dada pela AM que salienta a necessidade de ajustar as coleções aos gostos locais. Por outro lado, empresas como a AZ, têm preferência por se adaptar individualmente à cultura do cliente, produzindo ou oferecendo um produto quando há uma solicitação ou uma necessidade específica do cliente. No entanto, muitas das empresas (como a BR, a DV e a TW) referiram que o impacto negativo nas vendas não está apenas relacionado às questões culturais, mas também a problemas socioeconómicos, isto é, independentemente das implicações culturais, o elevado preço dos produtos de

qualidade pode constituir uma barreira. A empresa CB partilha uma perspetiva similar e destaca que, apesar da qualidade, o preço acaba por ser, frequentemente, o maior desafio nos mercados internacionais.

19- Foi muito difícil a empresa avaliar as concorrências locais? Como foi feita a análise?

Um dos desafios para as empresas do setor têxtil corresponde à avaliação dos concorrentes locais que, de um modo geral, salientaram que esta análise exige uma pesquisa constante e rigorosa (AC, AM, CB, TW), ainda que o grau de dificuldade possa alterar dependendo do mercado e da organização local (AC, CB). A diferenciação do mercado é referida por algumas (AM, DV) como sendo um fator crucial para superar a concorrência, por meio de produtos exclusivos, atendimento ou inovação. Outras estratégias mencionadas abrangem o facto de ter em atenção as movimentações da concorrência (Empresa A e TW) e procurar a fidelização de clientes, dado que a confiança dos consumidores pode ser mais relevante do que a conquista de novos clientes e novos mercados (DV). No entanto, algumas das empresas referem a concorrência local como menos pertinente, afirmando que é limitada nos seus mercados (BR). Assim, fica claro que para competir eficazmente, as empresas não precisam apenas de perceber os seus concorrentes, mas precisam também de adotar algumas estratégias que englobem a pesquisa do mercado, a diferenciação e a fidelização de clientes.

20- A empresa é financeiramente capaz de sustentar a sua expansão internacional?

A capacidade financeira para sustentar a expansão internacional foi confirmada por todas as empresas entrevistadas, ainda que tenham sido apontadas por algumas empresas dificuldades associadas a este processo. Empresas como a burel, a Empresa A e a TW revelaram que, apesar dos desafios financeiros, vão conseguindo manter os investimentos necessários para o crescimento internacional. Foi mencionado pela DV que a globalização trouxe dificuldades adicionais que exigem constantemente esforços para garantir o equilíbrio entre os custos e a sustentabilidade do processo. No entanto, a AC, a AM, a AZ e a CB só afirmaram que possuem capacidade financeira e não detalharam em concreto os desafios e/ou os obstáculos que enfrentados.

22- Quais os mercados que a empresa considera mais propícios para a internacionalização? Porquê?

Os diversos mercados propícios para a internacionalização mencionados pelas empresas incidem mais em países onde existe a procura por produtos de qualidade significativa. Os Estados Unidos da América, os Países Nórdicos e a Alemanha, são destacados pela maioria das empresas (BR, DV, Empresa A, CB, TW) como mercados chave pelos produtos diferenciados e com elevada qualidade. Outras empresas como a AZ, a AC e a CB destacaram como opções praticáveis os mercados da Europa (dada a proximidade cultural) e o escandinavo. Por outro lado, a AM não indicou nenhum mercado em específico, focando apenas na exigência de qualidade, mas também enfatizando a importância das marcas e o tipo de clientes, isto é, destacando sempre que existem mercados muito exigentes que procuram a diferenciação.

23- Que requisitos que o cliente mais valoriza e que obriga a empresa a cumprir num processo de internacionalização?

No que diz respeito aos requisitos que os clientes mais valorizam nos mercados internacionais foram mencionados a qualidade do produto (AM, AZ, BR, Empresa A, CB, TW), o cumprimento de prazos de entrega (AM, AZ, DV, Empresa A, FCB, TW) e a capacidade de inovação e desenvolvimento de novos produtos. Outro aspeto que se tem tornado cada vez mais relevante é a obtenção de certificações de qualidade e ambientais aliadas à sustentabilidade e responsabilidade social (AC). Vários outros requisitos foram mencionados pelas empresas, tais como, a comunicação eficaz, a flexibilidade nas operações (AM, DV), o preço competitivo e, em alguns casos, a história e o valor associado da empresa ou do produto (BR, Empresa A). Assim, todos estes fatores revelam a necessidade, por parte das empresas, de uma abordagem estratégica e holística para responder às exigências dos mercados internacionais.

24- Quais as principais dificuldades e entraves que as empresas do setor têxtil encontram no momento da expansão para o estrangeiro?

De acordo com as empresas do estudo, as principais dificuldades que as empresas portuguesas enfrentam no processo de internacionalização incluem a falta de apoio governamental (AC, CB, TW) e a ineficácia de entidades como a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) e Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) (AC), dado que estas últimas são expostas como morosas na análise dos

processos e na disponibilização de apoios. Outra dificuldade mencionada é a concorrência proveniente de países em que predomina a mão de obra barata (essencialmente no norte de África e na China), mencionado pela AM, CB, TW. A escolha de parceiros confiáveis nos mercados de destino (BR, Empresa A, CB, TW) e o reduzido poder de compra da população em alguns países (DV, CB, TW) constituem outra dificuldade apresentada pelas empresas neste processo. Os fatores apresentados aliados às barreiras financeiras internas condicionam o alcance e a eficácia da internacionalização.

25- Que tipo de apoios há, ou quais deveria haver para as empresas do setor têxtil que queiram internacionalizar?

De acordo com algumas empresas do estudo (AC e AM), os apoios para o setor têxtil existem, sendo reconhecidos por isso, no entanto acabam por ser caracterizados por insuficientes ou mal geridos pelas instituições que não acompanham o ritmo e as necessidades das empresas. Entre os apoios disponíveis, é de realçar os programas de financiamento público (como o Compete 2020 e o Portugal 2030), para além dos incentivos fiscais, como a isenção do Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA) nas exportações e subsídios para a participação em feiras internacionais (AZ). No entanto, a falta de representação adequada, sugerindo a necessidade de um representante que compreenda adequadamente as dificuldades do setor e defenda os seus ideais, é destacada por muitas das empresas (BR, Empresa A, CB, TW). Outras empresas (como a DV e a AZ) salientam que os incentivos fiscais são fulcrais para permitir melhores salários e aliviar as dificuldades financeiras. No entanto, um desafio cultural apresentado pela AM corresponde à falta de proatividade das empresas na procura dos apoios existentes. Um aspeto importante referido pela empresa AC é o das instituições não terem conhecimento da evolução do mercado e não terem noção das necessidades das empresas. Em suma, existe um consenso sobre a importância de melhorar a gestão e o acompanhamento dos apoios, para além de fortalecer as iniciativas de representação setorial (Empresa A, TW).

26- Considera que é fácil uma empresa do sector que pretenda internacionalizar encontrar financiamento?

A concordância entre as empresas refletiu que encontrar financiamento nem sempre é fácil, ainda que muitas afirmem que, dependendo de alguns fatores, é possível. Foi referido por empresas como a BR, DV, Empresa A, CB e TW que o acesso ao financiamento depende

essencialmente dos resultados financeiros recentes e da situação atual da empresa; outras empresas (como, por exemplo, a AM) salientaram que o histórico e a capacidade dos gestores também são fatores cruciais. A AZ foi a única empresa a referir que encontrar financiamento é relativamente mais fácil para as PME's. Por outro lado, a TW afirmou que a escassez de encomendas pode agravar as dificuldades no processo de obtenção de financiamento, o que o torna mais desafiador. Sendo um tema muito pertinente nos dias de hoje, existe uma concordância que o acesso ao crédito dependerá sempre da situação em que cada empresa se encontra em determinado momento e também no historial das pessoas que estão à frente das mesmas.

27- Que erros são necessários uma empresa do sector evitar a todo o custo, num processo de internacionalização?

No que diz respeito aos erros a evitar no processo de internacionalização, algumas empresas destacam esta expansão associada a custos elevados e investimentos significativos. Focando nos gastos elevados (mencionados por empresas como a BR, Empresa A, CB e TW), isto remete para a necessidade de investimentos bem avaliados para garantir a posição no mercado internacional. Foi referido pela AZ que é importante a consideração dos custos associados à logística, isto é, transporte e taxas alfandegárias, dado que estes podem ter um impacto direto na rentabilidade e competitividade da empresa. No entanto, a DV destacou que para além dos custos, é fundamental realizar uma análise rigorosa dos clientes que permite garantir a segurança nas cobranças e o fluxo de caixa, complementando com a contratação de um bom seguro de crédito. Foi, ainda, mencionado pela TW que existe uma incerteza associada aos investimentos, principalmente em relação à seleção dos parceiros, que pode adicionar complexidade ao processo de expansão. A maior parte das empresas também referiu que um dos erros muito comum é o de querer abraçar vários mercados simultaneamente, o que com o passar do tempo pode tornar-se num dos erros muito frequentes.

28- Na sua opinião, quando a empresa optou pelo processo de internacionalizar, considera que esta teria de fazer algo de forma diferente para melhorar o processo?

Face à questão do que poderia ser melhorado no processo de internacionalização, a maioria das empresas revela que o planeamento nem sempre corresponde à realidade devido, muitas das vezes às necessidades existentes no momento, o que leva ao desenvolvimento da

capacidade de se ajustarem e improvisarem ao longo deste percurso. O erro mais comumente apontado foi a tentativa de diversificar excessivamente os mercados, o que pode levar a investimentos incertos. No entanto, outras empresas (como a AM e a AZ) demonstraram confiança nos passos tomados e não identificaram mudanças necessárias, enquanto a DV referiu que é importante melhorar a gestão de cobranças e priorizar os aspetos financeiros. Assim, pode ser constatado que o processo de internacionalização requer o equilíbrio entre o planeamento estratégico, o foco nos mercados prioritários e a avaliação rigorosa dos investimentos para permitir alcançar melhores resultados.

29- Na sua opinião, o que é que trava a internacionalização das empresas do setor têxtil?

Os fatores que travam o processo de internacionalização, de acordo com as respostas dadas pelas empresas do estudo, são a concorrência com mercados emergentes de mão de obra barata de alguns países, a falta de apoios governamentais para um processo desta envergadura e as limitações no conhecimento de mercado e de clientes. Alguns fatores internos também foram mencionados por algumas empresas, tais como, a legislação, a fiscalidade e a discriminação internacional. Ainda assim, apesar das dificuldades referidas, existe um consenso no que diz respeito à necessidade de superar os desafios por políticas de apoio mais eficazes, maior investimento no conhecimento dos mercados e estratégias para competir eficientemente em mercados internacionais.

30- Qual é que acha que é a percentagem de negócios portugueses que conseguem chegar ao estrangeiro?

De acordo com as empresas do estudo, a percentagem de negócios portugueses que conseguem chegar ao estrangeiro varia conforme o setor, mas referem que muitas delas têm estratégias de internacionalização ou que dependem dela. Os dados apresentados apontam, maioritariamente, para respostas não concretas e associadas a incerteza neste campo, existindo algumas percentagens baixas referidas (por exemplo, 10%) ou então salientando que a viabilidade da internacionalização depende muito das características de cada setor. A maioria considera a internacionalização como uma necessidade fundamental para a sobrevivência das empresas portuguesas.

7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E REFLEXÃO CRÍTICA

Depois de analisados os resultados obtidos passa-se agora à discussão de resultados dos mesmos de modo a obter as conclusões sobre as questões apresentadas:

8- A empresa tem conhecimento de apoios do governo para o processo de internacionalização?

Os resultados obtidos demonstram uma consciência ampla relativamente os apoios governamentais pelas empresas entrevistadas. No entanto, existem diferenças significativas quanto à sua utilização e ao acesso efetivo a esses benefícios, ainda que todas as empresas tenham confirmado possuir conhecimento acerca dos apoios.

Empresas como a AM e DV mencionaram ter uma compreensão um pouco limitada sobre esses apoios disponíveis, o que acaba por se refletir num desafio de comunicação de informações claras e também acessíveis por parte dos organismos responsáveis. Por sua vez, a TW demonstrou uma perspetiva diferente ao enfatizar que, mesmo tendo um conhecimento adequado, existe uma dificuldade enorme para lhes aceder. Esta última informação vai de encontro ao que foi referido por Leonidou (2004) e citado por Pinto (2023) que considera como uma barreira externa os apoios ou incentivos por parte do governo para as necessidades das empresas, e o acesso condicionado aos mesmos.

A maioria das empresas, incluindo a AC, AZ, BR, Empresa A e CB, limitaram-se a confirmar o conhecimento sobre tais apoios, mas não apresentaram detalhes sobre a sua experiência prática.

Os resultados apurados refletem a necessidade de um esforço conjunto entre o governo e as empresas para minimizar alguns dos entraves mencionados. Estratégias como a simplificação dos processos de candidatura, uma maior clareza nos critérios e nas campanhas de concretização, poderiam contribuir para alterar de forma favoravelmente o aproveitamento destes apoios disponíveis (Pinto, 2023).

10- Pode descrever o caminho de internacionalização da empresa como um processo faseado? Quais foram os pontos de viragem mais importantes?

Para a maior parte das empresas, o caminho para a internacionalização foi realizado naturalmente com o tempo. Tendo em conta o cenário dos mercados atuais e, de acordo com

Vilhena (2018) citado por Silva (2020) a internacionalização atualmente tem-se tornado como uma opção cada vez mais viável para as empresas dado que podem aumentar a sua cota de mercado e também aumentar os seus lucros.

As empresas AZ, TW e CB mencionaram que a internacionalização era um objetivo desde a sua fundação, enquanto a TW e CB referiram que iniciaram este processo para dar resposta a dificuldades no mercado nacional, recorrendo à criação de contactos e parcerias para manterem a competitividade. Brouthers et al. (2009) citado por Bastos et al., (2019) salienta que as PME do setor têxtil assumem a internacionalização como sendo um processo complexo e exigente, logo é importante tentar conhecer os vários métodos de internacionalização que são utilizados para terem um melhor desempenho.

Empresas como a BR identificaram a participação em feiras e outros eventos internacionais como um marco importante na internacionalização e empresas como a DV destacaram o investimento como consequência na melhoria dos produtos face às exigências das marcas internacionais; já a AC salientou a internacionalização como uma mais valia para adquirir novas experiências e conhecimentos sobre os mercados estrangeiros. Segundo Nogueira (2016) citado por Prates e Carina (2020) a indústria têxtil portuguesa tem uma grande necessidade de internacionalizar tendo em conta a saturação do mercado interno e a existência de certas limitações, logo as empresas deste setor sentem-se condicionadas e procuram mercados externos para se manterem competitivas.

Por outro lado, a maioria das empresas entrevistadas mencionaram que o processo de internacionalização surgiu naturalmente e sem pontos específicos de viragem. Essa naturalidade surge da forma como os acontecimentos iam ocorrendo, sendo o crescimento internacional uma extensão do desenvolvimento natural da empresa que, possivelmente, foi impulsionado pela escassez no mercado nacional. Segundo Simões (1997) mencionado por Galvão et al., (2021) a internacionalização vai surgindo como um processo gradual de evolução e envolvimento das empresas nas operações comerciais internacionais. Assim, as empresas fortalecem as posições no exterior à medida que também acumulam experiência internacional.

Assim, a internacionalização no setor têxtil é marcada pela combinação de algumas estratégias muito importantes que, como comprovado por Silva (2013) citado por Reis (2022) a

entrada nos mercados além fronteiras tem com objetivo a diminuição dos riscos e as incertezas quanto aos mercados nacionais.

11- Como é que explica os tipos de conhecimento necessários para a internacionalização?

De acordo com os resultados obtidos nas entrevistas, reconheceu-se a importância de um conjunto de conhecimentos e algumas habilidades específicas para a internacionalização ser bem-sucedida.

As empresas CB e TW referiram como fundamental o conhecimento linguístico, visto que, para ter uma comunicação eficaz com os parceiros internacionais é fundamental estabelecer relações comerciais nos mercados globais. De acordo com Jaensson (2004) citado por Galvão et al., (2004) a falta de conhecimento de línguas estrangeiras é considerada uma barreira para o negócio Internacional, onde aparece como essencial para facilitar o processo de internacionalização.

Uma pesquisa aprofundada dos mercados alvo foi um dos fatores mencionados por várias empresas (AZ, AC, BR, Empresa A, CB e TW), o que pode ser corroborado por Weerawardena et al., (2019) mencionado Orero-Blat et al., (2021) por ao referir que compreender as características do mercado, como a segmentação dos consumidores, as práticas sociais e culturais, destacam-se como fatores extremamente importantes para uma entrada bem-sucedida no mercado internacional.

Um ponto também relevante foi o do conhecimento de todas as normas legais e regulamentares nos mercados que estão definidos. As empresas destacaram a importância de uma adaptação às exigências locais, a conformidade com regulamentações governamentais, questões tributárias (altas tarifas) e também as normas de segurança do produto (Galvão et al., 2021).

Evidenciaram também a importância de avaliar o produto adequado a cada mercado, o que poderá implicar que, se o produto não atende às preferências das necessidades, não será bem-vindo pelos consumidores locais. A empresa AZ, por exemplo, abordou o transporte e a logística como questões fundamentais para garantir a eficiência nestas operações internacionais. Este último tópico pode ser comprovado por Acs et al. (1997) mencionado por Roy et al., (2016) ao referir que as barreiras comerciais não tarifárias, sistema legal, infraestruturas inexistentes,

rodovias modernas, aeroportos ou serviços marítimos podem impactar todo o processo de transporte de mercadorias.

A experiência prática em mercados internacionais também é valorizada pelas empresas, sendo percebida como um fator que poderá possibilitar um melhor atendimento da dinâmica dos negócios globais. A realização contínua de estudos de mercado é essencial para acompanhar as mudanças e adaptar a estratégia conforme necessária e a falta de conhecimento do potencial cliente também são barreiras importantes para internacionalizar uma empresa neste setor (Orero-Blat et al., 2021).

12- Quais são as principais fontes de conhecimento que a empresa considera valiosas para exportação?

A existência de algumas fontes de conhecimento valiosas para o processo de internacionalização foi considerada um aspecto relevante pela maioria das empresas entrevistadas (AZ, BR, CB e TW) dado que boas parcerias serão sempre essenciais de forma a facilitar o processo de exportação. De acordo com a literatura, Bjorkman (2000) citado por Fernandes (2019) defende que a internacionalização para ter sucesso depende das alianças estratégicas que se desenvolvem nas redes internas e externas. A rede interna consiste no resultado do relacionamento de uma empresa com as suas subsidiárias, enquanto a rede externa depende do resultado do relacionamento de uma organização e dos seus parceiros de negócios.

Algumas empresas também mencionaram que a participação em feiras e eventos específicos do setor têxtil diz respeito a um fator crucial de aprendizagem e *networking*. Os resultados obtidos neste tópico destacam a relevância do *networking* como sendo um mecanismo para troca de informações, análise, identificação de tendências emergentes e construção de parcerias estratégicas; as empresas nas redes industriais desenvolvem certas relações interdependentes onde fazem trocas de recursos e conhecimentos (Batista, 2023).

Certos fatores quando analisados são essenciais para conquistar a confiança dos mercados emergentes, encontrando-se a diferenciação e a qualidade do produto como pilares estratégicos, como mencionado pela empresa AM e DV. Ainda assim, a empresa DV referiu que uma abordagem diferenciada consiste em priorizar a transação de uma produção em massa para uma produção personalizada. A empresa AZ destacou-se das restantes ao mencionar a utilização de plataformas digitais e redes sociais como fontes de dados muito valiosos, o que pode ser

comprovado por Berto (2004) e citado por Quinhanga (2019) que referiu que graças à existência de meios de comunicação, as empresas conseguem entender e conhecer as necessidades, interesses e motivações da população, permitindo um melhor conhecimento no mercado atual.

Resumindo, os resultados obtidos indicam um cenário em que a integração de conhecimentos de mercado, a participação ativa em eventos do setor, a diferenciação de estratégias e de tecnologias digitais representam os principais vetores de competitividade e, simultaneamente, de inovação. O conhecimento não é apenas um processo criado pelas atividades da organização, visto que o resultado também deriva das atividades de parceria e da forma como esses parceiros possuem o conhecimento e outros relacionamentos (Alves, 2018).

13- Quanto é que a empresa investe em termos de tempo e em termos monetários na experiência direta de interações estrangeiras?

Sendo difícil um processo de internacionalização para muitas das empresas, como mencionado nas entrevistas, para a maior parte delas torna-se complicado quantificar o investimento quer em tempo quer em valores monetários. Empresas como a AC, AM, AZ, TV, TW destacam que o tempo utilizado na internacionalização é contínuo, o que reflete o compromisso existente com o processo devido a uma necessidade de constante abordagem para uma melhor adaptação a novos mercados.

Contudo, quantificar monetariamente esses investimentos pode variar consideravelmente. Algumas empresas, como a AM e CB, forneceram algumas estimativas específicas do volume de gastos com a internacionalização identificando valores de 1% e 15%, respetivamente. A estimativas mencionadas indicam uma pequena parte dos recursos que é direcionada para o processo, sendo mesmo assim um investimento considerável no contexto de empresas com o seu foco em mercados internacionais. Por sua vez, empresas como a AC e a Empresa A revelaram que não conseguem especificar com clareza os custos relacionados com a internacionalização.

Um outro ponto a ter em atenção é o da perspectiva da empresa DV que salientou que todas as suas operações estão direcionadas para os mercados internacionais, o que implica que a empresa adote uma estratégia de internacionalização completamente integrada na sua operação e todos os seus recursos (financeiros e temporais). Esta operação revelou um compromisso muito mais profundo com a expansão internacional que reflete uma estratégia de crescimento mais agressiva.

Assim, as empresas apresentam algumas dificuldades em quantificar o investimento total que é necessário para a internacionalização quanto a dedicação de tempo e recursos monetários, mas que são fundamentais para este processo, ainda que não tenha sido encontrada literatura específica para a justificação desta questão dado que são valores individualizados e específicos de cada empresa.

14- A empresa utiliza relatórios de mercado na procura de informações como fonte de conhecimento para a exportação?

De acordo com as respostas dadas pelas empresas entrevistadas, estas evidenciam uma diversidade na utilização de relatórios de mercado. Muitas reconhecem o valor desses relatórios como uma ferramenta estratégica para uma avaliação de mercados e clientes, enquanto outras optam por não os utilizar.

As empresas AC e AM revelaram adotar uma prática robusta de utilização de relatórios sejam eles externos e internos. A empresa AC refere recorrer a relatórios de empresas de rating, sendo que é uma análise mais focada na avaliação de clientes e mercados, enquanto a empresa AM e DV utilizam relatórios do setor (muitos deles desenvolvidos internamente). Este comportamento remete para uma abordagem onde a empresa procura não apenas entender todas as movimentações de mercado, mas onde também pretende construir uma base de dados interna que possa apoiar numa tomada de decisão, sendo esta construção de bases de dados internas uma estratégia que pode ser vista como personalizável perante uma boa informação.

A utilização de relatórios internos que sejam adquiridos a terceiros ou parceiros, como mencionado pela Empresa A, CB e TW, também indica que as organizações não se limitam apenas ao mercado, mas também a toda uma rede de colaboração externa. Assim, a prática considerada facilita uma obtenção de informações preciosas específicas em várias áreas ou mercados. Leonidou (2004) citado por Pinto (2023) defende que a falta de informação é uma barreira muito significativa para o negócio de uma empresa pois os acessos a certas informações sobre o mercado podem trazer várias oportunidades.

Por outro lado, algumas empresas como a BR e AZ, afirmaram não utilizar relatórios de mercado. Este comportamento pode estar relacionado com uma estratégia de gestão onde a dependência de dados externos será menor ou também a ausência de necessidades desses relatórios. Essas empresas poderão, assim, ter uma gestão e uma análise de mercado que pode

ser realizada por outros meios. De acordo com Behyan (2016) citado por Teixeira (2020) a perspetiva de gestão em toda a linha deve ser muito ativa para conseguir ser mais empreendedora e não depender de terceiros para alavancar o processo de internacionalização.

Assim, a estratégia de internacionalização desempenha um importante papel neste cenário. Empresas que procuram expandir-se para mercados internacionais, como é o caso da AC e da AM, podem ver nos relatórios de mercado uma ferramenta essencial para compreender os mercados estrangeiros e os riscos associados, segundo Kim et al. (1993), Lu & Beamish (2001), Pangarkar (2008), Miller et al. (2016) citados por Pacheco (2019) muitas das restrições que as PME's enfrentam são devido à falta de informação fundamental para poder aproveitar todas as oportunidades internacionais que surgem.

16- A empresa sente uma grande força diretiva para uma expansão internacional?

Os resultados obtidos revelam que a força diretiva existente nas empresas entrevistadas é fundamental num processo de internacionalização. Todas as empresas referiram que a força diretiva para a internacionalização está presente dado que a globalização e a monitorização dos mercados assim o obrigam. De acordo com Lassere (2003) e Leal (2017) citados por Santos (2022) a internacionalização apresenta-se como sendo uma das estratégias que é vista pela empresa como opção para enfrentar o mercado na sua globalidade focando-se e atuando de forma bastante consistente entre vários países.

A estratégia atualmente, como referido pelas empresas BR e DV, reforça a ideia de que a internacionalização não pode apenas ser vista como uma escolha estratégica, mas também como sendo uma necessidade que tem de ser adaptada às frentes e às dinâmicas do mercado global. Este ponto é mencionado por todas as empresas de que, sem expansão para os mercados externos, a sustentabilidade operacional destas iria ser comprometida, como comprovado por Behyan (2016).

Uma visão proativa global referida pelas empresas CB e TW evidencia a admissão para uma abordagem orientada e para a inovação visando uma melhoria contínua. Assim sendo, estes resultados apontam para um modelo de internacionalização alavancado por valores compartilhados como um compromisso coletivo, uma visão estratégica e a resiliência organizacional. Tybejee (1994) e Bell (1995) citados por Galvão et al., (2021) distinguem algumas

motivações internas para a internacionalização sendo elas o crescimento da empresa, maiores lucros e prestígio.

17- Como é que a empresa se adaptou ou se vai adaptar à cultura local?

De acordo com os resultados obtidos na questão sobre a importância da adaptação à cultura local, a maioria das empresas entrevistadas afirmaram que uma das estratégias mais importantes consiste em realizar análises detalhadas do mercado e da cultura local.

Esta estratégia mencionada por empresas como AM, AZ, BR, Empresa A, CB e TW sublinha a importância de compreender os hábitos, necessidades e preferências das populações alvo; identificaram também que a criação de relações comerciais atua como facilitador na integração cultural, como comprovado por Kotler (2013) citado por Lai e Zhuang, (2025) que menciona a importância de compreender as diferenças culturais, sociais e económicas e ajustar as estratégias de modo a satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores a nível global. Esta perspetiva sugere que as empresas não podem simplesmente replicar as suas estratégias domésticas nos mercados internacionais, devendo, pelo contrário, investir em investigação e análises aprofundadas para compreender os contextos locais.

Por outro lado, a empresa AZ destacou a necessidade de dominar os aspetos técnicos e também legais, onde inclui regulamentações e normas alfandegárias. A empresa DV salientou que possuir produtos diferenciados e de qualidade facilita a adaptação cultural, uma vez que ter produtos com características únicas pode ajudar a superar as barreiras económicas ou culturais. Nesse sentido, Laice (2024) afirma que, ao reconhecerem a diversidade cultural, as empresas podem criar ligações mais profundas com os consumidores locais, fomentando relações de confiança que promovem a lealdade à marca.

A necessidade de ajustes contínuos, conforme apontou a Empresa A e a TW, demonstra a importância de uma abordagem dinâmica, particularmente em contexto de algumas dificuldades financeiras. Ainda é de realçar que a maioria das empresas que estão envolvidas neste estudo destacam que é fundamental fazer o planeamento com bastante critério e rigor, tal e qual como uma análise rigorosa para o sucesso na adaptação. As empresas CB e TW reforçaram a ideia de que os investimentos em pesquisas e estratégias poderá ser um pilar fundamental para um processo de internacionalização bem sucedido. Aaker (2014) corrobora a posição da Empresa DV ao afirmar que este aspeto é particularmente relevante em mercados internacionais altamente

competitivos. O autor sugere que as marcas que conseguem desenvolver uma proposta de valor clara e diferenciada tendem a obter um desempenho superior nos mercados globais.

18- Acredita que as implicações culturais terão impacto no processo de vendas? Como?

Num processo de internacionalização, os fatores culturais são aqueles que poderão ter um maior impacto para as empresas que pretendam internacionalizar, impacto esse que poderá ser positivo ou negativo. De uma forma geral, a adaptação cultural é sempre apontada como uma estratégia importante para o sucesso no mercado externo. Por exemplo, a empresa AM enfatizou a necessidade de ajustar as coleções aos gostos dos mercados locais, o que vai de acordo com Freeman e Reid (2006) e Fletcher (2004) citados por Roy et al., (2016) referem que as diferenças culturais são consideradas problemáticas para as PME.

Por sua vez, as empresas AZ salientou que prefere adaptar-se de forma pontual à procura dos clientes oferecendo produtos personalizados apenas quando existe uma solicitação em concreto. Uma abordagem média reativa constata com a estratégia proativa da empresa AM e referiu uma lógica de resposta às necessidades únicas do cliente, evitando assim alguns custos adicionais. Sapienza et al. (2006) citados por Azevedo et al., (2021) salientaram a importância das empresas se adaptarem às constantes mudanças tendo em conta a atualização do produto e a sua personalização.

Contudo, e reconhecendo relevância das implicações culturais, algumas empresas que participaram neste estudo (como a empresa BR, DV e TW) identificaram os fatores socioeconómicos como um dos principais desafios à internacionalização. O custo elevado associado a produtos com alguma qualidade foi frequentemente referido como uma das barreiras significativas, concretamente em mercados onde o preço tem alguma sensibilidade. Este dado foi mencionado pela empresa CB, salientando que, apesar da elevada qualidade, o fator preço continua a ser um dos principais obstáculos para conseguir alcançar uma maior percentagem de vendas nos mercados externos. Assim, de acordo com Leonidou (1995); Child e Rodrigues (2011); De Clercq et al., (2012) citados por Calzadilla et al., (2022) referem que a falta de conhecimento dos mercados e a falta de informações importantes sobre as diferenças culturais impacta o comércio internacional.

Embora as questões culturais sejam fundamentais para a internacionalização, estas nunca devem ser analisadas isoladamente. Rutashobya e Jaensson (2004) mencionados por Galvão et al., (2021) evidenciam as diversas barreiras à internacionalização mencionando fatores como dificuldades financeiras, a falta de experiência e competências na gestão e marketing, a falta de conhecimento dos mercados e receio dos riscos que possam ser encontrados.

19- Foi muito difícil a empresa avaliar as concorrências locais? Como foi feita a análise?

A avaliação dos concorrentes é sempre um fator importante a ter em conta, isto é, uma pesquisa com bastante rigor é fundamental como mencionado pelas empresas AC, AM, CI, TW. De acordo com a literatura, Rodriguez (2002) citado por Parra (2022) referiu que as empresas insistem em ter um comportamento estratégico e parecido com os seus concorrentes para conseguirem atingir alguns objetivos e diminuir as incertezas e os riscos.

Para empresas como a AM e DV a diferenciação do mercado foi referida como sendo um fator crucial e estratégico para superar a concorrência através de produtos exclusivos, atendimento ou inovação. Outras estratégias mencionadas englobam o facto de ter em atenção as movimentações da concorrência (Empresa A e TW) em que procuram a fidelização e um bom relacionamento com os clientes que é determinante; de acordo com Durmaz e Ilhan, (2015) citados por Westerlund (2020) o atual ambiente de mercado encontra-se cada vez mais global e competitivo, logo, é importante um bom relacionamento com os clientes para os fidelizar, sendo crucial na internacionalização tendo em conta a concorrência.

Já a empresa BR considera a concorrência local menos pertinente, afirmando que é de certa forma limitada nos seus mercados e que não tem muita preocupação relativamente a este tópico. Esse ponto ilustra a heterogeneidade do setor têxtil, onde a relevância da concorrência pode variar conforme o contexto e a especialização de cada empresa. Yilmaz et al. (2014) mencionados por Macedo (2024) referem que a situação competitiva vivida num país considerado anfitrião foca-se em dois parâmetros principais, nomeadamente, o grau de orientação das empresas locais para o cliente e o grau de sofisticação dos clientes do país.

Assim, os resultados obtidos revelam que, para competir de forma eficaz, as empresas do setor têxtil precisam de compreender os seus concorrentes. Arndt e Mattes (2012) citados por Galvão et al., (2021) defendem que com a globalização, o aumento da concorrência internacional

e a procura de mercados, as empresas são forçadas a encontrar novas formas de permanecer nos mercados.

20- A empresa é financeiramente capaz de sustentar a sua expansão internacional?

Apesar de algumas dificuldades existentes em certas empresas para o processo de internacionalização, todas elas referiram a capacidade financeira para sustentar a expansão internacional.

Como mencionado pela empresa DV, a globalização trouxe dificuldades adicionais que exigem esforços constantes para garantir o equilíbrio entre os custos e a sustentabilidade do processo. No entanto, as empresas AC, AZ e CB afirmaram que possuem capacidade financeira, mas não detalharam em concreto os desafios e/ou os obstáculos enfrentados a nível interno. Segundo Leonidou (2004) citado por Pinto (2023) as barreiras internas estão relacionadas com os recursos, capacidades e abordagens da empresa para o processo de internacionalização, ou seja, com as características necessárias com vista a sustentar e preparar a empresa para a exportação dos seus produtos ou serviços.

Os resultados encontrados reforçam uma grande importância num planeamento financeiro sólido e uma estratégia de internacionalização que esteja bem estruturada, o que pode ser comprovado através de Behyan (2016) mencionado por Teixeira (2020) refere que este é um dos principais fatores internos que pode influenciar positivamente o processo de internacionalização, isto é, a perspetiva da gestão deve ser muito ativa e empreendedora para conseguir alavancar todo o processo.

22- Quais os mercados que a empresa considera mais propícios para a internacionalização?

Porquê?

Os resultados obtidos indicam uma tendência clara entre as empresas analisadas que dão prioridade à investigação de mercados com uma elevada procura por produtos de qualidade significativa. Foi evidente a preferência por países como Estados Unidos da América, Países Nórdicos e Alemanha, como mencionado por empresas como a BR, DV, Empresa A, CB e TW, destacando estes mercados como chaves para o sucesso na internacionalização.

Contudo, empresas como AZ, AC e CB, referiram particularmente a Europa e os mercados escandinavos como opções válidas para a expansão internacional. Uma proximidade cultural e

geográfica com esses mercados facilita a entrada nessas regiões, para além de existir um entendimento mais acessível das preferências dos consumidores locais, o que pode ser comprovado por Albaity e Chuan (2013) citado por Santos (2022) que referiu que o impacto de exportações para a região centro de Portugal ocorrem principalmente para os países da União Europeia.

No entanto, a perspetiva revelada pela empresa AM refletiu uma estratégia mais ampla por não se limitar a mercados específicos, tendo em consideração as exigências de qualidade e o perfil dos seus clientes. Assim sendo, embora existam mercados preferenciais como os Estados Unidos, a Alemanha e os Países Nórdicos, as exigências por produtos diferenciados e de alta qualidade parece ser um fator transversal a diversos mercados internacionais. O setor têxtil em Portugal encontra-se cada vez mais reconhecido além fronteiras devido à qualidade elevada dos seus produtos, sendo procurado não só na união europeia, mas também para outros países e outros mercados (Carvalho, 2023).

23- Que requisitos que o cliente mais valoriza e que obriga a empresa a cumprir num processo de internacionalização?

Face à análise dos resultados obtidos apresentados pelas empresas, foi mencionado que estas operam em mercados internacionais e estão cientes da existência de requisitos específicos que os clientes valorizam. A qualidade do produto emerge como sendo um dos fatores mais mencionados e destacados pelas empresas AM, AZ, BR, Empresa A, CB e TW. Este tem-se como um elemento crucial, uma vez que o consumidor internacional tem uma expectativa muito crescente em relação à qualidade dos produtos que estão a adquirir, refletindo uma valorização de durabilidade e desempenho dos bens adquiridos (Sharmelly & Klarin, 2021).

Um outro fator de grande relevância consiste em cumprir prazos de entrega, o que foi mencionado pelas empresas AM, AZ, DV, Empresa A, CB e TW. Uma grande agilidade nas entregas foi um requisito fundamental para se conseguir a satisfação dos clientes internacionais e, especialmente, num mercado cada vez mais globalizado onde a concorrência é muito dura e as expectativas dos seus consumidores se encontram muito elevadas (Sharmelly & Klarin, 2021).

A capacidade em inovar e desenvolver novos produtos também se destaca como sendo uma exigência importante. Assim, as empresas precisam de se manter competitivas nos mercados internacionais em constante mudança e ter em conta a criação de produtos que atendam a todas

as necessidades e tendências. Muitas empresas destacaram que a inovação não deve ser vista como um processo isolado, mas como essencial para uma estratégia corporativa para ter capacidade de resposta para os mercados internacionais. De acordo com Simões (1997) citado por Galvão et al., (2021) o processo de internacionalização é um processo dinâmico e evolutivo, o que requer um envolvimento das empresas muito ativas nas operações comerciais internacionais de forma a acompanharem os mercados e evoluam como é exigido.

A crescente importância de certificações de qualidade e ambiente, associados à sustentabilidade e responsabilidade social surge como uma tendência crescente nos mercados globais. A empresa AC referiu que os consumidores internacionais se encontram cada vez mais preocupados com as práticas empresariais sustentáveis. Esta informação vai de encontro ao que foi referido por Pinho (2010) mencionado por Galvão et al., (2021) a internacionalização tem que ser vista pelas empresas como sendo uma forma de dar boas condições de trabalho aos seus colaboradores, aumentar os resultados ambientais e a sua sustentabilidade do setor têxtil.

Outros fatores como a comunicação eficaz e uma flexibilidade nas operações (como foi mencionado pelas empresas AM e DV) refletiu uma necessidade de adaptação das empresas às exigências locais nas mudanças do ambiente de negócios. Pode ser comprovado por Berto (2004) citado por Quinhanga (2019) que referiu que a existência de bons meios de comunicação é motivacional para público alvo, uma vez que permite um melhor conhecimento sobre a sua atuação no mercado.

Quando mencionado a história e o valor associado à empresa e ao produto (referido pela empresa BR e a Empresa A) foi indicado que, para alguns mercados internacionais, a reputação e os conhecimentos da marca podem ser tão importantes quanto a qualidade e o preço. De acordo com Walter et al. (2003) e Woodall (2003) citados por Sharmelly e Klarin (2021) os preços competitivos também continuam a ser um dos fatores mais importantes para várias empresas, embora possa ser visto como uma preocupação não prioritária quando se compara a qualidade e a inovação.

24- Quais as principais dificuldades e entraves que as empresas do setor têxtil encontram no momento da expansão para o estrangeiro?

Os resultados obtidos consoante as entrevistas realizadas revelam que as empresas portuguesas enfrentam inúmeras dificuldades no processo de internacionalização, refletindo uma série de obstáculos tanto internos como externos que afetam diretamente a capacidade de se expandirem para mercados internacionais. Isto pode ser comprovado por Craveiro (2018) citado Galvão et al., (2021) ao mencionar que, apesar de existirem motivações para internacionalizar, também são encontradas diversas barreiras a ser enfrentadas.

A falta de apoios governamentais e a ineficácia de entidades de apoio foram pontos mencionados, no sentido que existe uma ausência de apoios por parte do governo e existe a ineficácia das entidades competentes como a AICEP e o IAPMEI. Estes fatores foram apontados como dificuldades algo significantes para as empresas como foi referido, especialmente, pela empresa AC. A demora no processamento e a disponibilização de apoios financeiros foi uma das críticas mais apontada, o que pode levar a um comprometimento. Leonidou (2004) citado por Pinto (2023) refere que, tanto as barreiras externas como as governamentais estão associadas a apoios e incentivos ou benefícios governamentais inadequados do país de origem, e também a regulamentações pouco favoráveis bem como dificuldades no acesso ao investimento para práticas no mercado internacional.

Uma concorrência intensa entre países que oferecem mão de obra mais barata, como o Norte de África e a China, foi uma das barreiras mencionadas por várias empresas (incluindo a AM, CB e TW). A competitividade dos preços nestes mercados também foi mencionada e revelou-se como um dos desafios com mais importância para as empresas que enfrentam muitas dificuldades para competir com os custos mais baixos de produção. Isto pode ser comprovado por Mações (2017) mencionado por Duarte (2019) que aponta as imperfeições dos mercados que refletem a existência de obstáculos como a mão de obra em circulação que poderá impactar o processo produtivo.

A seleção de parceiros viáveis nos mercados internacionais também surge como uma importante barreira para as empresas, tendo sido salientado pelas empresas BR, a Empresa A, CB e TW. As dificuldades em encontrar parceiros que partilhem segurança e valor prático comercial pode gerar riscos e custos bastante elevados, o que pode comprometer o sucesso

internacional. O ponto do poder de compra da população nos mercados de destino, como foi mencionado pelas empresas DV, CB e TW, também apareceu como um desafio significativo. Isto pode ser comprovado por Shah e Swaminathan (2008) citados por Morais e Franco (2018) que tendo em conta o referido anteriormente, defendem que as parcerias entre empresas são consideradas como um fator favorável para uma empresa conseguir sucesso no mercado internacional dado o acesso a informação credível respeitante ao mercado.

A presença de algumas barreiras financeiras internas nas empresas poderá dificultar o acesso a capitais e limitações em alguns recursos para investir e expandir internacionalmente, o que agrava ainda mais o processo de internacionalização. As empresas com capital limitado podem ter dificuldades também em financiar a adaptação dos seus produtos ou serviços aos mercados internacionais, o que tornará o processo de internacionalização mais difícil, demorado e arriscado. Esta informação pode ser corroborada por Monteiro (2016) citado por Rocha (2021) que aponta as dificuldades financeiras por parte das empresas bem como o acesso ao financiamento muito limitado.

25- Que tipo de apoios há, ou quais deveria haver para as empresas do setor têxtil que queiram internacionalizar?

Como se pode verificar, algumas empresas (AC e AM) revelaram o seu conhecimento sobre alguns apoios existentes. No entanto, muitas das vezes, são encontradas dificuldades no seu acesso, o que faz com que estes acabem por ser insuficientes e mal geridos pelas entidades que os regulam. Isto pode ser justificado de acordo com Leonidou (2004) citado por Vera et al., (2021) que refere que a falta de apoios para as empresas que estão ou pretendem entrar num processo de internacionalização é uma das barreiras que têm para começarem a exportar.

A empresa AC afirmou que as entidades governamentais desconhecem a realidade e não conseguem acompanhar o ritmo das empresas do setor têxtil, enquanto a empresa AZ referiu que entre os apoios disponíveis. São de realçar os programas de financiamento público (como o Compete 2020 e o Portugal 2030), para além dos incentivos fiscais, como a isenção do IVA nas exportações e os subsídios para a participação em feiras internacionais.

A falta de representantes que conheça a realidade do setor e que esteja sempre presente quando é necessário corresponde outra ideia mencionada pelas empresas (BR, Empresa A, CB e TW). Sendo esta uma das maiores necessidades no setor. Freitas (2014) mencionado por Roy et al., (2016) salientou que o ambiente empresarial se encontra em constante transformação, sendo influenciado por mudanças socioeconómicas, alterações legislativas e outros fatores que representam desafios e obstáculos a serem superados pelas empresas. Além disso, determinadas organizações enfrentam diversas limitações em comparação com as grandes empresas, nomeadamente no que diz respeito a recursos financeiros, capital humano e infraestrutura.

Além disso, a falta de um melhor alinhamento de todas as instituições com a evolução do mercado e as exigências do setor (apontado pela empresa AC) remete para a necessidade de uma abordagem mais informada e pró-ativa na formulação de apoios; a falta de proatividade por parte das empresas na procura e aproveitamento dos apoios existentes (como destacado a empresa AM) é outro desafio. Assim, Leonidou (2004) citado por Pinto (2023) refere que a falta de informação para aceder aos apoios governamentais é considerada uma barreira processual incontrolável.

Assim, os resultados apresentados relativamente a esta questão indicam que o conhecimento dos apoios existe e que estes são considerados valiosos, mas existe uma necessidade de melhorar a sua gestão, acompanhamento e alinhamento com as necessidades reais das empresas. Simultaneamente, é importante fortalecer as iniciativas de representação setorial e promover uma maior proatividade das empresas para poder promover um ambiente mais favorável para o setor, o que pode ser comprovado por Twesige e Gasheja (2019) citados por Simbyakula e Hapompwe (2024) concluíram que existe uma forte relação positiva entre incentivos fiscais e crescimento de PMEs.

26- Considera que é fácil uma empresa do sector que pretenda internacionalizar encontrar financiamento?

Encontrar parceiros que possam fornecer financiamento é, nos dias de hoje, uma tarefa complicada para algumas empresas. Apesar das respostas não serem consensuais, algumas empresas como a AM salientam a relevância no histórico e na capacidade que os gestores têm na obtenção de financiamentos. Muitas delas referiram que o estado dos mercados dificulta o

processo e diversas empresas (como mencionado pelas empresas como a BR, DV, empresa A, CB e TW) consideraram fatores determinantes como a situação atual da empresa. De acordo com Zahra (2005) citado por Morais e Franco (2018) refere que as PME's dependem de relacionamentos com os parceiros, onde possam criar ligações de forma a partilharem informações, conhecimento e recursos.

A empresa AZ destacou que as PME's podem encontrar um número reduzido de obstáculos no processo de financiamento, mencionando uma possível abertura do mercado de crédito para este segmento específico. Por sua vez, a empresa TW revelou ter uma visão complementar ao afirmar que a existência de uma escassez de encomendas pode dificultar a obtenção de créditos, tendo em conta que no contexto de baixa atividade económica poderá elevar os níveis de riscos associados à empresa. Mulier, Schoors e Merlevede (2016) citados por Correia e Fernandes (2020) confirmam o resultado obtido ao afirmarem que se uma empresa enfrenta dificuldades financeiras geradas por vários fatores irá ter algumas restrições em obter financiamento.

No geral, a análise sugere que existe sintonia em alguns pontos, como a dependência da situação atual a nível financeiro e do histórico da gerência, o acesso ao financiamento varia em função de experiências e características específicas de cada empresa, a sua dimensão e o setor específico poderão dificultar ou não o acesso ao financiamento (Correia & Fernandes, 2020).

27- Que erros são necessários uma empresa do sector evitar a todo o custo, num processo de internacionalização?

Os resultados encontrados demonstraram uma visão detalhada sobre alguns erros comuns que as empresas enfrentam no processo de internacionalização onde são destacados aspetos financeiros, estratégicos e logísticos.

Os custos elevados foram um dos erros apresentados por algumas empresas no processo de internacionalização. As empresas BR, Empresa A, CB e TW reconheceram a necessidade de um planeamento cuidadoso em função destes custos elevados que estão associados à internacionalização. Sublinhando a importância de investimentos bem calculados, Korsakienė e Tvaronavičienė (2012) mencionados por Ferreira 2014 apontam os custos iniciais do processo como sendo um dos erros que se deve evitar.

A empresa AZ destacou um dos elementos práticos e críticos do processo que diz respeito aos transportes e taxas alfandegárias. Estes custos não contabilizados impactam diretamente na competitividade dos preços, que podem vir a ser decisivos na aceitação ou rejeição do produto no mercado alvo. De acordo com Kahiya (2013) citado por Galvão et al., (2021) as elevadas tarifas e estruturas tributárias desfavoráveis criam um impacto negativo, o que tem de ser considerado no início do processo de internacionalização.

A empresa DV ainda acrescentou uma perspetiva fundamental ao mencionar a necessidade de uma análise rigorosa aos clientes para evitar problemas nas cobranças e garantir um fluxo financeiro. As negociações realizadas com clientes estrangeiros, a falta de informação correta sobre alguns procedimentos a ter, bem como as dificuldades nas cobranças são um aspeto a ter em conta (Pinto, 2023).

Por outro lado, a empresa TW referiu riscos associados à escolha de parceiros internacionais com alguma solidez. Uma seleção inadequada das parcerias pode criar alguns desafios bastante complicados, sendo a criação de boas parcerias no estrangeiro uma opção a considerar, visto ser atrativa e poder alavancar o processo de internacionalização (Morais & Franco, 2018).

Abraçar simultaneamente vários mercados foi também mencionado pela maioria das empresas como um erro estratégico. A diversificação de mercados pode ser atraente, mas resulta numa dispersão de recursos e esforço, o que comprometerá a eficiência e a eficácia em mercados mais apetitosos no contexto internacional. Como referido por Leonidou (2000) citado por Pinto (2023) a falta de capacidade produtiva e financeira bem como a escassez de recursos humanos impacta o início em mercados diversificados.

Os resultados encontrados demonstram que a internacionalização evidencia desafios que vão para além dos custos financeiros incluindo decisões operacionais estratégicas. Para conseguir evitar alguns erros comuns, as empresas devem aprimorar o planeamento com bastante rigor, devendo ser realizada uma análise de riscos e uma gestão dos recursos. Leonidou (2004) mencionado por Pinto (2023) referiu que existem algumas barreiras internas relacionadas com os recursos que as mesmas possuem e também com a forma como é feita a abordagem ao processo de internacionalização.

28- Na sua opinião, quando a empresa optou pelo processo de internacionalizar, considera que esta teria de fazer algo de forma diferente para melhorar o processo?

A maioria das empresas entrevistadas destacaram que um bom planeamento estratégico pode não corresponder à realidade dos acontecimentos devido alguns imprevistos e a uma adaptação rápida às exigências do momento. O processo de internacionalização exige uma flexibilidade e uma capacidade de improviso, o que pode ser uma vantagem dada a capacidade de gerir incertezas, especialmente, em alguns mercados desconhecidos. Isto pode ser comprovado por George e Zahra (2006) mencionados por Azevedo et al., (2021) que corroboraram a necessidade de as empresas conseguirem adaptar-se às mudanças exigidas bem como inovarem e investirem na melhoria continua.

Um erro frequentemente identificado foi a tentativa de diversificar os mercados o que, de acordo com as respostas das empresas, pode levar a um investimento com risco onde os retornos são incertos. Expandir para múltiplos mercados ao mesmo tempo sem uma análise e foco, poderá comprometer os recursos da empresa e prejudicar o sucesso da internacionalização, como comprovado por Koksai e Kettaneeh (2011) citados por Kuppusamy e Anantharaman (2021) ao relatarem a falta de capacidade para atuar em simultâneo em vários mercados internacionais.

Empresas como a AM e AZ destacaram a confiança no processo e revelaram não sentirem necessidade de alterações significativas. De acordo com Williams (2008) mencionado por Galvão et al., (2021) o sucesso, o prestígio, o crescimento em mercados além fronteiras e os lucros mais elevados são vistos como importantes fatores internos para empresas com atividades internacionais.

No caso da empresa DV, foi salientada a necessidade de melhorar e gerir as cobranças e dar prioridade aos aspetos financeiros foi um ponto fundamental. Assim, o processo de internacionalização deverá ser equilibrado, uma combinação entre o planeamento estratégico e flexibilidade para se poder ajustar a todas as circunstâncias e uma avaliação rigorosa dos investimentos e dos mercados prioritários.

29- Na sua opinião, o que é que trava a internacionalização das empresas do setor têxtil?

Tendo em conta os resultados obtidos sobre todos os fatores que podem travar o processo de internacionalização das empresas são revelados alguns pontos cruciais que refletem algumas dificuldades enfrentadas pelas organizações ao expandirem as suas operações para mercados internacionais. De acordo com Miesenbock (1988) citado por Galvão et al., (2021) as empresas podem enfrentar barreiras e obstáculos muito complicados, sendo os mais comuns os recursos internos, estratégias impropriadas, regras e regulamentos internacionais, hábitos comerciais de clientes desconhecidos, custos elevados devidos distâncias geográficas e psicológicas que separam as nações.

Em primeiro lugar, a concorrência com alguns mercados mais emergentes que oferecem mão-de-obra com baixo valor foi mencionada como um dos maiores desafios, o que pode ser comprovado por Mações (2017) referenciado por Duarte (2019) que, quando se refere aos concorrentes dos mercados locais, menciona a existência de alguns obstáculos em relação à mão de obra em circulação, vantagens em relação à matéria-prima e barreiras comerciais.

Um outro fator referido foi a falta de apoios governamentais para o processo de internacionalização, especialmente para algumas empresas com menos poder e com uma estrutura menor. A ausência de alguns incentivos eficazes como subsídios, programas de apoio à internacionalização e isenções fiscais poderão dificultar o avanço das mesmas empresas para mercados externos. Isto pode ser justificado por Leonidou (2004) citado por Vera et al., (2021) que refere que uma das barreiras mais frequente é a falta de apoios por parte do governo do país de origem em relação às empresas que pretendem entrar num processo de internacionalização e começar a exportar os seus produtos.

Alguma limitação no conhecimento do mercado e dos clientes também foi identificado como sendo um obstáculo a ter em atenção, dado que se deve considerar o entendimento das necessidades dos consumidores, as particularidades económicas e as preferências culturais de cada mercado internacional. As empresas carecem de um certo conhecimento e, de acordo com Monteiro (2016) citado por Rocha (2021) algumas dificuldades mais específicas são consideradas onde as mais citadas foram estudos mal efetuados, financiamentos insuficientes, barreiras governamentais e a falta de conhecimento dos mercados alvo.

Visto que foram mencionados os fatores externos, também se destacam alguns fatores internos, como a fiscalidade, a legislação e a discriminação internacional. A legislação pode representar um dos maiores desafios, uma vez que as regras e regulamentos nos mercados internacionais variam significativamente entre países. Kahiya (2013) mencionado por Galvão et al., (2021) referiu que existem barreiras importantes externas com por exemplo, o ambiente institucional do país de origem e vários fatores locais estrangeiros, como protocolos comerciais desconhecidos, altas tarifas e estruturas tributárias, diferenças culturais, falta de instituições comerciais adequadas, falta de incentivos e proteção do governo e instabilidade política.

30- Qual é que acha que é a percentagem de negócios portugueses que conseguem chegar ao estrangeiro?

Os resultados indicam que o desempenho das empresas portuguesas no processo de internacionalização varia significativamente entre as atividades praticadas. Alguns fatores como os produtos/serviços que comercializam, competitividade setorial e a capacidade de adaptação aos mercados externos impactam o seu posicionamento. Os setores tecnológicos e de produtos de consumo destacam-se por uma melhor adaptação, enquanto setores tradicionais enfrentam mais desafios. Isto pode ser comprovado por Hausmann e Rodrik (2003) citado por Teixeira et al., (2015) que menciona que as empresas exportadoras precisam de fazer investimentos consideráveis para tentarem abrir horizontes nos mercados externos, de forma a marcar o seu posicionamento.

A pesquisa identificou percentagens algo baixas de sucesso em determinados setores (cerca de 10%), refletindo uma grande dependência de alguns setores, como as condições de mercado, a forte concorrência internacional e também a inovação. A falta de uma análise rigorosa e a perceção de riscos existentes também foram apontados como sendo entraves, reforçando a necessidade de ter estratégias robustas e mais informação sobre mercados externos. A falta de alguns recursos é visto por Leonidou (2004) mencionado por Galvão et al., (2021) como barreiras que representam dificuldades e impedem que as empresas tenham capacidade de iniciar o processo de internacionalização e desenvolver operações comerciais de sucesso.

Apesar de existirem incertezas, a maior parte das empresas destaca que a internacionalização é fundamental no cenário atual, especialmente devido a muitas limitações

do mercado interno. Contudo, o grau de preparação e os recursos disponíveis variam, dificultando a execução de estratégias eficazes. De acordo com Prashantham (2008) citado por Roy et al., (2016) a aquisição de novos métodos de trabalho, obtenção de melhores conhecimentos, faz com que as empresas apressem o seu processo de internacionalização.

8. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÕES FUTURAS

O presente trabalho procurou analisar, de uma forma aprofundada, os fatores que influenciam o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas (PMEs) portuguesas do setor têxtil mais propriamente as da região centro do país. Com base nas entrevistas realizadas e na análise dos dados obtidos, conclui-se que a internacionalização é, neste momento, não apenas uma estratégia de crescimento, mas também uma condição essencial para a sobrevivência e sustentabilidade das empresas do setor em estudo, face à crescente globalização dos mercados internacionais e a uma existente saturação do mercado interno.

A investigação realizada concluiu que as empresas que integram este estudo adotam um conjunto de estratégias essenciais e diferenciadas tendo em conta, sobretudo, numa compreensão dos mercados externos, adaptação cultural, desenvolvimento de produtos de elevada qualidade e valor acrescentado, bem como na participação ativa em feiras e outros eventos internacionais que tenha a ver com o setor. A força diretiva demonstrada por todas as organizações entrevistadas, o comprometimento de todos os seus colaboradores com o processo de crescimento e a procura constante por inovação e uma melhoria contínua, surgem como bases estruturantes da competitividade além-fronteiras.

Contudo, o processo de internacionalização pode-se concluir que não se apresenta isento de desafios. Tendo-se identificado diversas barreiras, quer sendo internas como externas, das quais destacam-se a dificuldade no acesso a financiamentos, a falta de informação credível sobre os mercados alvo, a dificuldade de interpretação dos processos legais e alfandegários, a falta de apoios governamentais eficientes que sejam ajustados à realidade das PMEs do setor. A ineficácia das entidades de apoio, como a AICEP e o IAPMEI, também foi apontada como sendo uma limitação ao processo. Não esquecendo, erros estratégicos das empresas, como a abordagem a demasiados mercados em simultâneo que se revelam como sendo prejudiciais ao sucesso da internacionalização.

Outro fator determinante identificado foi a qualidade dos produtos. A maioria das empresas entrevistadas reconheceu que a qualidade é um fator essencial a ter em conta, e enfrentam desafios para a conseguir equilibrar com os preços competitivos. Este equilíbrio é

particularmente difícil em mercados altamente concorrenciais, onde o preço muitas vezes sobressai sobre outros fatores. As empresas mencionaram também que o investimento em inovação contínua, certificações de qualidade e processos de produção eficientes é essencial para garantir a competitividade e atender às expectativas dos consumidores internacionais.

Assim, torna-se prioritário a necessidade de enfatizar uma articulação entre o setor empresarial e as entidades governamentais, criando algumas políticas mais direcionadas que sejam céleres e ajustadas às necessidades e realidade das empresas. A simplificação nos processos de candidatura aos apoios existentes, a disponibilização de informações claras e acessíveis e o reforço das estruturas de apoio à exportação e internacionalização, são medidas que podem ter um impacto bastante significativo na eficácia do processo.

Alguns erros comuns também foram apontados pelas empresas entrevistadas. Entre eles, a tentativa de internacionalizar ao mesmo tempo para vários mercados, sem ter um planeamento adequado, foi identificado também como um fator de sucesso. A ausência de um acompanhamento contínuo das mudanças nas condições dos mercados-alvo e a falta de preparação financeira foram igualmente mencionadas como fatores de insucesso.

Do ponto de vista prático, este estudo contribui para um maior entendimento sobre os elementos que potenciam ou condicionam a internacionalização no setor têxtil português, principalmente das pequenas e médias empresas, podendo vir a importante servir para a definição de algumas estratégias organizacionais mais informadas e eficazes. Complementarmente, oferece também indicações claras para os decisores políticos sobre algumas lacunas existentes nos apoios institucionais.

Em suma, a investigação conclui que o sucesso na internacionalização das PME's do setor têxtil da região centro de Portugal depende de uma abordagem que combine entre vários fatores como o conhecimento de mercado, adaptação cultural, qualidade e inovação, com um funcionamento interno eficaz.

Contudo este estudo apresenta algumas limitações, sobretudo, no número de entrevistas (8) que apresenta uma amostra reduzida e implica algumas limitações do trabalho, este reduzido número deve-se à indisponibilidade de algumas empresas ou até mesmo à sua relutância em as conceder. Outra limitação foi a não obtenção de resultados muito dispersos não conseguindo fazer uma melhor generalização dos mesmos o dificultou também. A falta de literatura para

justificar alguns desafios apresentados pelas empresas foram também fatores a ter conta no desenvolvimento de todo o trabalho.

Para terminar, é importante que se aprofunde o tema das dificuldades no processo de internacionalização das PME's da região centro de Portugal que atuam no setor têxtil. Fazer um estudo dentro da mesma temática, mas com uma amostra superior de forma a ter um melhor conhecimento da realidade das empresas do setor. Assim futuras pesquisas deverão insistir em compreender as barreiras e desafios que as empresas enfrentam diariamente a todos os níveis para que possam adotar o funcionamento diferente tendo em conta uma melhor obtenção de resultados e compreender também porque é que as empresas sentem tantas dificuldades no acesso a alguns apoios governamentais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (2014). Aaker on branding: 20 principles that drive success. Morgan James Publishing LLC
- Azevedo, M., Azevedo Lobo, C., Santos Pereira, C., Durão, N., & Maldonado, I. (2021). A Possible Relationship Between Internationalization and Innovation Strategies: an Analysis of Portuguese SMEs. *Polish Journal of Management Studies*, 23(1), 74–90.
<https://doi.org/10.17512/pjms.2021.23.1.05>
- Barateiro, B. B. D. S. P. (2020). Identificação de Barreiras à Internacionalização de Empresas do Setor da Saúde-Análise do Caso OG Medical (Master's thesis, Universidade do Porto (Portugal)).
- Bastos, H., Silva, C., Carmo, J., & Frade, R. (2019). Adoção de um Modelo de Plano de Marketing Internacional para as PME Portuguesas. *Isla Multidisciplinary e-Journal*, 2(1), 114-126.
- Batista, Â. M. do N. A. da A. (2023, December 1). Que estratégias de internacionalização as PME do turismo desenvolvem para conquistar novos mercados? *Comum.rcaap.pt*.
<http://hdl.handle.net/10400.26/48520>.
- Bayer, W. D. S. (2017). Perspetivas para a internacionalização das empresas do polo industrial de Jaguaruna–Santa Catarina.
- Brás-dos-Santos, A., & Silva, J. R. (2020). The importance of Latin American space in the internationalization of. Portuguese SMEs. *JANUS NET E-Journal of International Relation*, 1(11).
<https://doi.org/10.26619/1647-7251.11.1.6>.
- Carreta, A. C. de M. M. (2023). Processo de internacionalização de uma PME: o caso do Grupo Érre. *Repositorium.sdum.uminho.pt*. <https://hdl.handle.net/1822/87304>.
- Carvalho, T. E. M. (2023). A Internacionalização do Setor Têxtil Português para o Mercado Chinês. *Repositorio.ipvc.pt*. <http://hdl.handle.net/20.500.11960/3542>

Cumming, D., Knill, A., & Syvrud, K. (2016). Do international investors enhance private firm value? Evidence from venture capital. *Journal of International Business Studies*, 47(3), 347–373. <https://www.jstor.org/stable/43907575>

DIAS, M. F. (2007). A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira. 2007 (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais)-Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Portugal).

Duarte, F. E. de S. (2019). Os desafios da internacionalização para o crescimento das empresas portuguesas. Repositorio.iscte-lul.pt. <http://hdl.handle.net/10071/18819>

Fernandes, T. R. C. (2019). O desafio da internacionalização: as principais barreiras enfrentadas pelas PME do Norte de Portugal. Repositorium.sdum.uminho.pt. <https://hdl.handle.net/1822/62332>

Filho B. (2022). OPORTUNIDADE: O MERCADO TÊXTIL EM PORTUGAL. Atlantic Hub. <https://atlantichub.com/blog/oportunidade-o-mercado-textil-em-portugal/>

Ford, D., & Mouzas, S. (2013). The theory and practice of business networking. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 433–442. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.012>

Galvão, A. R., Marques, C. S., Mascarenhas, C., Braga, V., & Pereira, R. (2021). Motivations and Barriers for the Sustainable Internationalization of the Portuguese Textile Sector. *Sustainability*, 13(23), 13147. <https://doi.org/10.3390/su132313147>

González Calzadilla, A. C., Segovia Villarreal, M., Ramón Jerónimo, J. M., & Flórez López, R. (2022). Risk Management in the Internationalization of Small and Medium-Sized Spanish Companies. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(8), 361. mdpi. <https://doi.org/10.3390/jrfm15080361>

Graef, I. (2015). Market Definition and Market Power in Data: The Case of Online Platforms. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2657732>

Growing Science, (2021). www.growingscience.com. <https://www.growingscience.com>

Hemais, C. A. (2004). O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma (Vol. 1). Mauad Editora Ltda.

Home - International Journal of Advanced and Applied Sciences. (2021). Www.science-Gate.com. <http://www.science-gate.com/IJAAS.html>

Hultman, M., Iveson, A., & Oghazi, P. (2021). The Information Paradox in Internationalization: Can ignorance ever be bliss? Evidence from emerging market SME managers. *Journal of Business Research*, 131, 268–277. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.043>

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2015). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. In *International business strategy* (pp. 33-59). Routledge.

Katsikeas, C. S., & Morgan, R. E. (1994). Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience. *European journal of marketing*, 28(5), 17-35.

Kuppusamy, J., & Anantharaman, R. N. (2021). The impact of managerial and firm characteristics on barriers in export businesses. *Int J Adv Appl Sci*, 8(6), 110-117.

Lai, S., & Zhuang, B. (2025). The Enlightenment of Marketing Aesthetics to Contemporary Aesthetic Education. *OALib*, 12(02), 1–8. <https://doi.org/10.4236/oalib.1112933>

Laice, H. C. F. (2024). Estratégias de adaptação cultural na identidade visual de marcas globalizadas: um estudo de caso da Sumol Compal.

Lampaça, J., Por, O., Doutora, P., Filipa, R., Moutinho, M., & Barandas, H. (2021). A Internacionalização para Mercados não Desenvolvidos: Motivações e Barreiras. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/138428/2/520207.pdf>

Machado Correia Briosos Dias, I. M., & Santos Fernandes, D. (2021). Financial constraint and foreign direct investment of SMEs: evidence from Portugal. *Abril - Junio 2021*, 16(2), 1–19.

<https://doi.org/10.21919/remef.v16i2.535>

Madeira, S. (2021). Superação das barreiras tecnológicas pelo setor têxtil segundo as premissas de Economia Circular. *Handle.net. sigarra:502061* <https://hdl.handle.net/10216/136559>

Martins, R., Farinha, L., & Ferreira, J. J. (2023). SMEs internationalisation process: from success to insolvency, from rebirth to re-internationalisation. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 21(4), 419-439.

Morais, F., & Franco, M. (2018). The role of cooperative alliances in internationalization strategy. *Journal of Strategy and Management*, 11(4), 461–482. <https://doi.org/10.1108/jsma-03-2018-0023>

Narayanan, V. (2015). Export barriers for small and medium-sized enterprises: A literature review based on Leonidou's Model. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 105-123.

Neves, R. (2017). Internacionalização das PME Portuguesas. *Handle.net. <http://hdl.handle.net/10071/16206>*

Oliveira, I., Por, O., Doutora, A., & Africano. (2021). Desafios estratégicos de uma PME em início de exportação. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/142335/2/570075.pdf>

Oliveira, R. H., Figueira, A. R., & Pinhanez, M. (2018). Uppsala model: A contingent theory to explain the rise of EMNEs. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 13(2), 3042.

Orero-Blat, M., Palacios-Marqués, D., & Garzón, D. (2021). Knowledge assets for internationalization strategy proposal. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 214-221.

Pacheco, L. M. (2019). Internationalization effects on performance: the case of the Portuguese textile and apparel SMEs.

Parra, L. M. (2022). A importância dos obstáculos à Internacionalização para as PME's portuguesas. Universidade Portucalense. <http://hdl.handle.net/11328/4231>

Pereira, R., & Pinto, M. (2017). Estratégias de internacionalização—Estudo de caso para empresas portuguesas. E3-Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP, 3(2), 9-33.

Pinto, A., Por, O., Doutora, A., Paula, A., Prof, Doutor, P., & Teles. (2022). A performance exportadora das empresas portuguesas do setor têxtil e vestuário. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/144232/2/584173>

Pinto, M., & Pereira, R. (2016). As PME e a sua internacionalização: um estudo de caso. Recil.ensinolusofona.pt. <http://hdl.handle.net/10437/7685>

Pordata.(2024/02/07). *Pequenas e médias empresas: total e por dimensão.* <https://www.pordata.pt/portugal/pequenas+e+medias+empresas+total+e+por+dimensao-2927>

Quinanga, F. D. (2019). “Estratégia de Internacionalização Uma análise na ótica de Cooperação Empresarial.” Comum.rcaap.pt. <http://hdl.handle.net/10400.26/27980>

Reis, D. R. A. (2022). Internacionalização de serviços: estudo de caso. Recipp.ipp.pt. <http://hdl.handle.net/10400.22/21522>

Reis, D., Regina, D., & Reis, A. (2022). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Politécnico do Porto Mestrado Assessoria e Administração Internacionalização de Serviços: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/21522/1/Diana_Reis_MAA_2022.pdf

Rocha, M. A. M. da. (2021, January 25). Internacionalização de PME do sector do mobiliário: estudo exploratório. Recipp.ipp.pt. <http://hdl.handle.net/10400.22/17523>

Roy, A., Sekhar, C., & Vyas, V. (2016). Barriers to internationalization: a Study of Small and Medium Enterprises in India. Journal of International Entrepreneurship, 14(4), 513–538. <https://doi.org/10.1007/s10843-016-0187-7>

Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. D., & Konecnik, M. (2007). Human capital and SME internationalization: A structural equation modeling study. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 24(1), 15-29.

Safari, K. (2020). Contribution of Internationalisation to SME Growth: Evidence from the Kenyan Manufacturing Sector. Economics and Business, 34(1), 261–272. <https://doi.org/10.2478/eb-2020-0017>

Santos, N. M. M. (2022). Impacto da Internacionalização e Influência Regional na Estrutura de Capital das PME. Ionline.ipleiria.pt. <http://hdl.handle.net/10400.8/812>

Santos, M. M. da S. (2022). Empresas portuguesas e a sua internacionalização: estudo do caso – a empresa Corticeira Amorim, SGPS. Recipp.ipp.pt. <http://hdl.handle.net/10400.22/22378>

Santos, N. M. M. (2022). Impacto da Internacionalização e Influência Regional na Estrutura de Capital das PME. Ionline.ipleiria.pt. <http://hdl.handle.net/10400.8/8125>

Sara, G. (2018). A internacionalização das empresas portuguesas : motivações, desafios e a importância da exportação. Handle.net. <http://hdl.handle.net/10400.5/16597>

Sharmelly, R., & Klarin, A. (2021). Customer Value Creation for the Emerging Market Middle Class: Perspectives from Case Studies in India. Journal of Risk and Financial Management, 14(10), 455. <https://doi.org/10.3390/jrfm14100455>

Silva, E. A. da. (2013). As metodologias qualitativas de investigação nas Ciências Sociais. Revista Angolana de Sociologia, 12, 77–99. <https://doi.org/10.4000/ras.740>

Silva, G. da, & Inês, A. (2020). Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas Estudo de Caso. Comum.rcaap.pt. <http://hdl.handle.net/10400.26/33060>

Silva, M. B. A. da. (2020). O processo de Internacionalização de uma PME portuguesa: O caso Almas Design. Estudogeral.uc.pt. <https://hdl.handle.net/10316/94759>

Simbyakula, T. K., & Hapompwe, C. C. (2024). Effect of Turnover Tax on Small and Medium Enterprises' (SMEs) Growth in the Clothing Retail Industry: A Case Study of Lusaka. Journal of Economics, Finance and Management Studies, 07(01). <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i1-61>

Sofia, D., Teixeira, R., Por, O., Doutora, P., & Africano, A. (2020). A Importância das Redes para a Internacionalização: Estudo de Caso. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/129934/2/428102.pdf>

Stocker, F., & Jhuniór, R. D. O. S. (2018). Teorias de Internacionalização e Redes Organizacionais: Uma Análise Sobre a Complementaridade Teórica. Revista LICEU on-line, 8(1), 6-26.

Teixeira, N., Rafael, B., & Pardal, P. (2015). Internationalization and Financial Performance: A success case in Portugal. Rcaap.pt. <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/3a35d586-c16c-4c6b-b0a7-5a1dccfaa49f>

Téucle Mannarelli Filho, Barbieri, R., Paloma, Gláucia Aparecida Prates, & Carina, L. (2020). Análise da Internacionalização: Um Estudo de Caso da Indústria Têxtil Portuguesa no Mercado Brasileiro. <https://doi.org/10.24023/futurejournal/2175-5825/2020.v12i1.395>

Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. Journal of International Business Studies, 48, 1087-1102.

Vera, L. A. R., Pessina, M. E. H., & Fadul, E. M. C. (2021). Barreiras para internacionalização de uma empresa no setor de serviços: O caso da FitDance. Revista Da Micro E Pequena Empresa, 45–67. <https://doi.org/10.48099/1982-2537/2021v15n2p4567>

Westerlund, M. (2020). Digitalization, internationalization, and scaling of online SMEs. *Technology Innovation Management Review*, 10(4).