

INÊS CAROLINA PINTO CORREIA

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO
DAS PME PORTUGUESAS - O ESTUDO DE CASO
DA EMPRESA BUREL FACTORY**

Orientador: Professor Doutor António Augusto Costa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2021

INÊS CAROLINA PINTO CORREIA

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO
DAS PME PORTUGUESAS - O ESTUDO DE CASO
DA EMPRESA BUREL FACTORY**

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 12/11/2021, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 300/2021, de 08 de Novembro de 2021, com a seguinte composição:

Presidente: Prof.^a Doutora Ana Cristina Freitas Brasão

Arguente: Prof. Doutor José Carlos Dias Rouco

Orientador: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2021

Agradecimentos

Ao terminar esta dissertação de mestrado, apenas gostaria de agradecer a todas as pessoas envolvidas neste processo e que sempre contribuíram para que o mesmo fosse possível.

Em primeiro lugar agradeço profundamente ao meu namorado, que sempre me apoiou incondicionalmente e sempre contribuiu da melhor forma, para que eu dispusesse de mais tempo livre e conseguisse, deste modo, dedicar-me ao curso do mestrado como o mesmo merecia.

Agradeço também há minha família nomeadamente aos meus pais, avós e irmã, que, apesar de estarem a 300 quilómetros de distância de mim, sempre contribuíram de todas as formas possíveis para tornar mais fácil o meu percurso, através de constantes palavras de conforto e de incentivo.

Aos pais do meu namorado que também sempre me apoiaram e demonstraram interesse em saber em que ponto de situação se encontrava o mestrado e perguntavam constantemente se podiam ajudar de alguma forma.

Ao Professor Doutor António Costa, pela sua amável colaboração ao longo deste projeto e por estar sempre disponível para me receber e esclarecer as minhas dúvidas. Manifesto a minha gratidão pelo facto de ter sempre muita atenção para comigo e ter mostrado ao longo destes dois anos bastante preocupação pelo meu trabalho e ao mesmo tempo conseguir tranquilizar-me fazendo parecer sempre tudo fácil. Agradeço também, como não poderia deixar de ser, à Professora Doutora Ana Lorga, que foi um pilar muito importante na análise de dados, o meu muito obrigado.

Por fim, agradeço também à empresa estudada, cujos colaboradores se mostraram sempre bastante prestáveis no que diz respeito ao fornecimento de dados e também sempre disponíveis para prestarem qualquer esclarecimento adicional, e toda a ajuda oferecida, nomeadamente através do preenchimento de questionários, dos documentos facultados e das entrevistas fornecidas. Um grande obrigado aos proprietários.

Resumo

Tendo em conta o mundo em que vivemos, cada vez mais a internacionalização está presente, não só nas PME'S como também nas grandes empresas. Internacionalizar significa acrescentar valor à empresa e facilitar o caminho para o progresso em relação à concorrência ganhando assim alguma vantagem competitiva, tornando-se a empresa mais desenvolvida e eficaz.

Esta dissertação pretende responder à seguinte questão de investigação:

As estratégias que a empresa Burel Factory (BF) utilizou para se internacionalizar terão sido eficazes?

O objetivo geral desta dissertação é o de analisar e compreender o fenómeno da internacionalização das PME'S no geral, isto é, deslindar quais as estratégias mais eficazes que este tipo de empresas utilizam para se internacionalizarem, tendo como base de estudo uma empresa de lanifícios portuguesa denominada por BF. O objetivo específico foi o de estudar a internacionalização da empresa BF.

A abordagem metodológica é maioritariamente qualitativa sendo que refere aspetos quantitativos, uma vez que inicialmente foi feito um estudo de caso concretizado através de uma entrevista feita aos proprietários da empresa, e posteriormente foram elaborados questionários, de resposta fechada, que foram preenchidos pelos colaboradores da organização.

Num universo de trinta e dois colaboradores foram obtidas respostas de trinta deles. Em relação à amostra conseguida, obtiveram-se dados quantitativos e qualitativos, realizando posteriormente um cruzamento de variáveis de forma a conseguir obter conclusões relacionadas com a faixa etária, escolaridade e sexo com os pontos fortes, com o grau de internacionalização, com a evolução da BF, no que respeita à importância da sua internacionalização, com a classificação dos encargos financeiros, com a forma que a BF utiliza para se promover assim como as motivações da BF para a internacionalização com a internacionalização que a mesma pratica.

A análise dos dados e dos resultados obtidos acerca da empresa Burel Factory permitiu responder à questão de partida assim como aos objetivos. Os resultados dos questionários

vieram comprovar que, de facto, as estratégias que a Burel Factory utilizou para se internacionalizar foram eficazes

Palavras-chave: estratégias de internacionalização; internacionalização; pequenas e médias empresas;

Abstract

Taking into account the world we live in, internationalization is increasingly present, not only in SMEs but also in large companies. To internationalize means to add value to the company and ease the way for progress in relation to the competition, thus gaining some competitive advantage, becoming the most developed and efficient company.

This dissertation intends to answer the following research question:

Have the strategies that the company Burel Factory (BF) used to internationalize itself have been effective?

The general objective of this dissertation is to analyze and understand the phenomenon of the internationalization of SMEs in general, that is, to unravel which are the most effective strategies that this type of companies use to internationalize, based on a Portuguese woolen company called by BF. The specific objective was to study the internationalization of the BF company.

The methodological approach is mostly qualitative and refers to quantitative aspects, since initially a case study was carried out through an interview with the company's owners, and later questionnaires were prepared, with closed response, which were completed by the organization's employees .

In a universe of thirty-two contributors, responses were obtained from thirty of them. Regarding the obtained sample, quantitative and qualitative data were obtained, later performing a crossing of variables in order to obtain conclusions related to age, education and gender with the strengths, with the degree of internationalization, with the evolution of BF, with regard to the importance of its internationalization, with the classification of financial charges, with the way BF uses to promote itself, as well as BF's motivations for internationalization with the internationalization that it practices.

The analysis of data and results obtained about the company Burel Factory allowed us to answer the starting question as well as the objectives. The results of the questionnaires came to prove that, in fact, the strategies that Burel Factory used to internationalize itself were effective.

Keywords: internationalization; internationalization strategies; small and medium companies;

Abreviaturas, siglas e símbolos

APA- American Psychological Association;
ATP- Associação Têxtil e Vestuário de Portugal;
BF- Burel Factory;
B2B- Business to Business;
B2C- Business to consumer;
CE-Comissão Europeia;
CEO- Chief Executive Officer;
CFO- Chief Financial Officer;
CMM- Câmara Municipal de Manteigas;
CV- Coeficiente de variação;
Dr.- Doutor;
Dra.- Doutora;
FESETE- Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores Têxteis, Lanifícios, Vestuário, Calçado e Peles de Portugal;
IDE- Investimento Direto Estrangeiro;
I&D- Investigação e Desenvolvimento tecnológico;
IEFP- Instituto do Emprego e Formação Profissional;
INE- Instituto Nacional de Estatística;
ITV- Industria têxtil e vestuário;
M.I.C.E- Meetings, Incentives, Conferences e Exhibitions;
NR.- Número;
OLI- Ownership Location Internalization;
PEST- Politico, Económica, Social, Tecnológica;
PME- Pequena Média Empresa;
PM- Primeiro-Ministro;
SWOT- Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats;
SOTAVE- Sociedade Têxtil dos Amieiros Verdes;
XXI- Século Vinte e Um;

Índice Geral

Índice de Gráficos.....	x
Índice de Figuras	xi
Índice de Tabelas	xii
Introdução.....	1
1.Revisão de literatura	4
1.1.Conceito de Internacionalização	4
1.2.Motivação para a Internacionalização	6
1.3.Modelos e teorias de internacionalização	8
1.3.1 Modelo das Cinco Forças de Porter	10
1.3.2 Modelo de «Upsalla»	13
1.3.3 Teoria Eclética de Dunning.....	16
1.3.4 Teoria de «Networks»	17
1.4.Estratégias de Internacionalização das PME'S Portuguesas e modos de entrada no mercado.....	19
1.5.Análise Pest e Análise Swot	24
1.6.Modelo Concetual.....	25
2.Metodologia.....	27
2.1. Questão de investigação.....	28
2.2. Objetivos da investigação	28
2.3. Tipos de investigação.....	28
2.3.1.Características do estudo de caso	29
2.3.2.Tipos de estudo de caso.....	30
2.3.3.Limitações do estudo de caso	31
2.3.4.Entrevista.....	32
2.3.5.Questionários.....	33
3.Empresa Burel Factory	34

3.1.Caracterização da Empresa	34
3.1.1.Missão	36
3.1.2. Visão e Valores	36
3.1.3.Objetivo.....	37
3.1.4.Processo de tratamento e execução do Burel	37
3.2.Estratégias de investimento na formação dos colaboradores.....	37
3.3. Análise do mercado	38
3.3.1 Setor e Concorrência	38
3.3.2 Diferença de produtos entre a BF e a concorrência	39
3.3.3 Visão realista do mercado e foco no presente sem esquecer o futuro.....	40
3.3.4 Comportamento Pós-Compra.....	40
3.3.5 Onde e quando os clientes comprem.....	41
3.3.6 Fornecedores da Burel Factory	41
3.3.7 Perfil do consumidor da Burel Factory	42
3.3.8 Novos Segmentos de mercado	42
3.3.9 Análise PEST sobre o setor dos lanifícios	43
3.3.10 Análise SWOT	47
4. Análise dos dados e discussão dos resultados obtidos	49
4.1.Faixa etária e sexo dos colaboradores.....	50
4.2. Escolaridade dos Colaboradores	52
4.3. Experiência profissional dos colaboradores	53
4.4. Pontos fortes da empresa	55
4.5. Pontos fracos da empresa.....	60
4.6. Ameaças para a empresa.....	61
4.7. Oportunidades para a empresa	62
4.8. Forma mais recorrente que a empresa utiliza para se promover.....	63
4.9. Motivações para a internacionalização que se aplicam à empresa	66

4.10. Que tipo de internacionalização a empresa pratica?	67
4.11. As políticas adotadas pela empresa vão ao encontro de uma internacionalização sustentada?	71
4.12. Classificação dos encargos financeiros do processo de internacionalização da empresa	72
4.13. Internacionalização é crucial para a evolução e crescimento da Burel Factory?	78
4.14. A estratégia que a Burel Factory aplicou para se internacionalizar foi eficaz?	81
4.15. De 1 a 5 classifique o grau de internacionalização da Burel Factory	82
4.16. A empresa tem uma estratégia comercial bem definida?	87
4.17. Como está definida essa estratégia?	88
4.18. A estratégia definida pela empresa incide em quê?	89
Conclusão	91
Referências Bibliográficas	94
Apêndices	101
Apêndice I-Entrevista realizada aos proprietários da Burel Factory	101
Apêndice II-Inquérito feito aos colaboradores da Burel Factory	106

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Faixa etária dos colaboradores	51
Gráfico 2- Sexo dos colaboradores.....	52
Gráfico 3-Escolaridade dos colaboradores	53
Gráfico 4-Experiência profissional dos colaboradores.....	54
Gráfico 5- Pontos fortes da empresa	56
Gráfico 6-Pontos fracos da empresa	61
Gráfico 7-Ameaças para a empresa	62
Gráfico 8- Oportunidades para a empresa	63
Gráfico 9- Forma mais recorrente que a empresa utiliza para se promover	65
Gráfico 10-Motivações para a internacionalização que se aplicam à empresa	67
Gráfico 11-Que tipo de internacionalização a empresa pratica?	68
Gráfico 12- As políticas adotadas pela empresa vão ao encontro de uma internacionalização sustentada?.....	72
Gráfico 13-Classificação dos encargos financeiros do processo de internacionalização da empresa.....	73
Gráfico 14- A Internacionalização é crucial para a evolução e crescimento da Burel Factory?	79
Gráfico 15-A estratégia que a Burel Factory aplicou para se internacionalizar foi eficaz?	82
Gráfico 16- De 1 a 5 classifique o grau de internacionalização da Burel Factory	83
Gráfico 17- A empresa tem uma estratégia comercial bem definida?.....	88
Gráfico 18-Como está definida essa estratégia?.....	89
Gráfico 19- A estratégia definida pela empresa incide em quê?	90

Índice de Figuras

Figura 1-Cinco Forças competitivas de Porter	11
Figura 2- Intensidade da Concorrência.....	12
Figura 3- Modelo Uppsala.....	14
Figura 4- Quatro tipos de estudo de caso segundo K. Yin, R. (2015).....	30
Figura 5- Análise Swot.....	47

Índice de Tabelas

Tabela 1-Teorias da internacionalização segundo Lorga (2003) e Viana e Hortinha (2009).....	9
Tabela 2- Quatro fases da cadeia de estabelecimento	15
Tabela 3-Internacionalização das empresas segundo o modelo das redes	17
Tabela 4- Estratégias/modos de entrada	20
Tabela 5- Produtos das empresas, Burel Factory e Ecolã	39
Tabela 6- Análise da Faixa Etária.....	51
Tabela 7- Análise da experiência profissional.....	55
Tabela 8-Análise dos Pontos Fortes	56
Tabela 9-Análise da faixa etária com capacidade técnica, esforço comercial e competitividade	57
Tabela 10-Análise em % da faixa etária com capacidade técnica, esforço comercial e competitividade	58
Tabela 11-Análise do sexo com capacidade técnica, esforço comercial e competitividade	58
Tabela 12-Análise em % do sexo com capacidade técnica, esforço comercial e competitividade	59
Tabela 13-Análise da escolaridade com capacidade técnica, esforço comercial e competitividade	59
Tabela 14-Análise em % da escolaridade com capacidade técnica, esforço comercial e competitividade	60
Tabela 15-Análise dos pontos fortes com a forma como a empresa se promove.....	65
Tabela 16-Análise em % dos pontos fortes com a forma como a empresa se promove	66
Tabela 17-Análise das motivações para a internacionalização com a internacionalização que a empresa pratica	69
Tabela 18-Análise da % das motivações para a internacionalização com a internacionalização que a empresa pratica	70
Tabela 19-Análise da faixa etária com os encargos financeiros.....	74
Tabela 20-Análise em % da faixa etária com os encargos financeiros	75
Tabela 21-Análise do sexo com os encargos financeiros	75
Tabela 22-Análise em % do sexo com os encargos financeiros.....	76
Tabela 23-Análise da escolaridade com os encargos financeiros.....	77
Tabela 24-Análise em % da escolaridade com os encargos financeiros	78

Tabela 25-Análise da faixa etária com a evolução e crescimento da Burel Factory, perceber se a internacionalização é crucial.....	79
Tabela 26-Análise do sexo conjuntamente com a evolução e crescimento da Burel Factory, em resposta à questão: a internacionalização é crucial?.....	80
Tabela 27-Análise da escolaridade conjuntamente com a evolução e crescimento da Burel Factory, em resposta à questão: a internacionalização é crucial?.....	81
Tabela 28-Análise da faixa etária com o grau de internacionalização da BF.....	84
Tabela 29-Análise em % da faixa etária com o grau de internacionalização da BF	84
Tabela 30-Análise do sexo com o grau de internacionalização da BF	85
Tabela 31-Análise em % do sexo com o grau de internacionalização da BF.....	85
Tabela 32-Análise da escolaridade com o grau de internacionalização da BF	86
Tabela 33-Análise em % da escolaridade com o grau de internacionalização da BF	86

Introdução

Cada vez mais os fenómenos da globalização e da internacionalização, interligados com o avanço das novas tecnologias, originam mudanças significativas no mercado, tornando-o gradualmente mais desafiante e competitivo. Face a esta situação, e perante um mercado nacional cada vez mais estagnado, as empresas portuguesas começaram a equacionar a expansão da sua atividade além-fronteiras e a investir fortemente na internacionalização (Fernandes, M. 2018).

Este fenómeno é um fator de extrema importância para o desenvolvimento e expansão das PME'S nos dias de hoje, uma vez que as estimula a pensar no crescimento do negócio e simultaneamente a diminuir os seus custos. Procurar outros tipos de mercado além dos habituais, adquirindo assim novos hábitos, novas perspetivas de negócio, novas aprendizagens e quem sabe adquirindo novas tecnologias que, por vezes demoram a chegar ao país de origem, é muito benéfico para qualquer empresa. Sendo a internacionalização um tema tão relevante e tendo em consideração os motivos acima relatados, é de facto cada vez mais importante ter bem presente este conceito de internacionalização, no nosso dia-a-dia, quer a nível pessoal ou profissional.

O objetivo geral desta dissertação é entender o fenómeno da internacionalização das PME'S no geral, isto é, deslindar quais as estratégias mais eficazes que este tipo de empresas utilizam para se internacionalizarem, tendo como base de estudo uma empresa de lanifícios portuguesa denominada por BF. A metodologia utilizada será o estudo de caso, os questionários feitos aos colaboradores e a entrevista realizada aos proprietários. Todos estes métodos visam responder à seguinte questão de investigação:

1. As estratégias que a empresa BF utilizou para se internacionalizar terão sido eficazes?

Como objetivo específicos analisou-se a internacionalização da empresa BF.

Este estudo divide-se em vários capítulos. No primeiro, na revisão de literatura, apresentaremos e desenvolveremos o significado do termo internacionalização, conceito este cada vez mais presente nas empresas portuguesas. Este conceito encontra-se associado a vários fatores e um deles é Portugal ser considerado um país relativamente pequeno. Começaremos por apresentar as motivações que levam as empresas a internacionalizar-se, referindo vários pontos de vista de

diversos autores. Numa terceira parte, abordaremos os modelos e teorias de internacionalização, como o Modelo das Cinco Forças de Porter (1980), que reconhece os elementos que contribuem para caracterizar, determinar e desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Referiremos também o Modelo «Uppsala» (Johanson & Vahlne, 1977) que se baseia nos estádios evolutivos da internacionalização. Damos também uma atenção à Teoria Eclética de «Dunning» (1977), que explica a produção internacional através das vantagens específicas de propriedade, localização e internalização e por fim, será também referida a Teoria das Redes ¹ que aborda a importância das relações empresariais a nível nacional mas sobretudo internacional, sempre interligada com os mercados em que se inserem as empresas. Numa quarta e quinta partes, antes de se referir a metodologia, abordaremos temas como as estratégias de internacionalização das PME'S portuguesas.

No segundo capítulo, o enquadramento metodológico, começaremos por redigir uma pequena introdução sobre os tipos de investigação. De seguida, ainda em modo introdutório, descreverei algumas das características do estudo de caso, expondo as formas de recolha de dados, que neste estudo em particular, foram obtidos através de uma visita à fábrica, numa entrevista com os proprietários. Para além das entrevistas realizadas, obtivemos outros dados através de vários documentos fornecidos pela empresa, e, além destes, através dos questionários feitos aos colaboradores da mesma. Os vários tipos de estudo de caso que existem e as suas limitações são também referidos neste ponto. No que respeita à entrevista e aos questionários, descreveremos brevemente os processos de realização dos mesmos e referiremos algumas questões relacionadas com a revisão da literatura. Ainda no segundo capítulo, considerando uma segunda parte, mencionarei a questão de partida, bem como o objetivo principal que determinaram esta investigação.

No capítulo três, caracterizaremos a empresa de estudo, contextualizando a sua atividade² e a sua história, o sector em que se insere, bem como o início do processo de internacionalização. Foi ainda realizada uma breve análise do mercado em que a empresa se insere.

Por último, o capítulo quatro é referente à análise e interpretação dos dados obtidos, e ainda à discussão dos resultados, fazendo referência à literatura mais importante nesta área.

¹ networks

² missão, valores, visão e objetivos a médio-longo prazo

Na conclusão, serão apresentadas as principais inferências a retirar sobre o trabalho realizado, bem como a importância do estudo do tema.

A nível de limitações, as que encontramos referente ao presente estudo, destacamos o facto de a empresa ter poucos funcionários, ter sido realizado em época de pandemia, o grau de abstenção em algumas perguntas, o fator tempo que era exíguo e a pouca quantidade de informação sobre o setor de atividade.

1.Revisão de literatura

1.1.Conceito de Internacionalização

O mundo atual exige cada vez mais às empresas que se internacionalizem de forma a não dependerem de um só mercado, mas sim de vários, aproveitando assim as vantagens das diferentes culturas e hábitos. É importante que as empresas se adaptem às várias visões que possam existir, de modo a diferenciarem-se e a pensar de forma diferente do que é habitual. É fundamental que estas unidades aproveitem esta era em que já existe um maior livre-trânsito entre países, para que possam exportar mais produtos e retirar algum benefício destas mesmas exportações. Também o comércio se encontra mais liberalizado, acontecimento este que contribui para que as empresas fiquem mais atentas às possíveis ameaças exteriores ao seu ambiente natural e apreendam obviamente diferentes estratégias levadas a cabo por outras empresas e poderem construir a sua própria empresa, adaptando-a à realidade em que se insere.

No entanto, vários autores como Sousa (1997) e Fernández e Nieto (2005) defendem que o conceito de internacionalização não possui apenas uma definição e tão pouco é universal. Não foi apenas no século XXI que este conceito surgiu, o conceito e a visão do mesmo tem evoluído ao longo do tempo. Não nos podemos esquecer de que cada vez mais as estratégias terão de ser flexíveis, não deixando de demonstrar ao mesmo tempo firmeza e assertividade, conseguindo desta forma obter algumas vantagens competitivas.

O conceito da internacionalização tem várias definições associadas, uma vez que se trata de um tema bastante complexo, em que vários autores descrevem o mesmo segundo a sua ótica, como é o caso do autor Simões (1997), que descreve a oposição micro-macro, o que resumidamente esta oposição e o autor tem como objetivo comparar a perspetiva da empresa com a da economia nacional, da mesma forma que a polarização «*inward-outward*», que está relacionada com as exportações e importações.

A internacionalização, quando acontece, faz com que os indivíduos consigam expandir-se a vários níveis, não apenas economicamente, mas também a nível pessoal e profissional. É considerada corajosa, proactiva, empreendedora e inovadora a pessoa responsável por aceitar assumir a responsabilidade de dar a conhecer a sua empresa além-fronteiras e por assumir riscos para que o seu negócio tenha um maior valor. No entanto, há que salientar que a empresa em questão, bem como o seu empreendedor tem de possuir uma boa estrutura para que possa resistir

a qualquer adversidade que possa surgir, e assim conseguir agir com rapidez, flexibilidade³ e eficiência perante o mercado de trabalho. Perante isto, é importante que existam boas estratégias de gestão.

A internacionalização é uma forma de crescimento e segurança para as empresas e subsequentemente para a economia. Tal fenómeno contribui para que existam mercados mais emergentes e consequentemente mais rentáveis na concretização deste mesmo fenómeno.

Para Freire (1997), a empresa irá replicar as estratégias que possui no mercado, bem como a cadeia de valor noutros países, de forma integral ou parcial. Assim, o que irá acontecer é que as economias de escala, provenientes do aumento das vendas, consideram que a internacionalização de uma empresa consiste na integração vertical para outros países. As economias de escala mostram ainda que, com menos custos de produção unitários, a curva de experiência vai acompanhar os avanços que vão surgindo.

O pré-período, o durante e o pós, podem ser bastante diferentes ou bastante iguais. Todavia, poderá ao longo do tempo sofrer uma estagnação, ter alguns recuos ou avanços. Estes fatores irão sempre depender de outros fatores externos ao ambiente que rodeia a organização.

Perante este conceito tão presente atualmente, ainda assim, existem pequenas e médias empresas que preferem não arriscar na internacionalização e manterem-se com o negócio nacional que possuem, uma vez que certos negócios possuem uma dimensão tão pequena que por vezes não querem arriscar, e sabem que de certa forma o lucro que trará não será suficiente nem compensará o risco.

De acordo com Ferreira et al (2011), os responsáveis das empresas tentam internacionalizar as mesmas, sempre com a certeza de que estão a beneficiar das economias de escala através do aumento do poder de mercado e da competitividade melhorada e eficaz dos seus concorrentes, destacando-se desta forma e alargando a gestão de produção.

“Por fim, os debates com personalidades destacadas em diversas áreas de atividade, que concorrem para dinamizar a competitividade das empresas nacionais nos mercados externos, são fundamentais para alargar horizontes.” (Prado, T. 2017 p.5)

Uma vez que determinada empresa se encontra internacionalizada, existem vários fatores que não pode descuidar, como por exemplo a inovação e a qualidade. Tem de conseguir garantir

³ fator chave nos dias de hoje

um bom marketing, «*design*», pessoal adequado para cada função, isto é, bons recursos humanos e possuir um bom relacionamento com as empresas que com ela competem, pois tal permitirá descobrir quais as vantagens que se possui face à empresa concorrente e verificar quais os seus pontos fracos para que se consiga estar um passo à frente. (AICEP,2011)

1.2.Motivação para a Internacionalização

O tema da internacionalização é algo bastante complexo e que exige que se analisem vários fatores, sejam eles internos ou externos à organização. Variando de empresa para empresa, variam também as motivações que fazem com que se decida se a organização se internacionaliza ou não. Os fatores que levam a tomar essa decisão são vários, e na sua maioria, a gestão da empresa acaba por decidir internacionalizar-se, sendo que, os fatores que acabam por ter mais influência são os de natureza interna. Contudo, desde logo se sabe que estes fatores terão uma influência direta na forma como os mercados externos serão abordados.

Segundo Calof e Beamish (1995), no que diz respeito aos mercados exteriores, existem vários fatores que acabam por serem atrativos para as empresas apostarem, como é o caso da mão-de-obra⁴, da cadeia de abastecimentos e do próprio potencial, isto é, o mercado estrangeiro acaba por trazer bastantes benefícios, demonstrando assim serem um grande potencial perante o nosso mercado nacional.

Numa outra visão, e fazendo referência a Martín, Lopéz e Saez (2015) a nível de motivações internas, cito o facto de, com a internacionalização, passar a existir uma redução de custos, isto porque as empresas passam a poder comprar matérias-primas mais facilmente a dispor de mão-de-obra mais acessível em termos monetários e de melhores condições de acesso a capital. As empresas que se internacionalizam dispõem ainda de um sistema fiscal mais favorável. Além disso, a procura de recursos torna-se mais alcançável no que diz respeito a mão-de-obra especializada e recursos naturais⁵.

Em relação aos fatores externos, consideram como motivações a estagnação do mercado e a procura externa. Ou seja, no que respeita à estagnação do mercado, as empresas são praticamente obrigadas a procurar novos mercados que se encontrem ainda nas fases iniciais.

⁴ relacionado com o seu custo

⁵ dependendo do aliado externo pode considerar-se a geografia do país bem como as suas infraestruturas

Relativamente à procura externa, os mercados externos não têm capacidade de resposta perante a procura que têm.

Simões (1997) defende que existem cinco categorias em que a motivação à internacionalização pode ser agrupada. São elas: as categorias endógenas, características dos mercados, relacionais, acesso a recursos no exterior e incentivos governamentais. No que diz respeito às endógenas, o autor identifica a necessidade de crescimento da empresa, a exploração da capacidade produtiva disponível, as economias de escala, as tecnologias e o aproveitamento de competências. Nas características dos mercados identifica a saturação do mercado nacional e a compreensão dos mercados externos dinâmicos. No que concerne as categorias relacionais, como o próprio nome indica, este item está relacionado com o acompanhamento do cliente nos mercados estrangeiros e nas conexões ou parcerias com outras empresas. Ter acesso a novas tecnologias, acesso a «*know-how*» e condições mais favoráveis são pontos que pertencem à categoria do acesso a recursos naturais. Quanto aos incentivos governamentais, trata-se de apoios, por parte de alguns governos, tanto no país de origem como no de destino, que se revelam ser fatores estimuladores.

Sendo este tema complexo, e havendo mais do que um autor a explicar as várias motivações que originam a internacionalização, passo a descrever as motivações que são pró-ativas e reativas. As primeiras surgem quando as empresas tencionam aproveitar os vários benefícios que existem nas economias de escala e a nível fiscal. Além disso, obviamente que o facto de uma empresa possuir tecnologia mais avançada que as empresas concorrentes, ter acesso a informação privilegiada e possuir produtos que são únicos no mercado, faz com que possa atribuir maior valor e assim obter maior lucro, pois as vendas alcançam um maior volume. Quanto às motivações reativas, estas surgem como o resultado que afeta o normal funcionamento da empresa, como por exemplo, as pressões da concorrência, que vão surgindo com as ações que se vão praticando, a saturação do mercado interno à empresa, a proximidade aos portos de embarque e desembarque, bem como a proximidade aos clientes (Czinkota et al., 1999 apud Lorga, 2003).

De forma a finalizar este ponto, refiro somente mais três autores. São eles:

- Johanson&Widersheim-Paul (1975), que fala sobre os processos ou estágio-modelos;
- Johanson&Mattsson (1988), que explica a abordagem de rede;

- Buckley&Casson (1976), conhecido por defender as teorias de custos de internacionalização/transação bem como a teoria de investimento direto estrangeiro.

Estes autores, as suas teorias e modelos refletem, ao longo do tempo diferentes vertentes, isto é, alguns deles têm como ponto de partida fatores demográficos, enquanto outros estudos têm em consideração os recursos da empresa. (Tuppura et *al.*, 2008)

1.3.Modelos e teorias de internacionalização

O processo de internacionalização não existe sem todos os pontos necessários estarem ligados. Abordaremos de seguida as teorias e os modelos para a internacionalização.

Começando pelas teorias que estão analisadas nas páginas seguintes, sabe-se que, segundo Carneiro & Dib (2007), havendo diversas teorias defendidas por vários autores, as mesmas podem ser organizadas em duas vertentes de investigação, sendo elas: a internacionalização com base na evolução comportamental e a internacionalização assente em critérios económicos. Tal como o autor acima referido, também Andersen e Buvik (2002) as classificam nestes dois tipos, explicando ainda que a evolução comportamental, como o próprio nome indica, está relacionada com atitudes, comportamentos e perceções dos que tomam as decisões dentro da empresa onde seriam conduzidos com o objetivo de diminuir o risco. No caso dos critérios económicos, estes autores explicam que o objetivo é sempre otimizar os lucros e ter um retorno financeiro assim que possível.

Segundo Borini (2006), algumas das teorias económicas mais importantes são:

- Teoria da internacionalização;
- Teoria do custo de transação;
- Paradigma Eclético;
- Teoria da Organização Industrial;

Já na abordagem comportamental podemos incluir:

- Modelo «Uppsala»;
- Teoria das redes;
- Teoria das estratégias de negócio;
- «Born Globals»;

Lorga (2003) classifica as teorias da internacionalização como sendo explicativas, agrupando-as assim em quatro grupos, assim como Viana e Hortinha (2009) preconizam também, sendo que os quatro grupos destes últimos autores são mais completos, segundo o meu ponto de vista.

Tabela 1-Teorias da internacionalização segundo Lorga (2003) e Viana e Hortinha (2009)

Lorga (2003)	Viana e Hortinha (2009)
Teoria do comércio internacional;	Teorias que tratam os estádios de internacionalização evolutivos;
Ciclo de vida do produto;	Teorias que analisam a internacionalização da perspetiva do investimento, da localização e dos custos de transação;
Teorias referentes ao comportamento e à gestão das empresas;	A internacionalização da vertente «networking».
Teorias baseadas nas imperfeições dos mercados e na organização industrial bem como nas abordagens dinâmicas da internacionalização;	As que interpretam a internacionalização do ponto de vista das opções estratégicas das empresas com vista a melhorarem a competitividade e tornarem-se mais eficientes.

Fonte: Adaptado de Lorga (2003) e Viana e Hortinha (2009).

Dando ênfase à teoria do ciclo de vida do produto, que consideramos bastante importante, pois importa saber como se coloca um produto num mercado desconhecido, esta teoria veio a sublinhar a inovação do produto, bem como os efeitos das economias de escala. O objetivo desta teoria é simplesmente explicar que, quer o tempo, quer o local apropriado para um investimento na inovação de produtos são influenciados pela evolução das vantagens comparativas a nível de custos. Conseguimos dividir esta teoria em três fases distintas do ciclo de vida do produto. São elas: a introdução do produto⁶, a fase de maturação e a fase de padronização. Depois de se conseguir internacionalizar o produto, a fase de produção vai, aos poucos, tentando deslocar-se para outros países e internacionalizar-se, o que acaba por facilitar o fabrico do produto.

Tal como Borini (2006), outros autores como Cyert e March (1963) e Aharoni (1966) desenvolveram a teoria da internacionalização com base nos comportamentos. Em todas as suas pesquisas e estudos, enfatizam principalmente os comportamentos dos tomadores de decisão nas empresas, ou seja, as suas atitudes e perceções, com o propósito de tentar ao máximo reduzir

⁶ sendo esta uma fase inicial tudo o que está ligado ao produto é efetuado no seu país de origem, isto é, onde o mesmo foi inventado

os riscos nas decisões sobre como e onde a empresa se expandir, destacando sempre a importância da aprendizagem e da acumulação do conhecimento nas empresas. Conclui, desta forma, que para Aharoni (1966) tudo se relaciona com as motivações, modelos mentais dos próprios gestores no que respeita ao investimento no exterior. Já para Cyert e March (1963) o investimento deve ser feito em mercados mais próximos, não só geograficamente como culturalmente, o que faz com o que o risco seja menor.

O único senão que é apontado a estas teorias é que as mesmas se baseiam muito nas decisões de gestão quando explicam o conceito de internacionalização.

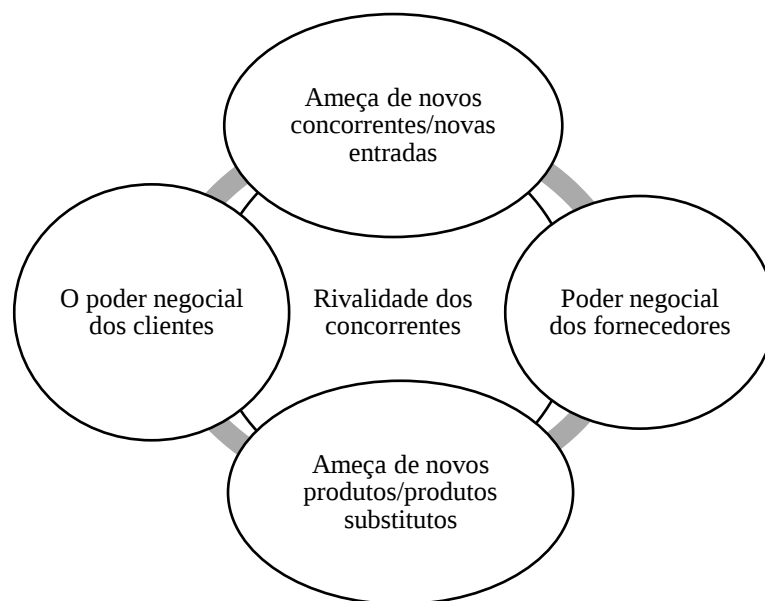
1.3.1 Modelo das Cinco Forças de Porter

Este modelo é bastante utilizado e fundamental para definir a maior parte da estratégia de uma empresa, devido ao facto de considerar os ambientes externo e interno, o que permite analisar igualmente pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da organização. É sabido que estes quatro fatores possibilitam a um gestor de uma empresa, perceber o impacto que causam sobre a rentabilidade do investimento efetuado, tanto a curto como a médio/longo prazo.

Sabe-se que este modelo tinha como um dos objetivos ser uma alternativa à conceituada análise «Swot», pelo menos era isso que o professor Porter da universidade de «Harvard» pretendia quando escreveu o artigo na «Harvard Business Review» sobre como as cinco forças competitivas moldam a estratégia. Porter segue a ótica da competitividade e tem em consideração a análise e a capacidade do poder de negociação dos clientes, bem como a dos fornecedores, da mesma maneira que a ameaça de novos concorrentes.

Assim, podemos considerar que, segundo defende Porter (1986), o ambiente competitivo da empresa é calculado segundo a figura abaixo:

Figura 1-Cinco Forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (2008).

O conjunto destas cinco forças, baseadas na ameaça dos novos concorrentes, com a capacidade que os fornecedores têm para negociar, os produtos substitutos e as suas ameaças, a capacidade que os clientes têm e as rivalidades que existem entre os concorrentes, é que faz com que uma empresa consiga perceber qual é o retorno que vai obter ao fim de ter investido. Ou seja, o retorno tem de ser superior ao custo de capital, de acordo com Porter.

Existem três estratégias genéricas/ básicas, sendo elas: o foco, a diferenciação e a liderança em custos. O autor defende que basta apenas que as empresas escolham uma das três para que sejam bem-sucedidas e no caso de ser bem eleita, tal irá fazer com que tenham um desempenho superior às empresas coconcorrentes. Cada estratégia possui uma opção interligada, como refere Porter (2008):

- Ameaça de novos concorrentes⁷- «*Know-how*»; Acesso vantajoso a matérias-primas; Políticas governamentais; Economias de escala; Imagem de Marca; Acesso aos canais de distribuição;
- Competição entre concorrentes⁸- Custos fixos elevados; Muitos concorrentes diversificados; Reduzida diferenciação; Entraves à saída; Ter uma estratégia importante;

⁷ barreiras à entrada

⁸ crescimento da indústria

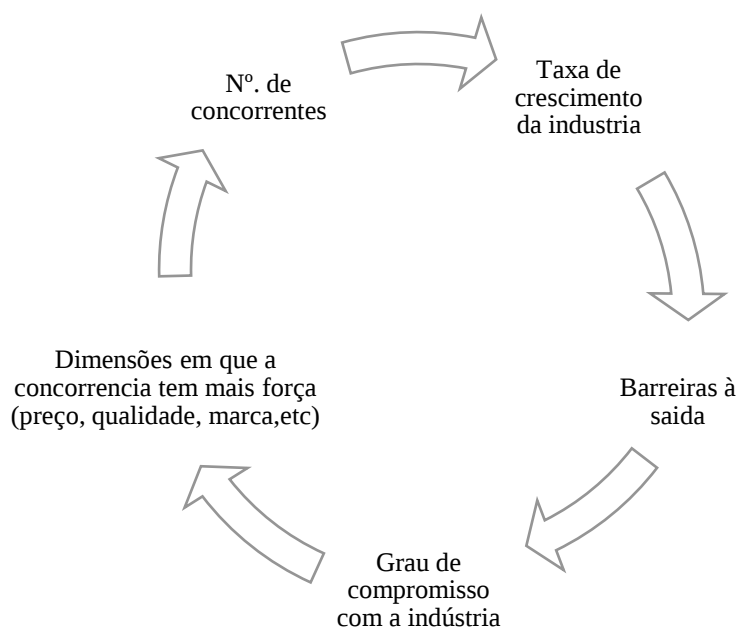
- Poder negocial dos fornecedores - Riscos de integração; Custo ao mudar de fornecedor; Custos totais dos produtos comprados na indústria; (In)existência de produtos substitutos; Concentração de fornecedores;
- Poder negocial dos clientes - Concentração; Volume de compras; Produtos substitutos; Informações disponíveis; Ameaça de integração; (In)existência de diferenciação;
- Ameaça de novos produtos - Relação preço/rendimento; Custo da mudança; Tendência do comprador para alcançar novos produtos;

Para além das estratégias, a teoria deste autor assenta ainda em três princípios fundamentais que incidem no posicionamento estratégico e que defendem que “estratégia é a criação de uma única e posição, envolvendo um conjunto diferente de atividades.” Porter (1996 p.61-78). Os - outros dois princípios, segundo o mesmo autor, é o envolvimento dos «trade-offs» e o ajuste entre todas as atividades da empresa, que interagem e se reforçam umas às outras.

A competitividade entre empresas faz com que, quanto maior a concorrência, maior será o resultado e mais forte a empresa se torna, conseguindo ocupar um lugar no mercado acima da média. Daí, dependendo da intensidade da concorrência poderão haver mais ou menos dificuldades, pois depende da força das empresas que competem entre si e que devem forçosamente saber que base estão a considerar na competição. (Porter 2008).

O autor refere ainda neste artigo que a intensidade da concorrência depende de cinco fatores:

Figura 2- Intensidade da Concorrência



Fonte - Porter (2008)

Como se verifica, na figura dois estão representados os cinco fatores, que, segundo Porter (2008) influenciam a intensidade da concorrência, sendo que todos estão interligados e dependentes uns dos outros.

1.3.2 Modelo de «Upsalla»

Surgido em 1975, este modelo está diretamente ligado à teoria comportamental da empresa, dos autores Cyert e March (1963), que visa destacar a evolução comportamental, estando deste modo ligado também à teoria das redes, tema este que se abordará mais à frente.

Aharoni (1966) e Cyert e March (1963), segundo os seus estudos, dão principal importância às atitudes, perceções e comportamentos dos decisores, que ao decidirem tomá-las, procuram correr o menor número de riscos possíveis no que diz respeito ao local e ao modo da progressão na sua expansão, dando enfoque à aprendizagem e referindo a importância de acumular conhecimento dentro de uma empresa.

O modelo de «Upsalla», foi desenvolvido em 1977, pelos autores Johanson e Vahlne, tendo por base⁹ modelos que tratam a evolução do processo de internacionalização das empresas, ampliando assim o seu leque de conhecimentos sobre os mercados externos. Portanto, este modelo aborda a internacionalização como sendo um método de aprendizagem em que a organização investe os seus recursos paulatinamente, de forma a conseguir contornar a falta de conhecimento que é uma das suas barreiras, permitindo que se assimilem conhecimentos sobre determinado mercado internacional. Ou seja, foca-se essencialmente na relação existente entre os mercados e as empresas. (Mendes, M. 2015).

Ficando a empresa comprometida com as suas decisões e operações comerciais, Amal et al. (2008) defende que só com as experiências geradas pelas operações realizadas nos mercados externos é que se consegue adquirir mais conhecimento e desenvolvê-lo, pois é bastante importante que o nível de conhecimento seja elevado. Tal permite que sejam tomadas decisões importantes com mais certeza, tais como por exemplo eleger o mercado-alvo, uma vez que, havendo conhecimento de mercado, o mesmo facilita à empresa o reconhecimento dos riscos

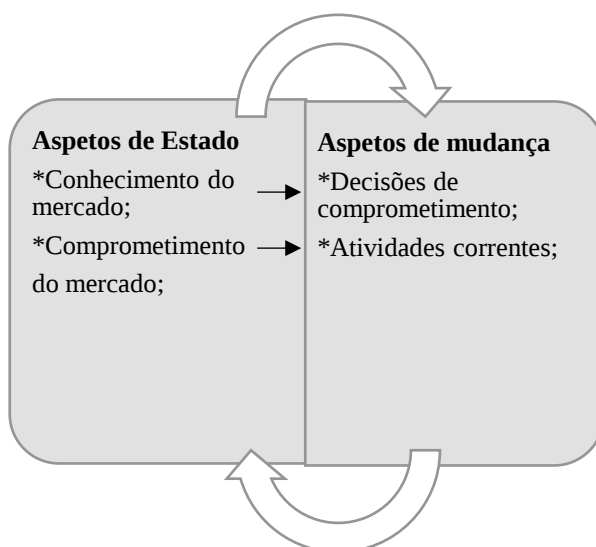
⁹ De certa forma dando continuidade aos trabalhos realizados por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975))
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias-Escola de Ciências Económicas e das Organizações

associados, assim como as oportunidades que poderão advir de um mercado específico. (Johanson & Vahlne, 1977 p. 27)

O facto de as empresas procurarem novos mercados está diretamente ligado à saturação do mercado doméstico, no qual surge a dificuldade em vender os seus produtos, o que faz com que as organizações sem alternativa tenham de procurar novas oportunidades de negócio. (Affonso. 2008)

Assim sendo, este modelo acaba por assentar em dois pontos fulcrais: a aquisição gradual de conhecimentos e a integração e uso dos mesmos, sempre com o objetivo de encontrar novas oportunidades de negócio-relação de mercados e empresas. (Mendes. 2015). Desta forma, destacamos os dois mecanismos, como segue na figura abaixo:

Figura 3- Modelo Uppsala



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977)

Analisando a figura três, é perceptível que a mesma tem por base dois mecanismos. Abordando o primeiro, os aspetos de estado¹⁰, este inclui o conhecimento de mercado e o comprometimento do mesmo perante os mercados adversários. Surgem posteriormente os aspetos de mudança¹¹, nos quais constam as decisões de comprometimento e as atividades correntes. Pode dizer-se que as atividades correntes estão interligadas ao comprometimento do

¹⁰ que representa o empenho dos recursos

¹¹ que lustram a atribuição de recursos

mercado, assim como as decisões de comprometimento estão interligadas ao conhecimento do mercado.

Para além do que a figura mostra, explicando sinteticamente o Modelo «Uppsala», expomos ainda que o mesmo apresenta quatro fases de evolução gradual, dependentes do comprometimento e do conhecimento da empresa, que, normalmente, no processo de internacionalização, são considerados como processos normais. A sequência destas quatro fases constitui a cadeia de estabelecimento¹² como se pode verificar na tabela dois:

Tabela 2- Quatro fases da cadeia de estabelecimento

Exportações Esporádicas/intermitentes	Primeiro contacto com mercado sem comprometer muitos recursos; Não possibilita receber muita informação;
Exportação através de agentes independentes ou indiretas através de representantes	Concedem maior conhecimento do mercado; Carecem de um maior empenho de recursos;
Subsidiária Comercial	No país onde a empresa pretende estabelecer-se; Canal de informação com controlo direto; Patenteia um acréscimo de riscos e custos;
Subsidiária Produtiva	Requer um grau mais elevado de compromisso de recursos e a aceitação de maiores riscos; Amplificação da cota do mercado no país onde a organização decidiu internacionalizar-se;

Fonte: Adaptado de Li, Y. & Nkansah, S. (2005).

Tal como mencionado acima, não são todas as empresas que necessariamente necessitam de concretizar todas as etapas. Algumas empresas acabam por ignorar algumas das etapas, porque, ou têm uma grande gama de recursos disponíveis ou os mercados externos não têm capacidades/dimensão suficiente (Barkema, Baum, & Mannix, 2002).

Assim, este modelo acaba por ser o mais vantajoso para as PME'S, pela quantidade de recursos disponíveis que são maioritariamente limitados, considerando assim que esta teoria é de facto a que se aplica melhor ao tema da dissertação.

¹² não sendo necessário concretizar todas as fases

1.3.3 Teoria Eclética de Dunning

A presente teoria, ligada ao aspeto económico, pretende explicar a internacionalização através de três conhecidas vantagens denominadas pela sigla OLI:

- «*Ownership*»¹³ – Referente a benefícios que as empresas possuem e que faz com que se diferenciem da concorrência seja com uma marca própria, tecnologia ou competências de gestão. Claro está que estas vantagens podem enfatizar-se perante a concorrência e, variando de empresa para empresa, pois cada uma possui características específicas, sendo que o seu processo competitivo poderá ser visto de duas perspetivas, segundo, Mendes (2015). São elas a perspetiva dinâmica ou estática, aplicando-se assim também tanto aos produtos que produzem como ao seu mercado alvo.
- «*Location*»¹⁴ - Tal como o nome indica, esta vantagem está relacionada com o aproveitamento decorrente da exploração no país estrangeiro por parte da empresa, ou seja, dar importância ao potencial da empresa nessa localização. Alguns exemplos de fatores relevantes no país são “os custos de produção, a extensão do mercado e a integração em espaços económicos amplificados” (Carreira, 2015 p.07-10), bem como as diferenças entre os países, como a cultura, as ideologias, a política e a economia.
- «*Internalization*»¹⁵ – Serve para que a empresa de forma a considerar a internacionalização, tenha em conta o risco que corre, o retorno que poderá vir a ter, o controlo e os recursos. Por essa razão muitas empresas acabam por aproveitar os benefícios de realizar as operações dentro da sua empresa, uma vez que assim conseguem poupar os custos de transação (Batista, 2014).

Segundo Dunning (1977), autor da teoria, qualquer investimento feito tem de conseguir corresponder à OLI, ou seja, respeitar as vantagens de propriedade respondendo à pergunta porquê; as vantagens associadas à localização, que têm de ser a resposta à pergunta onde; e por fim, as vantagens ligadas à internacionalização que visam responder à pergunta como.

¹³ Propriedade

¹⁴ Localização

¹⁵ Internacionalização

Esta teoria, tal como a teoria da internacionalização, procura as razões que levam as empresas a quererem expandir-se internacionalmente, interessando sempre que haja otimização de recursos e retorno financeiro, uma vez que são teorias relacionadas com a economia.

1.3.4 Teoria de «Networks»

Agrupada à teoria comportamental, segundo os autores Johanson e Mattson (1988), a teoria das redes retrata os mercados industriais como redes que estão conectadas aos relacionamentos entre empresas. A teoria defende ainda que as conexões de uma empresa, fazem com que o processo de internacionalização seja bem-sucedido ou mal- sucedido uma vez que a internacionalização dispondo de conexões desenvolvidas em rede, sendo elas internas ou externas, com indivíduos e/ou empresas com vantagem competitiva, fazem com que automaticamente a organização que se pretende exteriorizar, fique numa posição mais favorável na rede. Estas características acabam por se tornar mais relevantes do que propriamente as características culturais e do mercado (Johanson & Mattsson, (1988); Coviello, N. E. & McAuley, A. (1999)). Ficando assim numa situação mais confortável, a empresa determina as oportunidades bem como as estratégias.

Segundo estes autores, existe um modelo que eles próprios construíram que é o seguinte:

Tabela 3-Internacionalização das empresas segundo o modelo das redes

Grau de internacionalização da empresa		Grau de internacionalização no mercado	
		Baixo	Alto
	Baixo	«The Early Starter»	«The Late Starter»
	Alto	«The Lonely International»	«The International Among Others»

Fonte: Adaptado de Johanson e Mattson, 1998 em Törnroos, 2002.

Explicando a tabela três, quando o grau de internacionalização esta no nível «*The Early Starter*», tal significa que as relações internacionais ainda não são maduras o suficiente, possuindo pouco conhecimento do mercado internacional, uma vez que também o nível de internacionalização é baixo. As empresas, nesta fase, utilizam principalmente a exportação indireta, isto é, recorrem aos canais de distribuição e às posições de empresas no mercado referentes a outras empresas (Johanson & Mattson, (1988) citados em Törnroos, Å. 2002).

À medida que o nível de experiência aumenta, vão investindo noutros mercados externos, conseguindo passar assim para o nível seguinte, que é o «*Lonely International*». Este estágio apresenta já um nível de internacionalização significativo, não se aplicando o mesmo grau ao mercado em que se insere. Possui ainda uma vasta rede de relacionamentos e uma vez que a empresa, nesta etapa, já detém um conhecimento superior ao da fase anterior no mercado internacional, pode aproveitar para se inteirar mais sobre o processo de internacionalização (Törnroos, 2002).

O «*Late Starter*» é, segundo este modelo, a terceira fase do grau de internacionalização de uma empresa. O nível de internacionalização da empresa é, neste caso, baixo, ao contrário do mercado onde se insere, sendo que neste caso a internacionalização é um processo já em franco desenvolvimento. Posto isto, chegamos à conclusão de que este estágio deve aproveitar as relações que já possui nacionalmente para que, grosso modo, estas sejam uma alavanca para encetar relações comerciais com os mercados internacionais.

«*The International Among Others*», a última hipótese deste modelo, mostra como, tanto o mercado como a empresa, estão inteiramente internacionalizados do mesmo modo que as relações. A única decisão que a empresa terá de tomar é como aprofundar e prosseguir com o seu procedimento para se internacionalizar e, determinar que tipo de posições pretende ocupar nos diferentes mercados. Uma organização que esteja nesta fase mostra que possui um leque alargado de relações interempresariais, beneficiando assim da fiabilidade conquistada, de possíveis alterações que possam surgir no contexto internacional, fazendo com que seja mais fácil alterar estratégias e adequá-las (Johanson & Mattson, (1988) citados em Törnroos, 2002).

Uma vez criadas as ligações empresariais com outras empresas, há que saber mantê-las e trabalhar para que as mesmas se desenvolvam. Sabe-se que há diversas ligações, quer seja direta ou indiretamente, que existem entre as instituições, como por exemplo os clientes, fornecedores, distribuidores, centros de I&D e armazenistas (Turnbull, Ford, D & Cunningham, 1996). Existem também a distribuição do trabalho, a estruturação de tarefas, bem como a produção e utilização de produtos e serviços (Anderson, Hskansson, & Johanson, 2002).

Segundo Johanson e Mattsson (1988), um dos grandes objetivos desta teoria, para além de ser uma excelente ferramenta que permite analisar as estratégias das empresas em diferentes segmentos (Johanson & Vahlne, 2006), é a obtenção do lucro a curto prazo e o assegurar da sobrevivência e o desenvolvimento da empresa a longo prazo, criando assim posições.

O facto de a teoria das redes ser uma ferramenta distinta e ligada à gestão estratégica faz com que a sua visão seja alargada no modo de se internacionalizar, facilitando assim as relações com os parceiros estrangeiros (Johanson & Vahlne, 2006).

Desta maneira, de acordo com Johanson e Mattsson (1988), uma empresa pode preferir uma estratégia para se internacionalizar juntando-se a empresas idênticas, estabelecendo posições com distintas empresas nacionais, conseguindo assim atingir um lugar numa rede internacional. Da mesma maneira que deve aumentar a coordenação entre posições já existentes nas diferentes redes presentes, integrar-se internacionalmente e fomentar posições.

1.4.Estratégias de Internacionalização das PME'S Portuguesas e modos de entrada no mercado

É sabido que, de uma forma geral, em Portugal, segundo Gersick, Hampton e Lansberg (1997), as micro, pequenas e médias empresas são de origem familiar, representando entre 65% a 80%. O gestor é em grande parte o proprietário e estas empresas demonstram ainda uma importância global considerada.

As PME'S portuguesas causaram um crescimento e uma mudança na economia. Mesmo contando já com um apoio do governo e com a extensão empresarial existente conta infelizmente ainda com pouca assiduidade nos grandes mercados emergentes. Uma das razões para que tal facto aconteça é a diversidade de culturas nestes mercados, que é ainda elevada. A nível financeiro, o que acontece é que, tratando-se de pequenas empresas, muitas vezes elas não têm suporte financeiro para suportar os custos de determinados países.

A partir do momento em que uma empresa opta por se internacionalizar, está automaticamente a adaptar uma estratégia para a sua organização, uma vez que pretende que a mesma seja conhecida fora do território nacional, assim como os seus serviços e/ou produtos. Cada estratégia dependerá do objetivo final da empresa, uma vez que os gestores, para decidirem se é rentável ou não estarem inseridos em mercados externos, têm de possuir objetivos bem definidos e delineados (Volkova & Au-Yong-Oliveira,2015). Então, uma vez desenvolvida a ideia de internacionalização, a empresa dispõe de três opções distintas, como podemos verificar na tabela quatro:

Tabela 4- Estratégias/modos de entrada

Desempenho isolado ou independente;	Criação de subsidiárias;	Colaborar com outras empresas;
• Exportação-Modo mais direto de internacionalização; • Ser uma empresa pequena faz com que a flexibilidade e rapidez de reação seja uma vantagem, por conseguir aproveitar oportunidades de negócio; • Outra vantagem é os clientes disporem de um atendimento mais personalizado;	• A opção que deve ser escolhida pelos empresários portugueses; • Possibilita maior competitividade acrescida;	• Situação intermédia entre os dois itens anteriores; • Licença de exploração; • Franchising; • Subcontratação; • Joint Venture; • Consórcio;

Fonte: Adaptado de Brito, C. (1993)

Torna-se evidente que, no caso do desempenho isolado ou independente, não é tão fácil entrar no mercado de exportação, uma vez que o conhecimento sobre os mercados, a falta de experiência com outros contactos externos, recursos pouco qualificados e o pouco conhecimento no que diz respeito à negociação são fatores que dificultam a expansão empresarial.

Uma vez que se considera a exportação como uma das principais vias para a internacionalização, há que frisar que é necessário bastante empenho por parte das empresas, tendo em consideração que a maior parte das organizações recorre a este modo de entrada por falta de recursos, e procura uma rápida rentabilidade e retorno do investimento. Do mesmo modo, haverá sempre um risco e uma incerteza associados. A criação de subsidiárias, por exemplo, que se trata essencialmente da criação uma equipa de vendas ou da utilização de uma «trading», na qual existe uma pessoa que tem como função tratar da documentação, do transporte de mercadorias, do contacto direto com clientes, entre outros, é também uma das opções (Ford, & Rosson,1982).

No caso específico das subsidiárias, muitas das empresas portuguesas não optam por esta opção, por ser dispendiosa. No entanto, esta hipótese deveria ser ponderada pelas firmas, dado que, comparada com a exportação, esta possui um grau de controlo superior, no que

respeita às redes de distribuição e informações sobre o mercado, com a intenção de aumentar a competitividade. Ao contrário do desempenho isolado ou independente, as subsidiárias pertencem a um grupo, o que significa que deixam de ser geridas singularmente, para serem geridas em grupo. É evidente que nem tudo são benefícios e, portanto, de acordo com Boddewyn (1985), as exigências são mais monótonas no que diz respeito aos meios de financiamento e aos meios humanos, nomeadamente o risco de ser necessário um maior investimento.

Por fim, no que diz respeito à cooperação com outras empresas, posso destacar algumas das mais importantes, como por exemplo a licença de exploração, a subcontratação e o «franchising».

No que diz respeito à licença de exploração, neste item está incluída uma grande variedade de situações contratuais, nas quais existe uma empresa que neste caso é a licenciadora que cede a outra organização¹⁶ o direito de produzir e/ou comercializar determinado produto e/ou serviço numa área fixada por ambas as empresas, em que ambas obtêm «royalties». Não é necessariamente obrigatório que a cedência seja apenas a nível de produtos e/ou serviços, pois também é possível que seja em direitos de autor e/ou outro tipo de informação, quer seja comercial, tecnológica, entre outras (Contractor, 1981).

O «franchising» é algo especial e particular a nível de licença ou de contrato de assistência, sendo que normalmente funciona entre uma empresa denominada por «franchisada» e uma empresa designada «franchisadora», e onde se obtém o direito de, sob certas condições, poder explorar em exclusivo um produto, uma marca, ou um serviço dentro de uma determinada área. Não só têm o direito de ter acesso a marcas e conhecimento tecnológico como acima de tudo ainda possuem assistência na gestão do seu negócio, principalmente no departamento comercial e financeiro.

Basicamente, a organização que é «franshisada» fica com autoridade para gerir um determinado negócio e usar as táticas e técnicas do «franchisador». De facto, o «franchising» possui muitas semelhanças com a licença de exploração, contudo, este método é mais abrangente devido ao facto de o contrato ser mais amplo (Wesnitzer, 1991).

Por conseguinte, na subcontratação, uma determinada empresa decide fazer uma encomenda de produtos ou de simples prestações de serviços, a uma outra empresa que é

¹⁶ concessionária

subcontratada. Quando a empresa aceita estabelecer o acordo de comprometimento, já sabe que existem especificações que estão pré-estabelecidas pela empresa denominada principal. O principal objetivo da empresa subcontratada é assumir que os serviços prestados ou os produtos requisitados cumpram todas as normas estabelecidas pela empresa principal. São poucos os casos onde existe a cedência de «*know-how*» seja ele tecnológico, de maquinaria, equipamentos ou outro tipo. Quando assim é, opta-se por contratos autónomos de licenciamento ou de assistência.

Como refere Powel (1990), a subcontratação é uma maneira de determinada empresa se desintegrar verticalmente. Atentemos no facto de as empresas japonesas terem sido pioneiras no que diz respeito à subcontratação internacional, o que só nos mostra que, por vezes, quanto mais claras as ideias e os processos forem, mais eficaz a gestão se torna.

As empresas portuguesas apostam fortemente neste tópico da subcontratação, e foi por este motivo que, num conjunto de seis pontos, decidimos desenvolver esta modalidade de internacionalização. Tal decisão prendeu-se com o facto de a empresa em questão, ter adotado a subcontratação como principal estratégia de internacionalização/modo de entrada. O mesmo se passa com muitas empresas portuguesas, uma vez que as mesmas se podem subdividir em dois pontos:

- Predominante Subcontratadas;
- Predominante Subcontratantes;

Posto isto, referimos que o primeiro tipo de empresas adota uma postura mais passiva, todavia, muitas das empresas em Portugal opta por ser subcontratada, uma vez que, grosso modo, são organizações com fracos recursos e pouca experiência. Porém, o que por vezes surge como um problema torna-se numa solução, pois estas empresas, uma vez confrontadas com estes problemas, aprendem a pensar em novas formas de gestão, de organização, em modos diferentes de comercializar os seus serviços e produtos.

Relativamente ao segundo ponto, o mesmo consiste numa estratégia mais ativa no mercado e ao mesmo tempo agressiva. As empresas portuguesas têm muito em consideração as análises SWOT, o que lhes permite identificar quais os melhores produtos para se procurar, dividir a cadeia de valor logo após verificarem quais os melhores artigos a explorar e saber quais as atividades para as quais têm pouca aptidão. Por todos estes motivos, as empresas tratam de contratar empresas que assumam essas funções. No que diz respeito à BF, esta é uma empresa

que adotou também esta estratégia, uma vez que se considera uma empresa verticalmente desintegrada, o que obriga a empresa a subcontratar uma outra que no que diz respeito aos acabamentos das peças. Tal facto foi transmitido pelos proprietários, que referiram na entrevista que concederam, que todos os produtos com a marca BF é totalmente feito em Portugal, do fio à confeção, usando lãs provenientes de ovelhas Bordaleiras¹⁷ e Merino¹⁸ portuguesas, empregando métodos tradicionais. A BF apenas não dispõe de tinturaria, ultimação e acabamentos, o que a leva a recorrer à subcontratação de empresas da Serra da Estrela, nomeadamente à Alçada & Pereira. Tudo o resto é confeccionado na fábrica.

Ou seja, em suma, pode-se afirmar que a empresa em questão obteve como modo de entrada/estratégia de internacionalização o desempenho isolado, no qual se inclui a exportação. O facto de ser uma empresa pequena tem influência depois na flexibilidade e rapidez de reacção, o que faz com que a mesma ganhe vantagem comparativamente a outras empresas do ramo, por conseguir aproveitar oportunidades de negócio.

De acordo com Dominginhos (2001), a necessidade de investimento compromete, de certa forma, a empresa, tendo em consideração a sua rendibilidade, considera a atuação nos mercados estrangeiros como necessária e natural, seja em que fase for¹⁹, onde são conhecidas as relações de colaboração por estas empresas.

A empresa, ao escolher o modo de entrada, tem sempre por base o seu nível de desenvolvimento nos mercados externos, dependendo da dimensão da sua quantidade de recursos bem como do investimento que se fez e ainda do nível que a empresa dispõe sobre as operações internacionais (Leersnyder,1986). Muitas vezes, dependendo da liberdade que a organização detenha, pode chegar a delegar funções em terceiros (Leersnyder,1986).

Resumidamente, assumimos, de uma forma geral que, as estratégias mais utilizadas por parte das PME'S são sem dúvida as exportações, quer sejam feitas diretamente ou indiretamente. Vários autores como por exemplo Fernández e Nieto (2005) defendem que, indubitavelmente, a exportação é a estratégia mais adequada para estas empresas.

É importante referir que apenas se considera uma PME'S uma empresa que detenha 250 colaboradores ou menos ou que tenha um volume de negócios anual não superior a cinquenta

¹⁷ burel

¹⁸ mantas

¹⁹ conceção, comercialização, entre outros

milhões de euros, segundo dados da CE (2006, citado em Pinho, 2007). Evidentemente, esta questão faz com que haja grandes discrepâncias entre as pequenas e médias empresas, pois tanto podemos ter uma empresa que tem 50 colaboradores e fatura 25 milhões de euros, como podemos ter uma empresa que tem 150 colaboradores e fatura 35 milhões. Claro está que, no âmbito das PME'S, as empresas que têm maior número de funcionários e um nível de faturação consideravelmente bom, têm mais possibilidade de expansão para o exterior, da mesma forma que possuem mais recursos e selecionam modos de internacionalização de maior risco.

1.5. Análise Pest e Análise Swot

Sendo que são duas análises que iremos abordar nesta investigação, achamos que seria uma mais valia sintetizar o que cada uma delas representa.

Começando pela análise Pest, este tipo de análise pretende auxiliar os gestores de qualquer organização a tomar decisões, onde assume que para uma empresa ser bem-sucedida, tem primeiramente que recolher, perceber e analisar toda a informação relacionada que já existe e fazer uma ligação com o setor ou empresa que vai estudar tendo em consideração o seu ambiente externo como refere Peng, A., & Nunes, B. (2007, July). Para que uma empresa evolua, é necessário que determinados pontos, relacionados com o ambiente externo, tais como mudanças legislativas, quer seja ao nível económico como político, tecnológicos ou socioculturais.

Segundo o autor Gupta (2013) cada letra da sigla Pest corresponde a um conjunto de fatores a analisar: O P é referente a fatores políticos, o E a fatores económicos, o S fatores sociais onde se inclui fatores demográficos, culturais, aspetos sociais e o T que abrange fatores ao nível da tecnologia, fazendo referência às mudanças e infraestruturas tecnológicas, com a tecnologia que afeta o ambiente externo (Ho, 2014).

No que diz respeito à análise Swot, segundo os autores Novicevic e Harvey (2014) esta análise surgiu muito antes da estratégia delineada pelo professor Porter tornando-se muito popular na década de 70. Mais tarde com o aparecimento da estratégia de Porter e o seu modelo, a análise Swot acaba por ser colocada em segundo plano.

Mais tarde, na década de 90 reaparece tornando-se numa das maiores e recomendadas metodologias de análise, sendo que o facto de esta análise transmitir que o gestor pode definir

uma estratégia do seu ambiente interno, isto é recursos que a empresa possui, com o ambiente externo, teve uma grande importância (Novicevic e Harvey, 2014).

A sigla Swot é, representa as forças, representada pela letra S, onde a empresa mostra as suas capacidades para competir e o crescimento sustentado. As fraquezas, letra W, carências dentro da empresa que afetam o crescimento da organização, sendo colocada em muitos casos a sua subsistência. O, representa as oportunidades para a empresa, mostrando as possibilidades de crescimento. Por fim, a letra T, os desafios que a organização pode encontrar, sendo que em alguns caso pode acelerar as fraquezas ou impedir que as oportunidades seja desenvolvidas (Gupta e Mishra, 2016).

Deste modo, segundo Talib e Hamid (2014) podemos considerar que o ambiente empresarial conta com fatores internos e externos, sendo que os internos estão maioritariamente relacionados com imagem, estrutura, disponibilidade de recursos, capacidade de produção e os externos mudanças tecnologias, situação político-económica, situação social e questões ambientais.

Contudo, o principal foco desta análise, é saber como transformar ameaças em oportunidades e pontos fracos em pontos fortes.

1.6.Modelo Concetual

Apresentamos o modelo concetual onde basicamente é um resumo e uma apresentação do tema da investigação, onde indicamos o tema de estudo, os modelos/teorias que se aplicam a esta investigação e por fim as variáveis de estudo, isto é, as questões que utilizamos para o cruzamento de variáveis, para que obtivesse-mos as conclusões e as respostas pretendidas à questão de partida bem como aos objetivos.

- Tema: Estratégias de internacionalização das PME Portuguesas- O estudo de caso da empresa BF;
- Modelos e Teorias: Os melhores modelos que se aplicam a esta investigação são o modelo «Upsalla» e a teoria das redes, uma vez que são ambas de cariz comportamental e que da mesma forma que o modelo «Upsalla» refere que a aquisição gradual de conhecimentos e a integração e uso dos mesmos, é fundamental, a BF tem esse ponto

de referencia na sua estrutura e sempre com o objetivo de encontrar novas oportunidades de negócio-relação de mercados e empresas.

- Variáveis de estudo: Faixa etária, sexo, escolaridade, pontos fortes da BF, forma mais recorrente que a empresa utiliza para se promover, tipo de internacionalização que a empresa pratica, encargos financeiros do processo de internacionalização da BF, evolução e crescimento da BF e o grau de internacionalização da BF;

2. Metodologia

O presente trabalho mostra de que forma a BF se internacionalizou e quais as estratégias que foram utilizadas. Assim, a abordagem que foi feita foi maioritariamente qualitativa sendo que refere aspetos quantitativos, uma vez que inicialmente foi feito um estudo de caso concretizado através de uma entrevista feita aos proprietários da empresa, e posteriormente foram elaborados os questionários que foram preenchidos pelos colaboradores da organização.

Sendo que no capítulo três foi elaborada uma breve análise da empresa, mencionando qual a sua missão, valores e visão, bem como o objetivo e as suas técnicas para o processo de tratamento do burel assim como que tipo de formação os colaboradores da BF recebem, numa terceira fase foi construída uma breve análise de mercado onde mencionamos o setor e a concorrência, diferenciando os produtos de ambas as empresas, a visão do mercado, o comportamento pós compra dos consumidores e o perfil de consumidor, percebemos quem fornece a BF, os novos segmentos de mercado e uma breve análise PEST ao setor dos lanifícios e uma análise Swot.

Posteriormente, e em relação à análise dos dados, começamos pela abordagem qualitativa com o objetivo de conseguir contextualizar o ambiente da empresa: conhecimentos que as pessoas possuem, experiências de vida²⁰, atitudes, ou seja, utilizou-se uma vertente mais comportamental, que passa por não ter em consideração números ou estatísticas. (Fernandes, & Maia, 2001). Através de uma entrevista consegue-se chegar até à pessoa, obtendo dados que sabemos ser de fonte fidedigna, sendo estes dados colhidos em ambiente natural e não forçado (Bogdan, & Biklen, 1994). Através desta abordagem é possível recolher mais dados, não só por intermédio das entrevistas, como também por documentos bibliográficos²¹ ou históricos, como notas de campo, entre tantas outras formas.

Para que fiquemos a entender de maneira mais perfeita o funcionamento da empresa, um dos melhores métodos consiste em realizar questionários a quem contribui para o bom sucesso da mesma. Assim, consideramos que, juntamente com os questionários, terá de ser feita uma análise de forma a conseguir interpretar os resultados das inquirições de forma mais estruturada e evidenciada (Gatti, 2004), utilizando principalmente o cruzamento de variáveis.

²⁰ tanto pessoais como profissionais

²¹ na maior parte das vezes fornecidos pela empresa

Esta abordagem estatística permite, após recolher os dados, analisá-los e apresentá-los em gráficos e tabelas maioritariamente.

Em suma, através da abordagem mista, consigo responder principalmente à questão de partida desta dissertação, que é a seguinte: as estratégias que a empresa Burel Factory utilizou para se internacionalizar terão sido eficazes?

2.1. Questão de investigação

É através da questão de investigação que, enquanto investigadora, se pretende entender até que ponto as PME'S elegem as melhores estratégias, permitindo assim esta pergunta entender algo que é real, e não apenas descrever e relatar. Ou seja, a questão de partida serve de orientação para esta investigação. Recordando-a: as estratégias que a empresa Burel Factory utilizou para se internacionalizar terão sido eficazes?

2.2. Objetivos da investigação

A presente investigação tem como principal objetivo identificar quais as estratégias mais eficazes que as PME'S utilizam para se internacionalizar. Deste modo, este objetivo juntamente com a questão de partida formam um duo que tem como principal finalidade verificar se a BF adotou boas estratégias para atuar no estrangeiro.

Enquanto objetivo específico analisar a internacionalização da empresa BF.

2.3. Tipos de investigação

Tal como referido no tópico anterior, a investigação utiliza uma abordagem mista²². Numa primeira etapa, foi selecionado como ponto de partida uma análise empírica, o que faz com que as bases do estudo de caso se tornem mais sólidas, intercalando a mesma análise com as informações que se obteve na entrevista. Esta começa com algumas perguntas de teor mais pessoal e posteriormente passou para um aspeto mais profissional. Por último, será elaborada

²² qualitativa e quantitativa

uma análise aos dados dos questionários feitos aos colaboradores, a partir dos quais obtivemos respostas fechadas e de escolha múltipla. Na escolha dos inquiridos, não houve qualquer requisito a cumprir, sendo que apenas se conseguiu inquirir trinta, dos trinta e dois funcionários. O inquérito é constituído por 19 questões e encontra-se dividido em duas partes, a primeira parte versa sobre os dados pessoais e a segunda parte foca com maior relevância a empresa onde trabalham.

2.3.1.Características do estudo de caso

Como afirma Fachin (2001) este método procura descrever e explicar uma determinada situação tendo sempre em consideração o tema de estudo, a sua finalidade e o seu objetivo, dado que, como afirma Yin (2015) se trata de uma metodologia que procura responder às questões do como e porquê. Enquadra-se especialmente na abordagem qualitativa, sendo esta pesquisa de caráter exploratório, focando-se essencialmente no comportamento humano. Assim como ainda defende que os investigadores tenham em consideração as características da vida real, como comportamentos de pequenos e grandes grupos, desempenho escolar ou o amadurecimento das indústrias (K. Yin, 2015).

Contudo, o mesmo autor refere ainda que este método de investigação pode ostentar falta de rigor, afirmando que o investigador poderá adaptar o estudo às suas visões e maneira de ser, fazendo com que por vezes as conclusões retiradas sejam influenciadas pelo mesmo. Porém, é possível comprovar que um estudo de caso é fiável, utilizando o método de comparação com outros estudos de caso para que seja possível formar certas generalizações (Lessard-Hébert et al., 1994, citado por Morgado, 2012, p. 96).

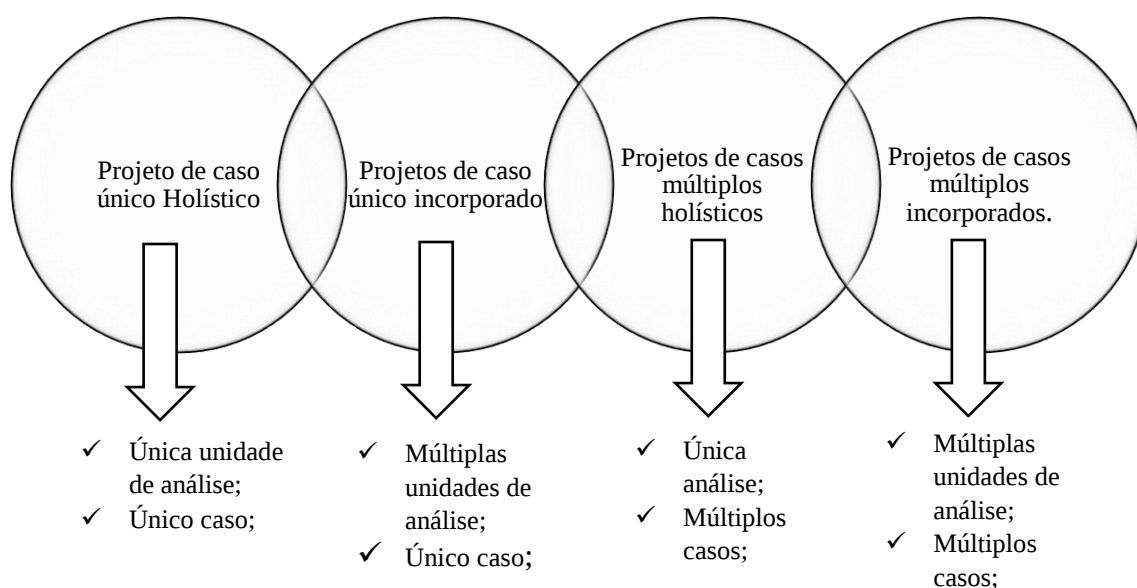
Não obstante, autores como Ponte (2006) tratam esta abordagem como sendo particularista por tratar de um assunto específico, procurando assim algo que seja único e diferenciador. O estudo de caso procura estudar um fenómeno contemporâneo numa circunstância real, onde estão incluídas as experiências e as perceções parciais dos participantes.

2.3.2. Tipos de estudo de caso

Há vários autores como por exemplo Bogdan e Biklen (1994) e Punch (2013) que abordam e caracterizam os vários tipos de estudo de caso, como o caso de estudo único ou casos de estudo múltiplos.

Já o autor Yin (2015) afirma que existem quatro tipos de projetos de estudo de caso, como podemos verificar no esquema da figura quatro:

Figura 4- Quatro tipos de estudo de caso segundo K. Yin, R. (2015)



Fonte: Adaptado de K. Yin, R. (2015)

O mesmo autor argumenta que se subdivide em duas categorias, quanto ao propósito do caso de estudo, são elas:

- Exploratória;
- Descritiva;

Como Yin (2015) menciona, a categoria exploratória não explora somente a análise dos dados, mas envolve também a análise teórica, na qual a intuição de generalizações do investigador ocorre a partir de observações. Deste modo é possível alcançar princípios teóricos de forma conclusiva, explicando assim outros fenómenos. No caso do estudo de caso descritivo, como o próprio nome indica, o mesmo representa a descrição ao pormenor de um episódio inserido no estudo. Estas razões na sua maioria são complexas e a melhor maneira de as

descodificar é através dos questionários. Assim com a informação encontrada, estabelecem-se as conhecidas relações de causa-efeito.

Assim, afirmamos que esta investigação, ou seja, o estudo de caso da BF, se insere nas duas categorias anteriormente explicadas, uma vez que primeiramente foi feito um estudo sobre a empresa e sobre o tema em questão, de forma a obter uma teoria correta e sustentada, que me permitiu retirar algumas conclusões pessoais e escrevê-las. Logo, o estudo de caso reveste-se de carácter descritivo porque o mesmo incide sobre a BF e o propósito do estudo é entender quais as estratégias que as PME'S usam para se internacionalizar, bem como saber se a estratégia que a empresa em questão adotou para o efeito foi eficaz. Para ajudar à compreensão, foram elaborados os questionários para perceber o outro lado da empresa, uma vez que os colaboradores são a cara da mesma e a opinião dos seus elementos é bastante importante.

Stake (1995) categoriza os casos de estudo em três modelos: intrínseco, instrumental e coletivo. O modelo intrínseco está ligado ao facto de o investigador explorar um caso em particular, pelo qual tem interesse, compreendendo assim melhor a investigação. O modelo instrumental funciona como uma reflexão sobre determinado assunto e um instrumento que nos permite descortinar algo que não esteja apenas ligado ao caso em si, conseguindo obter um campo de visão e conhecimento mais amplo. Por fim, o modelo coletivo acontece quando o instrumental se estende a vários casos, possibilitando, através da comparação, um entendimento maior sobre determinado ponto²³. O estudo de caso da BF insere-se tanto no modelo intrínseco.

2.3.3.Limitações do estudo de caso

É sabido que cada investigação tem as suas vantagens e desvantagens, dependendo sempre da pessoa que a está a levar a cabo, considerando o tipo de questão de partida, o foco e ainda o controlo que o investigador possui sobre os factos verídicos comportamentais (K. Yin, R. 2015). Desta forma, o mesmo autor refere que a privação de rigor no método, a generalização e o tempo destinado à pesquisa são consideradas desvantagens.

Se houver falta de rigor no estudo de caso, podem surgir várias direcções dentro da mesma investigação, tanto ao nível da recolha de dados e sua respetiva análise como na organização

²³ população, condição ou fenómeno

dos mesmos. É bastante fácil que se generalize, tendo em conta exemplos de estudos de caso. Quanto ao tempo que é destinado à pesquisa, sabe-se que é necessário muito tempo para que um estudo de caso fique bastante bem elaborado e que a maior parte das vezes os resultados que apresentam são fracos, sendo que na maioria das vezes, tal se deve à falta de experiência da pessoa que está a investigar.

Como se vai poder verificar mais adiante, este estudo de caso, sobre esta empresa em particular, apresentou algumas limitações entre elas, o grau de abstenção em algumas perguntas, o fator tempo, que era exíguo e a pouca quantidade de informação sobre o setor de atividade.

2.3.4. Entrevista

Segundo Yin (2015) a entrevista é dos métodos que melhor informação consegue captar e uma das fontes mais importantes. É uma ótima ferramenta para se utilizar num estudo de caso e por esse motivo é tão usual. As entrevistas são conversas conduzidas, não investigações organizadas.

A entrevista é um ótimo método para perceber as vivências, percepções e visões do entrevistado, bem como o modo como ele as interpreta. Existe sempre ou maior parte das vezes um contacto direto entre o entrevistado e o entrevistador, onde quem faz as perguntas cria um ambiente de veracidade e intimidade, evitando que o entrevistado se afaste do objetivo da pergunta (Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. 1992)

A entrevista em profundidade tornou-se quase um ícone, sendo dos métodos mais utilizados, uma vez que permite diferenciar diferentes fenómenos (Duarte, J., & Barros, A. 2006). Neste tipo de entrevista, o entrevistador por vezes propõe que o entrevistado dê os seus pontos de vista sobre o assunto, pois na sua maioria são úteis para a investigação.

Existe ainda a entrevista focada e a entrevista de levantamento formal. No que respeita à entrevista focada, mesmo sendo descontraída, existe uma espécie de guião que tem de ser seguido. No levantamento formal, a prioridade é originar dados quantitativos e evidenciá-los, para que sejam projetados para o estudo de caso.

Segundo os autores Fontana e Frey (1994), existem três tipos de entrevista: estruturada, semiestruturada e não estruturada.

Existem duas principais tarefas que são muito importantes e que convém que sejam seguidas:

- Ter em consideração a linha de investigação, seguindo o guião que contém as perguntas, para que seja possível satisfazer todas as necessidades que são precisas para o estudo de caso;
- Apresentar questões que sejam de fácil resposta e que não comprometam o entrevistado nem a sua empresa (no caso das entrevistas de resposta aberta), elaborando questões verdadeiras e imparciais que sigam a linha de pensamento da investigação;

Em relação à entrevista realizada aos dois proprietários, a mesma era estruturada e focada sendo que apesar de ter sido algo descontraída havia uma espécie de guião com as principais questões.

2.3.5.Questionários

Os questionários podem assumir diferentes formas, dependendo se se trata de uma observação direta ou indireta. Neste caso em específico, os inquiridos foram contactados para obter a informação que era necessária, fornecendo-lhes os questionários para que os preenchessem. O objetivo é conseguir obter informações que possam ser analisadas e trabalhadas, recolher modelos de análise e criar comparações. (Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. 1992). É aconselhado que os questionários sejam objetivos e que se consiga obter respostas rápidas, claras e diretas.

O questionário elaborado apresenta observação direta e conta com um total de 19 perguntas, sendo que as primeiras são de cariz pessoal e só a partir da questão quatro é que se direciona mais para o campo profissional. As questões são de resposta fechada, não havendo a obrigatoriedade de resposta, tornando-se assim claro e objetivo.

Em relação à amostra conseguida, obtivemos dados quantitativos e qualitativos, realizando posteriormente um cruzamento de variáveis de forma a conseguir obter conclusões relacionadas com a faixa etária, escolaridade e sexo com os pontos fortes, com o grau de internacionalização, com a evolução da BF no que respeita à importância da sua internacionalização, com a classificação dos encargos financeiros, com a forma que a BF utiliza para se promover assim como as motivações da BF para a internacionalização com a internacionalização que a mesma pratica, por exemplo.

3. Empresa Burel Factory

3.1. Caracterização da Empresa

A empresa BF, situada atualmente numa parte da antiga Lanifícios Império, em pleno coração da Serra da Estrela, Manteigas, surgiu no ano de 2012 para colocar em prática um projeto na área da produção de tecidos de lã, tendo como ponto de partida a reconstrução da antiga fábrica SOTAVE²⁴ e a aquisição da maquinaria, máquinas essas com valor patrimonial e museológico²⁵ e únicas no país pelas suas características e antiguidade: fiação, cardação, teares, entre outros.

A BF procurou recuperar a essência dessa fábrica e de quem nela trabalhou, empregando assim numa primeira fase oito pessoas, e tendo atualmente cerca de cinquenta pessoas empregadas, trabalhando presencialmente na fábrica apenas trinta e duas e as restantes espalhadas pelos vários departamentos²⁶.

É fácil deste modo entender que a reconstrução da Lanifícios Império foi algo que marcou a vila de Manteigas, uma vez que este facto reergueu uma das indústrias mais importantes da região: os lanifícios.

Atualmente, sabendo quão fácil é repetir peças, produtos, serviços ou até mesmo copiar, independentemente do país em que nos encontramos, é crucial fazer a diferença, e deste modo criar peças com uma ligação ao local geográfico, à tradição e estar sempre disposto a inovar. O burel permitiu que a BF juntamente com o apoio das gentes e com a parceria de «*designers*», criasse este projeto que visou ainda criar um novo conceito: o Turismo Industrial, abrindo a fábrica ao público e criando dentro da fábrica um novo espaço museológico, em articulação com a CMM.

No início, esta unidade apenas produzia gamas de quarto²⁷, de sala²⁸, de mobiliário²⁹ e só há mais ou menos três anos é que expandiram a produção a outras áreas, como é o caso dos

²⁴ declarada insolvente em 2007

²⁵ os últimos equipamentos iguais encontram-se no Museu dos Lanifícios na Covilhã parados

²⁶ marketing, comercial, lojas do Porto e Lisboa

²⁷ almofadas, tapa-pés

²⁸ tapetes

²⁹ bancos

acessórios de moda³⁰, de escritório, como as pastas de mesa, para crianças, nomeadamente «sit toys» e revestimentos de parede³¹.

A BF retomou a produção de tecidos de lã cardada, acompanhando todo o ciclo da lã (cardação, fiação, tecelagem), com especial destaque para o burel, «tweed», «mélton», «*pied de poule*», sarja de lã, «tartan», príncipe de gales e veludos de lã. Ainda sob a marca Mantecas produz as conhecidas mantas, echarpes e cachecóis recuperando e recriando padrões antigos, dando-lhes formas e cores contemporâneas.

Esta empresa conta com uma grande equipa de «*designers*», que com ela colaboram diariamente e estão constantemente a receber novas propostas e a colocá-las em produção pelos mestres que laboram na fábrica.

Assim, afirmamos que a BF possui uma vasta gama de roupa, acessórios, carteiras, mochilas, produtos para casa, bancos, tapetes, brinquedos, entre tantas outras peças. É também responsável por vários projetos de arquitetura, através do revestimento de paredes com painéis, o que tem representado um segmento cada vez mais procurado. Em suma, a empresa destaca-se em três vertentes distintas: moda, «*design*» de interiores e arquitetura, que são áreas complementares e que fazem da Burel uma «*lifestyle brand*».

O tipo de marketing utilizado para promover a empresa de burel passa um pouco pela valorização do património industrial e dos saberes da lã. O inovar no produto³² e abrir diferentes áreas de negócio, não deixando para trás as tradicionais redes sociais, onde estão muito presentes, o seu «*site*» e os catálogos «online» são fatores que fazem com que haja outra dinâmica.

A exportação, bem como as feiras internacionais em todo o mundo, alinhadas por áreas de negócio³³ também representam uma forma de se promoverem e de se internacionalizarem. Para além disso, o facto de ter lojas por segmentos, em Manteigas, Lisboa e Porto contribui de igual modo para a sua divulgação.

O público-alvo da empresa é constituído predominantemente por pessoas que gostam de burel, seja ao nível da decoração ou do vestuário e sobretudo por sujeitos internacionais com alguma

³⁰ mochilas, casacos, chinelos, malas, entre outros

³¹ entre as várias obras que têm feito nesta área destaca-se a nova sede da Microsoft no Parque das Nações em Lisboa e os escritórios da Google no Edifício Picasso em Madrid

³² ligação com as Universidades

³³ tecidos; têxtil lar; decoração; arquitetura

posse financeira, uma vez que este tipo de produtos acaba por se tornar inalcançável para pessoas com baixos rendimentos.

Trata-se maioritariamente de mulheres e homens adultos, por volta dos seus trinta/quarenta anos, no que diz respeito às peças de moda. Relativamente às peças de decoração e «*design*», são as grandes empresas que requisitam os serviços e produtos da empresa, como foi o caso da Google e da Microsoft.

É de referir que estes dados, mencionados nesta secção, foram retirados de uma conversa informal com os dois proprietário e de documentos fornecidos pela empresa, para esta investigação.

3.1.1. Missão

Esta empresa tem como base o burel, material a partir do qual fabrica inúmeros artigos: casacos, carteiras, sapatos, mantas, luvas, gorros, entre tantos outros produtos. Assim, a sua principal missão é continuar a desenvolver o património dos lanifícios, mais concretamente do burel. Cito, a este propósito, os proprietários da empresa, que afirmam: “Somos recuperadores de património material e imaterial. É a nossa missão. Sem passado não temos futuro. Queremos valorizá-lo com inovação, que é o que realmente interessa. Nascemos e vivemos como microempresa, mas crescemos a passos de gazela, acima das expectativas.”

3.1.2. Visão e Valores

No que diz respeito à sua visão e valores, a empresa agrupou os dois num só, podendo os mesmos resumir-se no seguinte: a empresa assenta essencialmente em dar continuidade a um saber antigo e torná-lo sinónimo de futuro. O objetivo passa por difundir a mestria do saber das gentes que o trazem ao longo de gerações e pela consciência de que o passado não reconhece o seu lugar: está sempre presente.

3.1.3.Objetivo

O objetivo da BF é tornarem os seus produtos cada vez mais bonitos e únicos, pois é o que a faz crescer e desenvolver-se. É valorizar o que fazem à mão, de tal forma que sejam percecionados em mercados de arte e luxo. É essa a razão pela qual gostam tanto de trabalhar na arte, pois como referiram na conversa informal que tive com os proprietários na fábrica, quanto mais perto o seu negócio estiver da arte, mais belos se sentem e se tornam. Até como pessoas.

3.1.4.Processo de tratamento e execução do Burel

Existem vários processos envolvidos na conceção e execução do burel. Para começar, as matérias-primas são cardadas - anguladas, limpas e as fibras misturadas para produzir uma teia contínua ou fita adequada para processamento subsequente.

Depois de cardada, a lã transforma-se em malha que é então torcida no processo de fiação e transformada em fio. Este, por conseguinte, é então trançado num tecido, que é transformado em bandeirola no tear. O «*bunting*» é então submetido a um processo de trituração até ser finalmente transformado em burel.

O produto acabado é um tecido muito resistente e versátil que evoluiu desde a utilização de capas e casacos suficientemente resilientes para se protegerem das temperaturas negativas das regiões montanhosas de Portugal, para passar a ser incorporado em soluções de «*design*» moderno.

O material está disponível numa vasta gama de texturas, padrões e cores com a BF Collection incluindo trinta e nove cores e dezasseis pontos inspirados na cultura e tradição portuguesas.

3.2.Estratégias de investimento na formação dos colaboradores

Tendo em conta que nos dias de hoje, a população é bastante envelhecida na região centro, é importante empregar os jovens e proporcionar-lhes uma formação contínua, para que

estes saberes permaneçam vivos, criando sempre que possível, cursos apoiados pelo IEF, como em 2015, onde um dos principais objetivos era dar oportunidade a jovens interessados em aprender a trabalhar esta lã específica que é o burel. Estes jovens tiveram o privilégio de aprender com as pessoas de mais idade e com uma experiência inigualável, experiência esta norteada pelo lema de que o antigo ensina o novo. Os proprietários da empresa fazem questão que, na fábrica, o saber seja transmitido das gerações mais velhas às gerações mais novas.

3.3. Análise do mercado

A evolução dos preços, o volume de vendas, o número e características dos compradores, consumidores/ utilizadores, a segmentação do mercado e o ciclo de vida do produto são alguns dos tópicos que podem ser analisados neste ponto.

3.3.1 Setor e Concorrência

A BF faz parte de um setor bastante importante na zona centro, nomeadamente na Serra da Estrela. O trabalhar de vários tipos de lã, nomeadamente do burel, «*tweed*», «*mélton*», «*pie de poule*», sarja de lã, «*tartan*», príncipe de gales e veludos de lã, é algo que até há nove anos não estava desenvolvido na região. Desde aí, pode dizer-se que no concelho onde a empresa BF tem a sua fábrica, loja e sede está também sediada outra marca que se pode considerar como a sua concorrente direta, a Ecolã.

Estas duas grandes empresas tiveram um enorme impacto na economia local, uma vez que o trabalho desenvolvido representava uma arte esquecida que foi subitamente reacendida, dando emprego a bastantes pessoas, mais concretamente, através da criação de sessenta postos de trabalho, sendo que trinta e dois deles se desenvolvem na Vila de Manteigas. Não se trata de um mercado muito competitivo, principalmente no que diz respeito a Portugal, pois as máquinas e o modo de trabalho da BF são únicos no nosso país. Os teares de lança que a fábrica possui produzem seis mantas por dia. Esta é uma realidade única, pois um metro quadrado deste ponto primavera leva dezasseis horas de trabalho de um colaborador/a.

3.3.2 Diferença de produtos entre a BF e a concorrência

Em ambas as empresas se pode consultar os produtos no «site». Na loja «online»/catálogo os produtos apresentam-se subdivididos da seguinte forma:

Tabela 5- Produtos das empresas, Burel Factory e Ecolã

BF	Ecolã
• Casa (Mantas, almofadas, mesa, puffs e bancos, cortinados, painéis, tapetes e fundos de cama); • Mulher (Vestuário, écharpes, carteiras, pastas, mochilas, acessórios, calçado); • Homem (Vestuários, cachecóis, calçado, pastas, mochilas, acessórios); • Criança (Quarto, brincar, animais); • Têxteis (Burel e burel padrão a metro, pontos 3D e tecidos lanífcios império);	• Acessórios (Perneiras, cachecóis, luvas, gorros, chinelos, chapéus e boinas); • Mulher (Casacos, ponchos, capas) • Homem (Casacos, blazers, canadianas, «pea coat», blusões, capas); • Cobertores/Mantas; • Burel a metro; • Bebê (Sacos e cobertores); • Mochilas/Malas/Pastas;

Fonte- Site das empresas BF e Ecolã

Como se pode comprovar, BF apresenta muito mais variedades e quantidades de produtos do que a empresa concorrente, o que vai ao encontro do mencionado pelos proprietários: a BF está muito bem posicionada no mercado e possui máquinas que lhes permitem fabricar produtos únicos e diferentes no mercado.

Os tecidos que mais se vendem são as flanelas cardadas e, obviamente, o burel que normalmente é sempre a escolha número um. Em relação aos produtos, os mais comprados pelos clientes são as mantas de lã.

Maioritariamente o processo de compra dos produtos da BF efetuado pelos consumidores, passa pelo:

- Reconhecimento da necessidade;
- Procurar onde podem satisfazer essa necessidade;
- Avaliar alternativas quando encontrado o produto desejado;
- Decisão sobre onde comprar o produto;

- «Feedback»;

3.3.3 Visão realista do mercado e foco no presente sem esquecer o futuro

Os proprietários da empresa, desde o início que estiveram conscientes que poderia ser arriscado investir em algo que estava em ruínas. Afirmaram que foram tempos muito complicados e terríveis, tendo sempre em mente que não seria um processo fácil e que poderia haver alguns obstáculos, pois enquanto havia empresas a fechar constantemente porque se vivia em plena crise de 2010, estes empresários decidiram investir. Nortearam-se sempre pelo facto de haver paixão e energia, não sendo necessário encerrar nada. A ideia era inventar um negócio para salvar e criar emprego, conhecimento e permitir que aquelas máquinas continuassem a funcionar. Para restaurar uma empresa falida, o burel foi a resposta a estas três necessidades.

Como se encontra escrito na entrevista realizada e que podem consultar em anexo, os proprietários reinventaram o burel à medida do presente. Sempre em sintonia com os conhecimentos dos artesãos e a arte com o «*design*» mais moderno, criaram peças, produtos e soluções originais de traço contemporâneo. O «*Know-how*» da indústria tradicional esteve sempre presente neste processo, coadjuvado pela junção permanente da inovação e das novas funcionalidades.

A nível de ambições/projeções para o futuro tencionam continuar a inovar e a criar coisas novas, para que a economia da região se mantenha em desenvolvimento.

3.3.4 Comportamento Pós-Compra

De acordo com informações recolhidas, todos os clientes que comprem uma primeira vez voltam novamente a comprar, quer seja na loja física ou «*online*». São pessoas que gostam dos produtos e da forma como são tratados quando a sua presença assim o exige. Os proprietários bem como os seus colaboradores recebem sempre os clientes com muita atenção ao pormenor e com atendimento personalizado que é naturalmente o que cliente gosta, encaram cada um de forma individual, abrindo caminho para que muitos deles façam encomendas de peças personalizadas porque sabem em quem podem confiar e privilegiam uma relação de

transparência e de confiança. Assim se obtém fidelização, recebendo constantemente o feedback pela avidez de coisas novas.

3.3.5 Onde e quando os clientes compram

A análise a clientes retrata os comportamentos de compra e consumo dos próprios, como por exemplo: saber quem é que consome, onde, como e quando. Quem compra, onde, quando, como e qual a influência dos prescritores. O contexto psicológico do consumo ou da compra são também pontos a considerar tal como o critério de escolhas das marcas. Por fim as principais motivações e constrangimentos que determinam a atitude geral face ao produto.

Na BF, por norma, as vendas disparam nas épocas festivas, naturalmente, e principalmente no inverno, na altura do Natal. Obviamente existe uma pequena quebra nas estações mais quentes, uma vez que este tipo de tecido se torna insuportável com o calor. Contudo, no pico do verão, dada a afluência de turistas, é notória também uma boa faturação, pois estes procuram comprar algo que represente a essência de Portugal sem se tornar demasiado óbvio.

Regra geral, as lojas «*online*» costumam ter maior adesão do que as lojas físicas, facto que a pandemia por Covid-19 veio agudizar. Não obstante, existem ainda muitas pessoas que gostam de tocar nos produtos e vê-los ao vivo, e por essa razão os proprietários da BF mencionam que ainda possuem um grande número desse tipo de clientes.

3.3.6 Fornecedores da Burel Factory

Segundo informações obtidas através do contacto com os empresários, a Burel trabalha com diversas empresas subcontratadas, o que lhes permite acabar os seus produtos de forma requintada e luxuosa. Falo nomeadamente de tinturaria, ultimação e acabamentos, funções desempenhadas pela empresa Alçada & Pereira, que tem a seu cargo a execução destes pormenores. Não podemos esquecer obviamente os arquitetos e os «*designers*» que executam também alguns destes trabalhos, bem como alguns fornecedores com quem trabalham (subcontratação), que ocasionalmente também são contratados como prestadores de serviços. Tudo o resto é feito na fábrica.

A lã chega à fábrica através de contactos diretos com pastores locais da Serra da Estrela que dispõem desse material. A própria lã vem já tratada e posteriormente entra no processo de transformação na fábrica para mais tarde tomar os vários caminhos. Como já mencionado anteriormente, a BF detém todo o processo de transformação da lã, até à finalização e construção das peças.

3.3.7 Perfil do consumidor da Burel Factory

O cliente individual e o empresarial são compradores que valorizam a história e o património, mas que ao mesmo tempo têm uma consciência das tendências atuais de mercado, a valorização do que é feito em Portugal, do que não é massificado e desprovido de carácter. São clientes que, apesar de cosmopolitas e conhecedores, necessitam de se identificar com a marca, com a sua história e com o impacto que ela cria.

Procuram qualidade e sustentabilidade, sem abdicar do «*design*» e de elementos únicos que os distingam.

Por exemplo, a nível de empresas, são na sua maioria de grande porte como o caso do Google, da Microsoft e outras empresas que estão internacionalizadas.

3.3.8 Novos Segmentos de mercado

Atualmente a BF já se encontra em vários países, para onde exporta os seus produtos. São eles:

- ❖ Japão;
- ❖ Estados Unidos;
- ❖ Canadá;
- ❖ França;
- ❖ Alemanha;
- ❖ Bélgica;
- ❖ Holanda;

- ❖ Reino Unido;
- ❖ Polónia;
- ❖ Suíça;
- ❖ Espanha;
- ❖ Taiwan;
- ❖ Singapura;
- ❖ China;
- ❖ Entre outros;

Um dos objetivos a médio/longo prazo é indubitavelmente continuarem a expandir e evoluir para novos nichos de mercado, como já acontecia antes da pandemia covid-19, o que os levou a abrandar as produções e exportações. Segundo os proprietários, a arquitetura de interiores, principalmente a nível de revestimentos, sendo já um segmento onde apostam desde há algum tempo, é essencialmente num segmento de mercado no qual querem continuar a investir para que o burel seja visto como uma opção funcional, prática, sustentável e de grande impacto estético e visual.

3.3.9 Análise PEST sobre o setor dos lanifícios

Em termos da análise Pest, decidimos elaborar este estudo direcionado ao setor dos lanifícios em particular, começando deste modo pela análise política, que sendo 2020 um ano atípico e 2021 a começar da mesma forma, o governo teve de colocar em prática algumas medidas das quais muitas pessoas possivelmente nunca tinham ouvido falar. Posso afirmar, desde já, que me incluo nesse número.

A Covid-19, quando surgiu, veio colocar todos numa incerteza, e as pessoas, as empresas e possivelmente alguns políticos não sabiam bem o que era suposto fazer, como agir, que medidas tomar. Foi logo no fim do mês de março de 2020, início do mês de abril que o governo decidiu decretar o estado de emergência e fornecer às empresas o regime de «*lay-off*» simplificado. Segundo a Constituição, o estado de emergência prevê que “só podem ser declarados nos casos de agressão efetiva ou iminente por forças estrangeiras, de grave ameaça

ou perturbação da ordem constitucional democrática ou de calamidade pública.” (Estado de Emergência, s.d)

Também o «*lay-off*», segundo a Segurança Social, é uma medida de apoio extraordinária que permite manter os contratos de trabalho, havendo redução do salário³⁴ e com o horário laboral reduzido.

Com estas medidas e outras mais implementadas, para muitas empresas, principalmente para as PME’S, foi e está a ser complicado, uma vez que o estado de emergência obriga a confinamento e, num espaço de um ano tivemos dois, o que resultou no encerramento dos estabelecimentos durante cerca de quatro meses. Como referiu o presidente da ATP, em janeiro deste ano, são necessárias novas medidas de apoio e o facto de no verão de 2020 o governo ter retirado o «*lay-off*» simplificado e colocado em vigor o programa de retoma, não ajudou, pois a retoma da economia que estava prevista não aconteceu. Segundo o comunicado proveniente da reunião do conselho de ministros realizada a 11 de março de 2021, só com a conclusão retirada desta reunião é que o governo abrangeu novamente o «*lay-off*» para as empresas com quebra de encomendas.

No que diz respeito à análise económica, destacamos o ano de 2020 e início do presente ano, que foi e continua a ser muito complicado para vários setores com especial enfoque na indústria dos têxteis e dos lanifícios. No fim do ano de 2019, segundo o jornal Público, o presidente da ATP afirmou que se avizinhava uma época em que para além de ser tudo uma incógnita, acreditava que o setor têxtil iria entrar num novo ciclo que ninguém ao certo sabia o que seria. O plano estratégico anterior era que haveria três panoramas que seriam possíveis para o ano de 2020, perante a situação que se viveu e vive ainda, causada pelo coronavírus. Esses planeamentos alteraram automaticamente tendo esses cenários sido remetidos para o ano de 2025. De acordo com o Banco de Portugal, no ano de 2018, Portugal tinha cerca de 6700 empresas no setor de ITV e cerca de 139 mil trabalhadores. Notoriamente que, dadas as circunstâncias, o que se prevê no plano estratégico para 2025 é uma quebra na faturação e um cenário de insolvência para muitas empresas, o que mecanicamente irá gerar mais despedimentos. Segundo a ATP, um terço das empresas encerrará e cerca 28 mil pessoas ficarão sem emprego. Obviamente, existem sempre controvérsias e trata-se apenas de previsões, e se perguntarmos a três pessoas diferentes que estão no ramo e em cargos de renome, cada um irá sempre dar a sua opinião e será sempre diferente, como foi o caso da coordenadora da FESETE,

³⁴ uma parte é paga pela segurança social e outra pela entidade empregadora

que pelo contrário, acha que mesmo que haja empresas que tenham de encerrar, os seus colaboradores serão resgatados por outras empresas.

De acordo com o INE, juntamente com dados obtidos pela ATP, esta pandemia retirou cerca de 572 milhões de euros e os países mais afetados com estas perdas foram a Itália e a Espanha. Contudo, a balança do setor continua a ser positiva, contando com uma percentagem de 122%.

Ao nível da análise social, podemos afirmar que se trata de uma vertente que cada vez está mais na moda. Muitas empresas nos dias de hoje têm a sua vertente social ligada à sustentabilidade. O setor dos têxteis, lanifícios e vestuário não são exceção. Mais uma vez, o facto de esta pandemia ter surgido fez despertar esta vertente em muitas empresas e setores fazendo com que se reinventassem e deixassem o “temos de inovar, reinventar”, para o “vamos fazer, vamos ser amigos do ambiente”. Existe uma marca, denominada «*We Sustain*», cujo objetivo é ajudar as empresas têxteis a elaborar estratégias na sua produção para que sejam mais sustentáveis. As suas fundadoras instruíram-se nestes aspetos e estão ligadas ao tema. É sabido que este é um dos setores onde ainda se torna complicado por vezes encontrar recursos humanos qualificados, e é ainda mais difícil recrutar pessoas qualificadas e preocupadas com a sustentabilidade. Por esta razão e pelo facto de muitas destas empresas ainda serem PME'S, é bastante difícil conjugar as duas vertentes por não haver capacidade financeira. Assim, esta marca presta esse serviço.

Para além do facto de as empresas terem começado a ter mais consciência, os próprios consumidores também estão mais atentos a esta questão ambiental, pensando duas vezes antes de comprar um determinado produto ou serviço, pois, na hora da compra, já levam em consideração se a empresa em questão possui realmente uma prática sustentável ou não. Os jovens são quem mais atenção dão a esta prática sendo que já começam a conseguir influenciar os pais, avós, tios. Tal como referiu o presidente da ATP e segundo um estudo da «*Green Savers*» Portugal é dos países que maior consciência ambiental tem e por isso é uma grande oportunidade para as empresas portuguesas adotarem ainda mais métodos sustentáveis. É necessário que se vá acompanhando a tendência. Mário Machado ainda afirma que é relevante que os clientes, ao comprarem determinada peça, entendam como foi feita e com que tipo de material, dando ainda a entender que têm de ser os continentes todos a lutar por um planeta mais sustentável e não só a Europa.

Por último, na análise tecnológica, destaco o facto de muitas empresas terem recorrido gradualmente à venda «online» e à inteligência artificial a que várias PME'S tiveram de se aliar, usando a sua imaginação para sobreviver.

A venda «online» era já modelar para muitas empresas, no entanto, houve pequenos negócios que tiveram de apostar nesta estratégia para conseguirem obter algum lucro ou para serem um complemento de rentabilidade. Durante este ano atípico que todos vivemos, as vendas «online» cresceram, sendo a pandemia o estímulo que estava a faltar. Segundo o Jornal Público, houve crescimentos que rondaram entre os 15% e os 30%, no que diz respeito a produtos relacionados com o lar. O presidente da ATP aponta assim um ponto fraco, afirmando que o facto de haver mais pessoas a comprar «online», obriga a que as empresas estejam constantemente a reinventarem-se e que as atualizações com novos produtos nas plataformas digitais sejam mais frequentes. Muitas empresas, não só do setor em questão, mas de vários, utilizam para além das suas redes sociais e do seu «site», as plataformas de «marketplaces» e a estratégia B2B e B2C, que por outras palavras, são empresas que vendem para outras empresas e empresas que vendem para o consumidor final, respetivamente.

Relativamente à inteligência artificial, também de certo modo relacionada com a venda «online» e tudo o que ela envolve, destaco por exemplo uma empresa do norte, que se adaptou às circunstâncias e decidiu criar uma máquina que permite detetar os erros de fabrico das peças têxteis, que é um dos grandes problemas, através de um sistema de deteção de defeitos que se conecta com os teares³⁵ “recolhendo imagens da malha, que são então analisadas por algoritmos através de «computer vision». Através deste sistema, se for detetado um defeito, a produção é imediatamente parada e assim se reduzem os resíduos têxteis defeituosos para perto de 0%”. (Castro, 2020). Sendo uma empresa que faz prestação de serviços, qualquer outra organização do setor têxtil/lanifícios pode entrar em contacto e contratar os seus serviços.

³⁵ nomeadamente circulares

3.3.10 Análise SWOT

Figura 5- Análise Swot



Fonte -Elaboração própria

Como forças, podemos verificar que, indubitavelmente, o facto de a BF ter peças únicas e exclusivas à venda no mercado, bem como a utilização de máquinas antigas e que são singulares em Portugal, faz com que a economia, a atividade e o renome da empresa cresça a cada dia que passa, tornando-se líder no mercado. Também o facto de estar muito bem posicionada no mercado, isto é, ter imensos conhecimentos e contactos que a ajudaram no ano de 2012 a lançar-se, com o reforço da publicidade e promoção da marca, faz com que os proprietários tenham a perceção da estratégia adotada. Estas premissas descritas constituem fortes valências da empresa. Os hotéis, propriedade dos mesmos empresários, primeiramente a Casa das Penhas Douradas e mais recentemente a Casa de S. Lourenço, acabam por promover a empresa, uma vez que os clientes das unidades de alojamento se tornam clientes da fábrica e vice-versa.

O facto de a BF manter constantemente parcerias também a torna inalcançável a nível de concorrência, uma vez que estão sempre um passo à frente. Um exemplo ilustrativo desta realidade aconteceu em 2017, com a marca «Berg», que, em parceria com a empresa em análise, criou uns ténis feitos com burel.

No que diz respeito às ameaças, tendo em conta que a fábrica da BF se situa numa vila com 3.500 habitantes, sem dúvida que haver outra fábrica que possua o mesmo tipo de tecido, neste caso o burel, obriga a que haja uma constante inovação e renovação da estratégia, principalmente para o mercado nacional, pois mesmo não tendo tanta variedade de produtos, a empresa concorrente trabalha praticamente com os mesmos tecidos e, como os proprietários referiram, há uma grande facilidade nos dias de hoje em copiar produtos. Para além da concorrência, outro fator a ter em consideração é a localização geográfica, uma vez que a empresa se situa no interior do país. Obviamente que o facto de uma empresa estar sediada numa cidade, torna tudo mais acessível, pois os acessos são mais diretos e há uma maior oferta de serviços.

A nível de instalações, é notório para quem conhece a fábrica que se trata de um edifício antigo e que apesar da intervenção que sofreu ainda não é de todo o desejável, uma vez que ainda tem divisões que são as originais da antiga fábrica, com paredes em pedra. Na visita realizada às instalações, notamos também que a secção onde se encontram as máquinas é mais fria do que o «atelier», reparando que alguns colaboradores usavam casaco, pois apesar de ter aquecimento, tal não é suficiente. Quanto ao preço, tendo em conta a qualidade, os proprietários, não acham que seja elevado, uma vez que para além de serem tecidos caros, também há a vertente da mão-de-obra. Sabem que pode ser considerado uma fraqueza e de facto na presente análise assim consideramos mas caso baixem o preço, estão a perder economicamente.

4. Análise dos dados e discussão dos resultados obtidos

Foram elaborados questionários direcionados aos colaboradores da BF com o intuito de conhecer a dinâmica da fábrica e dos colaboradores, bem como respostas em falta às questões, particularmente relacionadas com a pergunta de partida e com o objetivo geral e específico, obtendo dados que seriam analisados, não esquecendo que o «*feedback*» dos inquiridos era imprescindível para esta investigação.

Obteve-se trinta questionários, num universo de trinta e dois colaboradores, sendo que todos os questionários foram entregues e preenchidos em formato papel, tendo passado as respostas numa primeira fase para o Microsoft Excel uma vez que tivemos que os transferir para formato digital e também para fazer uma análise preliminar dos dados recolhidos.

As perguntas colocadas no questionário são fechadas e não foi colocado limite mínimo nem máximo para assinalar as opções de resposta. Apresenta apenas quatro questões de cariz pessoal³⁶ sendo que as restantes quinze estão relacionadas com a caracterização da empresa e as suas estratégias de internacionalização. Optamos ainda por não colocar obrigatoriedade de resposta às questões uma vez que já se conhecia os inquiridos e tratando-se maioritariamente de pessoas com pouco conhecimento nesta área, saberíamos que o resultado seria ter ausência de resposta -dados omissos- nalgumas questões que fossem mais complexas para eles ou que suscitassem mais duvidas. Contudo, a nível de análise estatística é mais fiável do que se respondessem incorretamente, pois tal iria conduzir a erros na análise dos dados.

Na análise de dados como referido dispomos de dados quantitativos e qualitativos. Sendo que em relação aos dados qualitativos, segundo Maia e Fernandes (2001) pode-se considerar por exemplo o género: masculino ou feminino. Por outro lado, os dados quantitativos enquadram-se as escalas numéricas como a idade, por exemplo. (Gatti, 2004) Deste modo, para analisar os dados, o indicado para este tipo de pesquisa seria o cruzamento de variáveis, sendo que em três questões será efetuada estatística univariada.

Como referido anteriormente, recorreremos numa primeira fase ao Microsoft Excel, onde obtivemos as percentagens referentes a cada pergunta. Posteriormente utilizei o IBM SPSS Statistics, versão 27.0 Armonk, NY: IBM Corp.

³⁶ Caracterização pessoal

De acordo com os autores Rius-Diaz, & Baron-Lopez, (2007) a média, moda e mediana são medidas de tendência central e é onde os valores estão situados na distribuição, sendo que a média é a mais comum e quanto mais próximas estiverem dela menor é a sua dispersão.

O desvio padrão e o coeficiente de variação são medidas de dispersão em que estas já mostram o quão próximo estão entre si ou se contrariamente estão muito dispersas, como é o caso do desvio padrão e do coeficiente de variação. A medida de dispersão mais comum é o desvio padrão, ou seja, permite saber o quanto os dados estão dispersos sobre a média, usando-se assim para se determinar o grau de dispersão. Ou seja, quanto maior o desvio padrão, maior é o grau de dispersão e mais os dados são heterogêneos (Rius-Diaz, & Baron-Lopez, 2007).

No caso do CV, que é obtido através da divisão entre o desvio padrão e a média, esta medida de dispersão representa-se em percentagem. Segundo Fonseca, Martins, & Toledo, (1996) se o CV for até 10% existe uma pequena dispersão/variabilidade, se for até 20% representa uma média dispersão e se for superior a 20% então tem uma dispersão muito significativa.

O mínimo e o máximo são os valores mais pequenos e maiores dentro de um conjunto de valores, respetivamente.

4.1.Faixa etária e sexo dos colaboradores

Esta primeira questão visa saber a faixa etária dos inquiridos da BF. Como podemos comprovar pela tabela seis e pelo gráfico um, notoriamente a classe modal é entre os 45 e 55 anos. Tal não é uma “surpresa”, uma vez que infelizmente ainda existe muito pouco interesse por parte dos jovens por este ramo, o que é de lamentar, pois estes poderiam ser uma mais-valia para as empresas têxteis/lanifícios, contribuindo com os seus pensamentos que à partida são mais inovadores do que os das pessoas que trabalham há vários anos no mesmo posto e organização e que acabam, por vezes, por cair na estagnação.

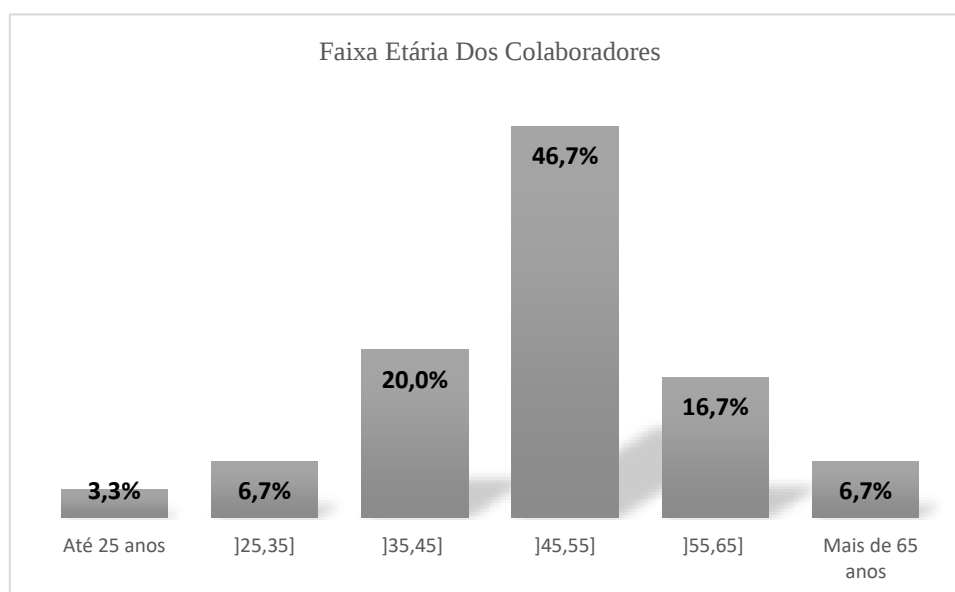
Constatamos ainda que a média das idades é de 48 anos e o desvio padrão 0 (6).

Tabela 6- Análise da Faixa Etária

Faixa etária	Nº Colaboradores
Até 25 anos	1
]25,35]	2
]35,45]	6
]45,55]	14
]55,65]	5
Mais de 65 anos	2
Total	30

Fonte-Elaboração Própria

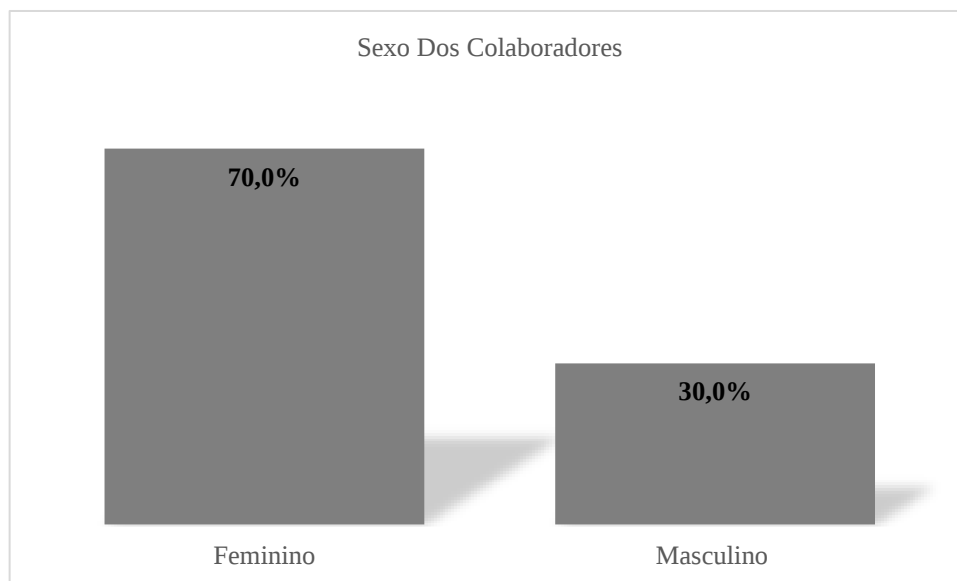
Gráfico 1- Faixa etária dos colaboradores



Fonte -Elaboração própria

No que diz respeito ao sexo dos inquiridos, a moda é o feminino, uma vez que é o predominante, 70,0% dos inquiridos são do sexo feminino havendo apenas uma pequena percentagem do sexo masculino, de 30,0% como podemos constatar no gráfico dois.

Gráfico 4- Sexo dos colaboradores



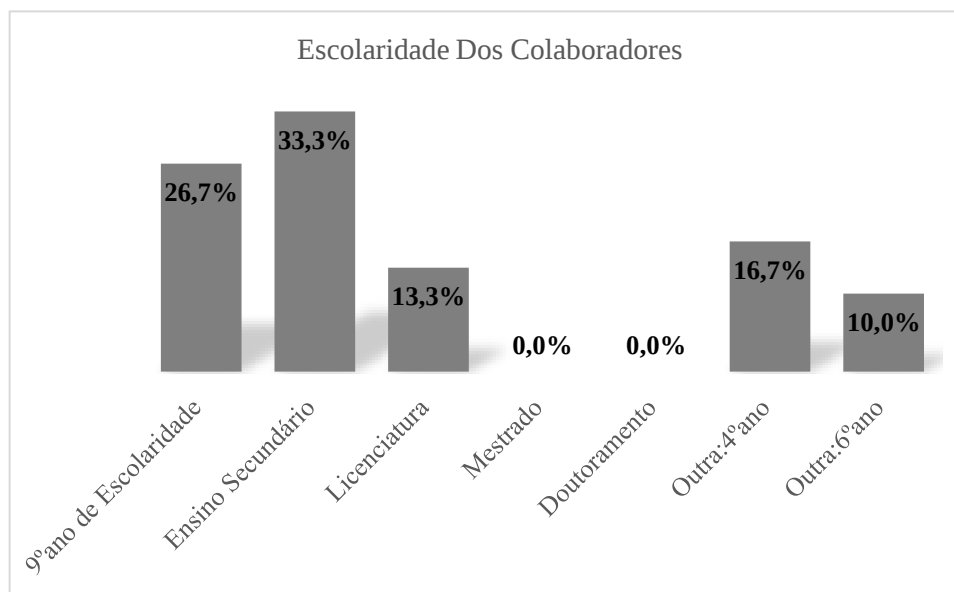
Fonte -Elaboração própria

4.2. Escolaridade dos Colaboradores

Relativamente à escolaridade conseguimos facilmente perceber, através da análise do gráfico, que a moda é o ensino secundário, com uma percentagem de 33.3%, estando o ensino básico³⁷ logo a seguir com 26.7%. Todavia o máximo que temos a nível de instrução é a licenciatura que conta com 13.3% do total de inquiridos. Concluimos assim que de uma forma geral, os inquiridos possuem um nível de escolaridade razoável.

³⁷ 9º ano

Gráfico 7-Escolaridade dos colaboradores

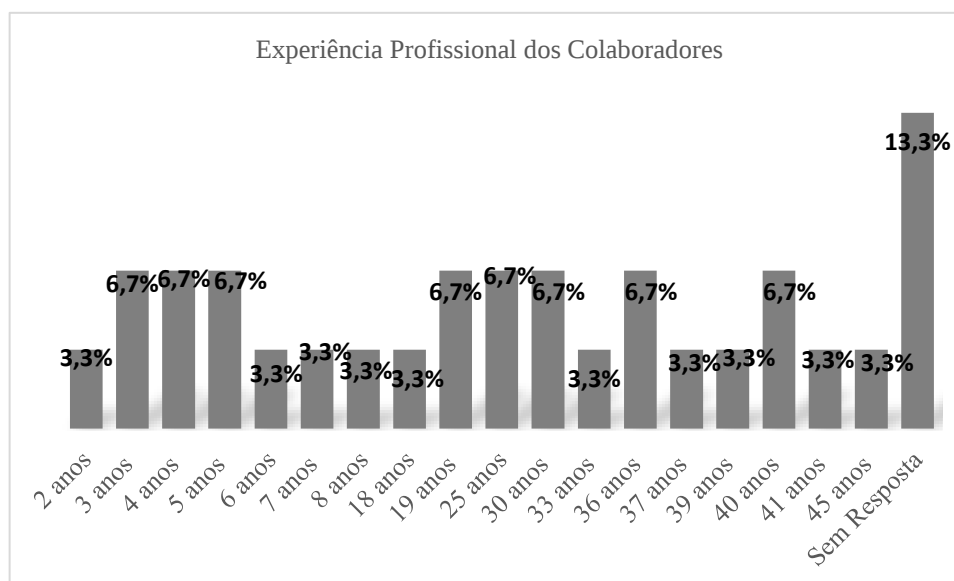


Fonte -Elaboração própria

4.3. Experiência profissional dos colaboradores

A experiência profissional é, sem dúvida, um ponto forte destes colaboradores e há algo notório que se traduz no facto de muitos inquiridos terem quarenta e cinco anos de experiência, o que significa que começaram a trabalhar muito novos. Consegue-se perceber na informação acerca da experiência profissional que cada um colocou um número referente aos seus anos de experiência, no máximo dois inquiridos colocaram o mesmo número. No entanto, num universo de trinta questionários, o que mais se destacou foram os que não preencheram esse campo, com uma percentagem de 13.3%, como se pode confirmar no gráfico quatro.

Gráfico 10-Experiência profissional dos colaboradores



Fonte -Elaboração própria

Como se verifica na tabela sete, a nível da experiência profissional, a média é de 21,54 anos, com um mínimo de 2 e um máximo de 45, possuindo uma mediana de 22 e uma moda de 3, sendo que uma vez que há vários inquiridos com uma percentagem de 6,7%³⁸, deve ser considerado o valor menor, neste caso 3 anos.

O desvio padrão apresenta o valor 15,19. O coeficiente de variação é de 70,5% o que significa que possui uma grande variabilidade entre o número de anos que as pessoas trabalham. Existe também uma grande dispersão em relação à média, mostrando que os dados são bastante heterogéneos.

³⁸ Multimodal

Tabela 7- Análise da experiência profissional

Média	21,54
Mediana	22,00
Moda	3 ³⁹
Desvio padrão	15,185
Coeficiente de variação	0,705009
Mínimo	2
Máximo	45
N válidos	26
N omissos	4

Fonte -Elaboração própria

4.4. Pontos fortes da empresa

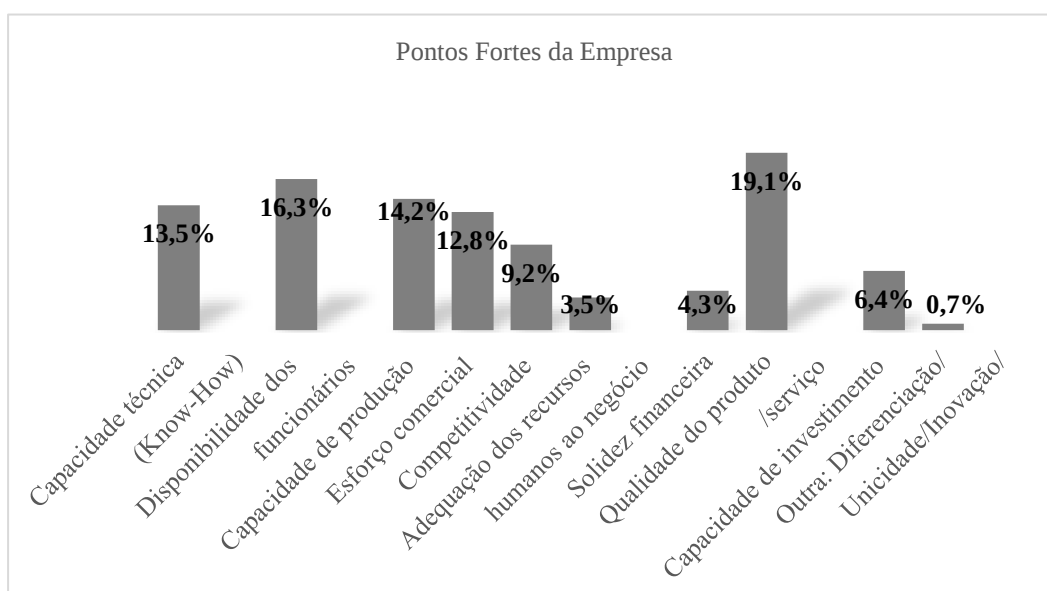
No que respeita a esta questão, os colaboradores tinham cerca de dez opções de escolha de pontos fortes. Constatou-se que os inquiridos escolheram mais do que uma opção, alguns até cinco, o que fez um total de cento e quarenta e três respostas, em trinta questionários. Como podemos verificar no gráfico cinco, os entrevistados destacaram três dos pontos fortes da empresa, nomeadamente a qualidade do serviço/produto, que é predominante e unânime na escolha dos funcionários da empresa, com uma percentagem de 18,9%, seguido da disponibilidade dos funcionários com 16,8% e a capacidade de produção, com 14,7%.

É notório que aqui nesta questão, 4.4 a teoria eclética de Dunning, representada pela sigla OLI, está presente, dando principal referência à letra O de «ownership» uma vez que nesta análise de dados é evidente que a BF se diferencia da concorrência com uma marca própria, tecnologia e competências de gestão. Da mesma forma que acreditamos que o modelo «Upsalla», também está presente, uma vez que este assenta em dois pontos fulcrais como referido anteriormente, são eles: a aquisição gradual de conhecimentos e a integração e uso dos mesmos, sempre com o objetivo de encontrar novas oportunidades de negócio-relação de mercados e empresas, sendo que o facto de os colaboradores trabalharem numa empresa

³⁹ Neste ponto há várias modas, é apresentado o que apresenta valor menor

internacionalizada obriga-os a ter um nível de exigência superior e a estarem sempre em constante aprendizagem, o que só traz benéficos para a empresa.

Gráfico 13- Pontos fortes da empresa



Fonte -Elaboração própria

Referente à questão 4.4, foi estipulado que se faria o cruzamento de variáveis. Por este motivo, cruzou-se a capacidade técnica, competitividade e esforço comercial com as questões da faixa etária, escolaridade e sexo.

Tabela 8-Análise dos Pontos Fortes

Pontos Fortes da Empresa	Respostas	
	N	%
Capacidade Técnica	19	38,0%
Esforço Comercial	18	36,0%
Competitividade	13	26,0%
Total	50	100,0%

Fonte -Elaboração própria

Com a tabela oito, entende-se que, sendo esta pergunta de escolha múltipla e podendo os inquiridos assinalar várias opções, obteve-se um universo de cinquenta respostas, nas quais 38% elegeram a capacidade técnica, 36% o esforço comercial e 26% a competitividade.

Assim, segue-se a análise detalhada com o primeiro cruzamento, que consiste na faixa etária combinada com a capacidade técnica, competitividade e esforço comercial como se verifica na tabela nove:

Tabela 9-Análise da faixa etária com capacidade técnica, esforço comercial e competitividade

Faixa etária	Capacidade Técnica	Esforço Comercial	Competitividade	Total
Até 25 anos	1	0	0	1
]25,35]	2	0	0	2
]35,45]	4	5	4	5
]45,55]	8	10	7	11
]55,65]	4	3	2	4
Total	19	18	13	23

Fonte -Elaboração própria

Constatamos que a capacidade técnica é maior nas pessoas entre os 45 e 55 anos, o que mostra que esta classe possui mais aptidão e «*know-how*» do que os inquiridos de idade mais jovem, algo que não era espectável. É ainda possível comprovar neste cruzamento de variáveis, que a nível de esforço comercial, os inquiridos com idades compreendidas entre os 45 e os 55 anos, são novamente os que mostram mais empenho e vontade, sentido de responsabilidade e brio. O desejo dos inquiridos é manifestamente que todos os trabalhos sejam bem elaborados no intuito de maximizar o tempo para que haja mais produtos para vender.

Por último, no que respeita à competitividade, os inquiridos com idades compreendidas entre os 45 e 55 anos são os mais competitivos, o que significa que são o grupo de pessoas, que, para além de possuir o esforço comercial e a capacidade técnica de que uma empresa precisa, ainda se esforçam para serem os melhores naquilo que fazem, porque sabem que só com bons produtos conseguem ser competitivos no mercado e assim contribuírem para que as vendas cresçam.

Concluimos ainda que o grupo etário com mais de 66 anos não respondeu a nenhuma destas três opções e que a última coluna referente ao total, indica que dos trinta questionários, vinte e três elegeram estas três opções.

Tabela 10-Análise em % da faixa etária com capacidade técnica, esforço comercial e competitividade

% em Faixa etária	Capacidade Técnica	Esforço Comercial	Competitividade	Total
Até 25 anos	100,0%	0,0%	0,0%	100%
]25,35]	100,0%	0,0%	0,0%	100%
]35,45]	30,8%	38,5%	30,8%	≈100%
]45,55]	32,0%	40,0%	28,0%	≈100%
]55,65]	44,4%	33,3%	22,2%	≈100%

Fonte -Elaboração própria

A tabela dez representa em percentagem o cruzamento das variáveis com a capacidade técnica, esforço comercial e a competitividade. É assim notório que os inquiridos até aos trinta e cinco anos apenas elegeram a capacidade técnica como ponto forte da empresa, estando representada a 100%; Todavia, foram os inquiridos entre os cinquenta e cinco e os sessenta e cinco anos que elegeram a capacidade técnica como ponto forte de entre as três opções. Os inquiridos entre os trinta e cinco e os quarenta e cinco anos consideram como ponto forte para a sua empresa o esforço comercial.

Tabela 11-Análise do sexo com capacidade técnica, esforço comercial e competitividade

Sexo	Capacidade Técnica	Esforço Comercial	Competitividade	Total
Feminino	14	11	9	15
Masculino	5	7	4	8
Total	19	18	13	23

Fonte -Elaboração própria

O segundo cruzamento de variáveis é o sexo com a capacidade técnica, esforço comercial e a competitividade. Analisando a tabela onze, verifica-se que a capacidade técnica está mais presente no sexo feminino, uma vez que catorze das inquiridas assinalaram esta opção como ponto forte considerando assim que apresentam mais habilidade, experiência e técnica do que os inquiridos do sexo masculino, visto que para este género, o esforço comercial tem mais destaque indicando que apesar do género feminino ter mais capacidade técnica, o masculino

apresenta maior sentido de responsabilidade e coloca mais empenho nas suas tarefas profissionais tendo sempre em vista maximizar o tempo para que haja maior rentabilidade.

Relativamente à competitividade as mulheres são as mais competitivas, o que significa que se estimulam para serem as melhores e se esforçam para que a empresa seja também a melhor destacando-se da sua concorrência.

Tabela 12-Análise em % do sexo com capacidade técnica, esforço comercial e competitividade

% em Sexo	Capacidade Técnica	Esforço Comercial	Competitividade	Total
Feminino	41,2%	32,4%	26,5%	≈100%
Masculino	31,3%	43,8%	25,0%	≈100%

Fonte -Elaboração própria

Como se pode verificar, a tabela doze expõe em percentagem a relação do género com os três pontos fortes. No género feminino, o ponto forte que mais destaque tem, das três opções propostas, é claramente a capacidade técnica, seguindo-se o esforço comercial, com 41.2% e 32.4% respetivamente. O mesmo acontece com o género masculino, excetuando o facto de que a opção que possui maior percentagem é o esforço comercial e não a capacidade técnica.

Tabela 13-Análise da escolaridade com capacidade técnica, esforço comercial e competitividade

Escolaridade	Capacidade Técnica	Esforço Comercial	Competitividade	Total
9ºano de escolaridade	4	4	3	6
Ensino secundário (12ºano)	8	7	7	9
Licenciatura	4	3	0	4
Outra	3	4	3	4
Total	19	18	13	23

Fonte -Elaboração própria

Referente à questão 4.4, o último cruzamento é da mesma forma com a capacidade técnica, esforço comercial e a competitividade mas desta vez com a escolaridade dos inquiridos. Assim, analisando a tabela treze, entende-se que os inquiridos maioritariamente assinalaram como pontos fortes da sua empresa a capacidade técnica e o esforço comercial, o que mostra que a escolaridade pode interferir em outros aspetos dentro de uma organização mas não interfere com a maneira de operar e que não é por se ser licenciado ou por se ter apenas o 9º ano de

escolaridade que faz a diferença quando se pretende que a empresa onde se trabalha seja bem-sucedida.

Tabela 14-Análise em % da escolaridade com capacidade técnica, esforço comercial e competitividade

% em escolaridade	Capacidade Técnica	Esforço Comercial	Competitividade	Total
9º ano de escolaridade	36,4%	36,4%	27,3%	≈100%
Ensino secundário (12º ano)	36,4%	31,8%	31,8%	≈100%
Licenciatura	57,1%	42,9%	0,0%	≈100%
Outra	30,0%	40,0%	30,0%	≈100%

Fonte -Elaboração própria

Na tabela catorze, pode-se então verificar, em termos percentuais, que as pessoas com o 9º ano de escolaridade assim como os que possuem a licenciatura são as mesmas que mencionaram como pontos fortes a capacidade técnica e o esforço comercial, representado por 36,4%, 57,1% e 42,9% respetivamente.

Não estando como opção de resposta neste inquérito, mas que poderia ser perfeitamente também um ponto forte, é a sustentabilidade. Tal como na análise Pest realizada nesta investigação, podemos afirmar que sendo uma tendência que cada vez está mais presente em muitas empresas, e que têm a sua vertente social ligada à sustentabilidade, a BF não é exceção. Esta empresa mostra que de um edifício antigo recuperado, é possível recuperar um património tão importante para o setor mas acima de tudo para a região. Apresenta assim um produto consciente, respeitando o meio onde a fábrica está inserida.

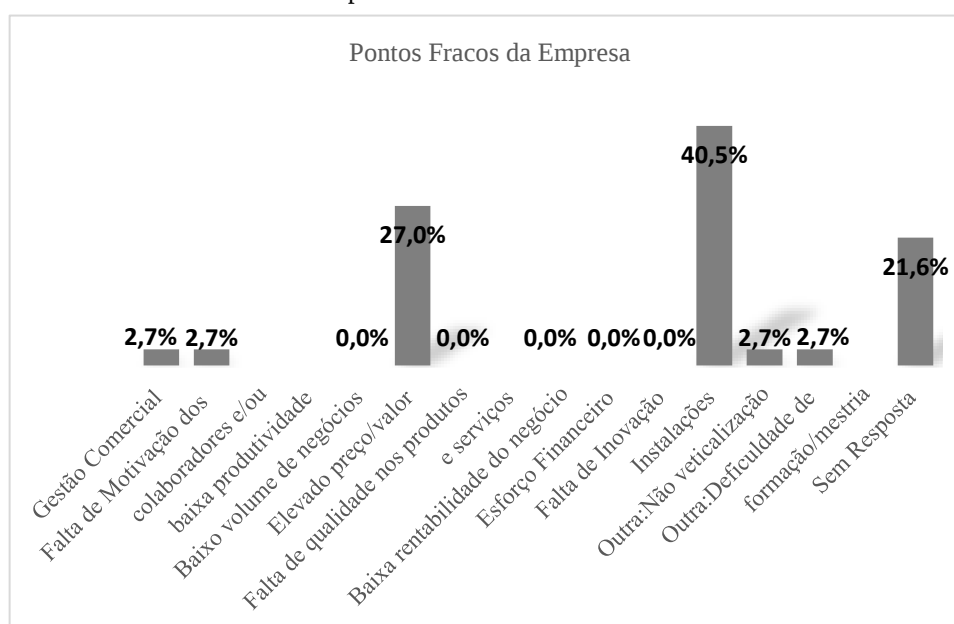
Não apresenta desperdício, sendo que todos os tecidos que remanescem, fruto dos produtos por eles elaborados, são reaproveitados para outras produções, defendendo assim a política desperdício zero.

4.5. Pontos fracos da empresa

Relativamente à questão 4.5, começamos por referir que no inquérito havia igualmente dez opções, tendo os inquiridos escolhido no máximo dois pontos fracos, o que perfaz um total de respostas de trinta e sete. Verificamos assim que houve uma percentagem considerável de abstenção, em que cerca de oito pessoas não responderam a nenhuma opção da questão seis, o

que equivale a 21,6%. O único motivo que nos ocorre para este facto é o desconhecimento das estratégias da empresa, o que mostra que de facto os trinta colaboradores não estão alinhados com o plano estratégico de internacionalização da empresa. Todavia, analisando as restantes opções, verificamos que mais uma vez os colaboradores estão em sintonia, tendo sido escolhido por eles como pontos fracos as instalações e o elevado preço/valor dos produtos, contando assim com 40,5% e 27,0% respetivamente, sendo que tal como referido na análise Swot, representam uma fraqueza da BF.

Gráfico 16-Pontos fracos da empresa



Fonte -Elaboração própria

4.6. Ameaças para a empresa

Do ponto de vista dos inquiridos, o que realmente poderá ser uma ameaça é o facto de haver uma diminuição das feiras e eventos⁴⁰ assim como a mão-de-obra⁴¹. Relativamente a esta realidade, afirmamos que a mesma tem sido transversal a inúmeras empresas. No entanto, tal facto poderá constituir uma ameaça não apenas para esta indústria, mas para outras também, visto que, devido à pandemia foram vários tipos de eventos e feiras canceladas, perdendo-se assim oportunidades de negócio e de estabelecer novas relações e parcerias. Quanto à mão-de-obra também é notório e sabido que existe nos dias de hoje, em pleno século XXI, pouco

⁴⁰ 40% são dessa opinião

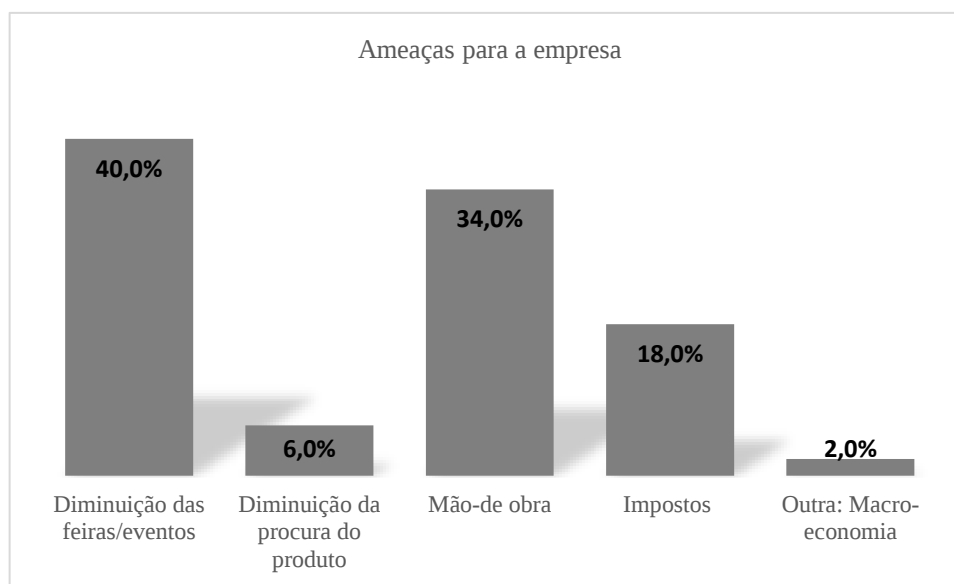
⁴¹ 34%

conhecimento sobre a indústria têxtil/lanifícios, uma vez que esta nova geração não tem o interesse pela área e os poucos que têm estão mais ligados às áreas do «*design*» e da arquitetura. É ainda de realçar que de acordo com a análise Swot realizada nesta investigação e que reflete como ameaças a localização, por exemplo, vai de encontro à questão da mão-de-obra ser pouca qualificada e escassa da mesma forma que o facto de o concorrente trabalhar com o mesmo tipo de material, também tem influência. Na análise Pest foi mencionado o facto de medidas que o governo teve de adotar perante a pandemia vivida, o que, como consequências, fica presente que houve uma grande diminuição da produção na BF e consequentemente de pedidos e exportações.

É de salientar que, o máximo de opções que os funcionários desta organização escolheram foram três, das cinco possíveis, o que resultou num total de respostas de cinquenta. Tal acontece porque houve colaboradores que elegeram mais do que uma ameaça.

Percebe-se assim facilmente que a moda é de facto a diminuição das feiras e eventos.

Gráfico 19-Ameaças para a empresa



Fonte -Elaboração própria

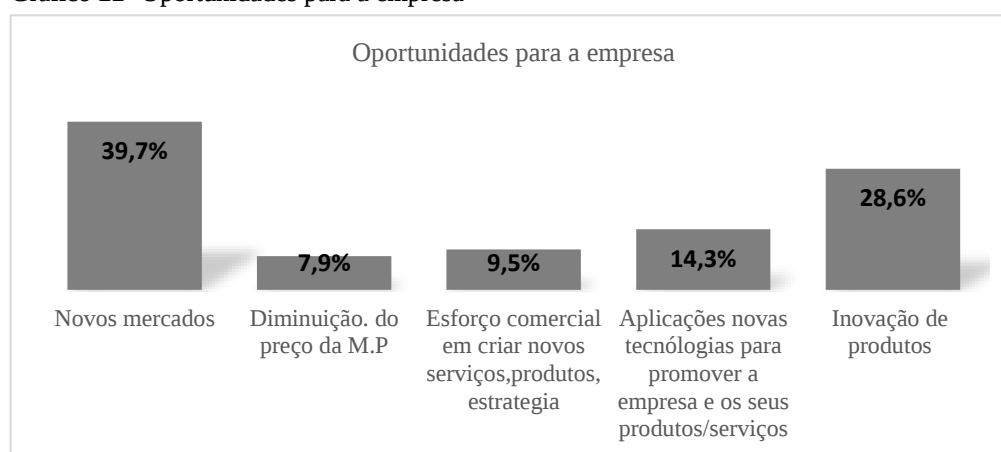
4.7. Oportunidades para a empresa

Sendo a BF uma empresa consideravelmente bem posicionada no mercado, torna-se cada vez mais complicado identificar novas oportunidades. Contudo, ser difícil não significa que não hajam ou que não aconteçam. Foi desta forma que os inquiridos verificaram e

escolheram entre as cinco ideias o melhor modo de poderem contribuir para que a sua empresa fique ainda mais reconhecida: 39.7% dos colaboradores revelaram que, segundo eles, a melhor forma de promover a empresa onde trabalham é através dos novos mercados. Uma vez que a BF está já presente em variados países e mercados, a sua intrusão torna-se mais complicada, da mesma forma que se torna mais difícil a inovação nos produtos. Consideramos este último facto muito importante, uma vez que, apesar de possuírem produtos únicos no mercado, e que tal como referimos na análise Swot, é considerada uma força para a empresa que em conjunto com a maquinaria que possuem, tendo nós considerando-a também como uma força da BF, necessitam de ainda mais e variados produtos, para que os mesmos sejam difíceis de recriar por outras marcas. Pelos vistos, 28.6% dos funcionários também concordam com esta afirmação.

Salientamos assim que a moda é evidentemente a opção novos mercados e que se obteve sessenta e três respostas dos trinta questionários preenchidos, sendo que, de um modo global, cada funcionário escolheu duas oportunidades na sua grande maioria. Como se referiu na análise Swot, identificada como uma oportunidade e ligada à opção de novos mercados, o facto de estar muito bem posicionado no mercado impulsiona a que a BF seja cada vez mais notada.

Gráfico 22- Oportunidades para a empresa



Fonte -Elaboração própria

4.8. Forma mais recorrente que a empresa utiliza para se promover

No que diz respeito a esta questão, já prevíamos que a maior parte dos trinta questionários, os inquiridos escolhessem no mínimo três das opções que eram dadas, e tal facto

veio a comprovar-se, sendo que na grande maioria, os trinta inquiridos elegeram cerca de três a quatro opções no conjunto das cinco possíveis.

Hoje em dia qualquer publicação que se faça nas redes sociais é considerada pelas pessoas como promoção, na nossa perspetiva depende sempre da maneira como o fazem. Neste caso, uma vez que se conhece a empresa e se acompanha o seu trabalho, podemos afirmar que qualquer publicação feita é sempre como forma de promoção ou dos seus produtos ou dos seus serviços. Exemplo disso foi uma publicação da empresa no início de abril a informar que as suas lojas iriam reabrir depois de praticamente dois meses encerradas.

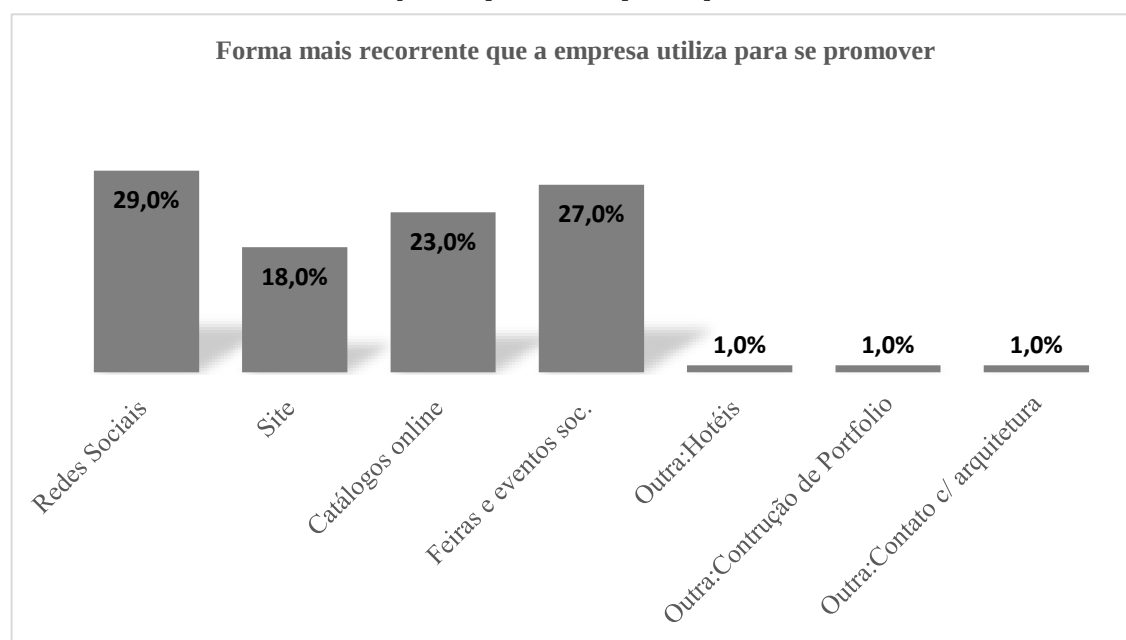
Assim, na perspetiva do inquirido, a forma mais recorrente que a empresa onde operam utiliza para se promover é claramente as redes sociais⁴² e as feiras e eventos sociais onde marcavam presença regularmente, tanto ao nível nacional como internacional⁴³ aproveitando sempre para promover, através das suas visitas ao estrangeiro os seus produtos, serviços e a terra onde são elaborados, tendo aqui novamente presente a vertente tecnológica abordada na análise Pest em que se destaca o facto da empresa BF ter reforçado a venda «*online*» pois com as lojas encerradas durante o primeiro confinamento este tipo de venda era uma das formas de obter algum lucro.

Constata-se, assim, que a questão 4.8 vai ao encontro da questão de partida que pretende saber se a estratégia de internacionalização terá sido eficaz, o que leva a responder que sim.

⁴² facebook, instagram, email marketing

⁴³ a grande parte

Gráfico 25- Forma mais recorrente que a empresa utiliza para se promover



Fonte -Elaboração própria

Referente ainda ao ponto 4.8 também se realizou o cruzamento de variáveis. Cruzou-se primeiramente a forma como a empresa se promove com a capacidade técnica, seguidamente com o esforço comercial e por fim com a competitividade.

Tabela 15-Análise dos pontos fortes com a forma como a empresa se promove

Pontos Fortes	Redes Sociais	Site	Catálogos Online	Feiras e Eventos Sociais	Outra	Total
Capacidade Técnica	18	13	13	18	3	65
Esforço Comercial	17	14	15	18	3	67
Competitividade	12	9	10	13	1	45
Total	47	36	38	49	7	177

Fonte -Elaboração própria

Verificando a tabela quinze, onde está presente a análise dos pontos fortes conjuntamente com a forma que a empresa utiliza para se promover, percebe-se que os inquiridos que assinalaram como ponto forte a capacidade técnica e o esforço comercial acham que a forma mais recorrente que a empresa utiliza para fazer a sua promoção tanto ao nível nacional como internacional é as feiras e os eventos e também as redes sociais.

Porém tendo em conta as cinco opções da questão relacionada com a promoção, verifica-se que os eventos e as feiras foi a opção mais selecionada tendo em consideração os inquiridos que igualmente assinalaram aqueles três pontos fortes específicos.

Assim, os que assinalaram a capacidade técnica e esforço comercial como pontos fortes serão potencialmente as faixas etárias mais novas, uma vez que para além das feiras e eventos acham que a outra forma de promoção é as redes sociais, e para possuírem essa opinião têm de pertencer ao mundo virtual de alguma forma, sendo que as faixas etárias mais novas têm uma capacidade de aprendizagem superior.

Tabela 16-Análise em % dos pontos fortes com a forma como a empresa se promove

% em Pontos fortes	Redes Sociais	Site	Catálogos Online	Feiras e Eventos Sociais	Outra	Total
Capacidade Técnica	27,7%	20,0%	20,0%	27,7%	4,6%	≈100%
Esforço Comercial	25,4%	20,9%	22,4%	26,9%	4,5%	≈100%
Competitividade	26,7%	20,0%	22,2%	28,9%	2,2%	≈100%

Fonte -Elaboração própria

Analisando a tabela dezasseis, esta representa em percentagem o cruzamento das variáveis dos pontos fortes com a promoção que a empresa utiliza. Os dados permitem-nos concluir que os inquiridos que assinalaram estes pontos, consideram como forma corrente de promoção as redes sociais, apresentando uma percentagem de 27,7%,25,4% e 26,7% e as feiras e eventos apresentando 27,7%, 26,9% e 28,9% respetivamente. A competitividade, uma vez que ostenta uma amostragem menor, e com valores não percentuais mais próximos⁴⁴ seria espectável que ao nível percentual os dados das feiras e eventos fosse mais evidente comparativamente aos restantes.

4.9. Motivações para a internacionalização que se aplicam à empresa

Nas motivações para a internacionalização, as que segundo a opinião de quem trabalha na empresa são aplicáveis à mesma, são predominantemente o acompanhamento de clientes com 27,1%, o pedido de um cliente, que representa 18,8% e o facto de ser desafiante,12,9%. Achamos muito interessante o facto de terem assinalado sobretudo estas três opções, pois

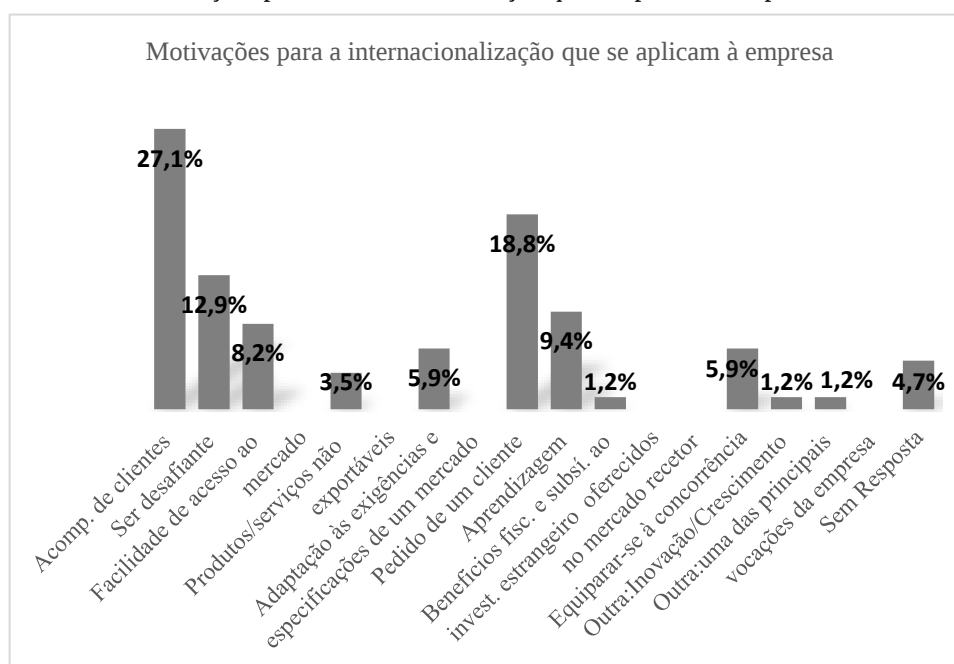
⁴⁴ Verificar a tabela 15

mostra que as pessoas ainda procuram no seu local de trabalho algo que as motive e desafie todos os dias e considerem o cliente como sendo a peça fundamental para que um serviço seja bem-sucedido, fazendo assim o seu acompanhamento e tendo em consideração os seus pedidos e quem sabe recomendações que por vezes queira fazer, de forma a ajudar a empresa a crescer e a melhorar.

Damos ainda destaque à ausência de resposta que perante os restantes valores, ainda é uma percentagem considerável de 4,7% o que me faz acreditar que ainda existem funcionários que não sabem nem conhecem a empresa em que operam.

Conseguimos obter um resultado de oitenta e cinco respostas, uma vez que tinham dez opções de escolha e houve colaboradores a elegerem três/quatro motivações. Notoriamente, a moda é a opção do acompanhamento de clientes.

Gráfico 28-Motivações para a internacionalização que se aplicam à empresa



Fonte -Elaboração própria

4.10. Que tipo de internacionalização a empresa pratica?

Num conjunto de cinco opções que possuía, referentes ao tipo de internacionalização que a empresa pratica, a maioria elegeu dois, dando um total de respostas de quarenta e cinco, relativamente aos trinta inquiridos, pois na sua maioria cada um assinalou duas: a exportação com uma percentagem de 66,7% e a importação com um valor de 24,4%.

De certo modo, as respostas dos inquiridos foram ao encontro da realidade da empresa que, de acordo com as informações fornecidas pela mesma, praticam a exportação e a subcontratação, que apenas uma minoria assinalou⁴⁵. Mais uma vez percebe-se o elo de ligação com a questão de partida e verificar novamente, como na questão anterior, que notoriamente a empresa está bem posicionada no exterior, o que comprova que a sua estratégia para se internacionalizar foi e é eficiente. É de salientar ainda que a moda é claramente a opção da exportação.

Gráfico 31-Que tipo de internacionalização a empresa pratica?



Fonte -Elaboração própria

Esta questão juntamente com a questão anterior resulta novamente num cruzamento de variáveis, de forma a entender-se de que forma as motivações que levaram a empresa a internacionalizar-se têm atualmente ligação com a forma como a praticam nos dias de hoje.

⁴⁵ 4,4%

Tabela 17-Análise das motivações para a internacionalização com a internacionalização que a empresa pratica

Motivações p/ Internacionaliz ação	Imp.	Exp.	Licenciamento	Subcontratação	Outra	Total
Acomp. de Clientes	11	23	1	1	0	36
Ser Desafiante	5	11	0	2	1	19
Facilidade de Acesso ao mercado	3	7	1	0	0	11
Produtos ou serviços não exportáveis	1	3	0	0	0	4
Adaptação às exigências e especificações de um mercado	4	5	1	0	0	10
Pedido de um cliente	9	16	1	0	0	26
Aprendizagem	1	8	0	1	1	11
Benefícios fiscais e subsídios ao investimento estrangeiro oferecidos no mercado recetor	0	1	0	0	0	1
Equiparar-se à concorrência	0	5	0	1	0	6
Outra	0	2	0	0	1	3
Total	34	81	4	5	3	127

Fonte -Elaboração própria

Observando a tabela dezassete, verifica-se que os inquiridos que responderam como motivações para se internacionalizar o acompanhamento de clientes, o pedido de um cliente e o ser desafiante, selecionaram a exportação como sendo o tipo de internacionalização que a empresa pratica atualmente. Assim, constata-se que estes inquiridos têm por base o cliente como qualquer boa empresa, tendo-o frisado bem nas motivações que levaram a BF a internacionalizar-se. Sabendo que o tipo de comprador mais comum é o internacional, veem de certa forma na exportação a maneira mais fácil de chegar e satisfazer os clientes internacionais, fazendo-lhes chegar os seus produtos. Tal é simultaneamente algo desafiador, uma vez que estão a exportar o seu trabalho para algo que desconhecem, tanto países como pessoas.

Tabela 18-Análise da % das motivações para a internacionalização com a internacionalização que a empresa pratica

% Motivações p/ Internacional ização	Imp.	Exp.	Licenciamento	Subcontratação	Outra
Acomp. de Clientes	32,4%	28,4%	25%	20%	0%
Ser Desafiante	14,7%	13,6%	0%	40%	33,3%
Facilidade de Acesso ao mercado	8,8%	8,6%	25%	0%	0%
Produtos ou serviços não exportáveis	2,9%	3,7%	0%	0%	0%
Adaptação às exigências e especificações de um mercado	11,8%	6,2%	25%	0%	0%
Pedido de um cliente	26,5%	19,8%	25%	0%	0%
Aprendizagem	2,9%	9,9%	0%	20%	33,3%
Benefícios fiscais e subsídios ao investimento estrangeiro oferecidos no mercado recetor	0%	1,2%	0%	0%	0%
Equiparar-se à concorrência	0%	6,2%	0%	20%	0%
Outra	0%	2,5%	0%	0%	33,3%
Total	≈100%	≈100%	≈100%	≈100%	≈100%

Fonte -Elaboração própria

A tabela dezoito reflete o mesmo que a tabela dezassete, apenas com a diferença de que esta apresenta os valores em percentagem, o que por vezes nos ajuda a ter uma melhor visão sobre os números. Isto significa que, por exemplo, no caso das opções em que havia apenas uma resposta, a nível percentual acaba por ter um maior peso, como se verifica no caso da subcontratação, o que mostra que entre os inquiridos que assinalaram a motivação de ser desafiante, houve 40%, que assinalaram a subcontratação como sendo a internacionalização que a empresa pratica, o que tecnicamente corresponde a uma resposta. Por este motivo é

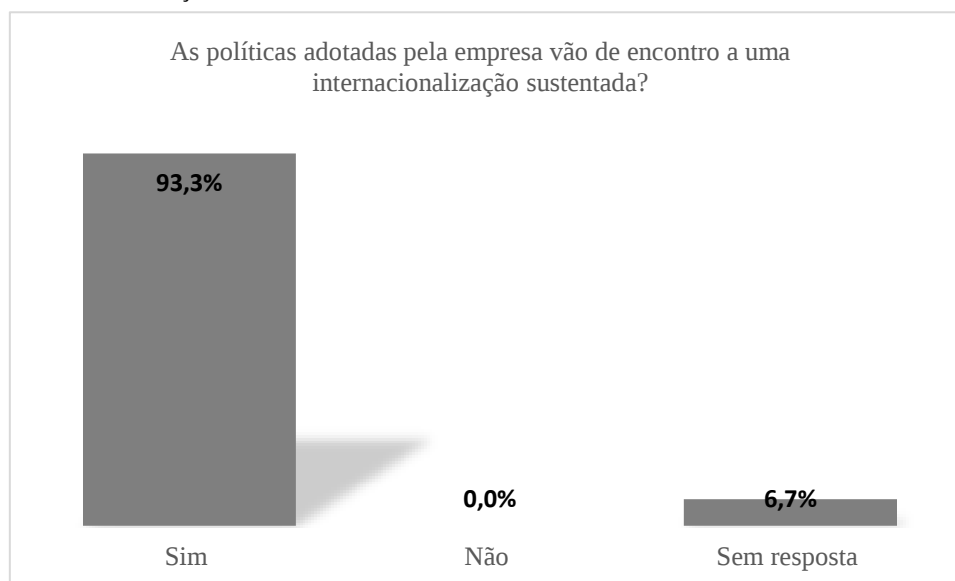
importante ter as duas formas para analisar, para que não se cometam erros desnecessários. Claro está que, se a amostra é mais pequena, tem um valor maior, e tem de se analisar consoante o que é, estando assim os valores mais concentrados. E analisando, é notório que a subcontratação ganhou maior relevância, uma vez que os inquiridos que responderam como motivações o ser desafiante, o equiparar-se à concorrência e a aprendizagem ganham maior destaque, do mesmo modo que o licenciamento e a opção outra.

Na nossa perspetiva, pensamos que, sem dúvida alguma as motivações do acompanhamento de cliente, pedido de cliente e o ser desafiante presentes nos colaboradores, mas sobretudo nos proprietários da fábrica levaram a que atualmente, na BF, seja praticada a exportação e a subcontratação, o que, de acordo com as duas análises feitas, de certa forma, sendo respostas de questionários elaborados para os colaboradores da empresa, foram ao encontro da realidade.

4.11. As políticas adotadas pela empresa vão ao encontro de uma internacionalização sustentada?

De acordo com o gráfico doze, tem-se a perceção de que a maior parte dos inquiridos, é da opinião de que as políticas que a empresa adotou para se internacionalizar vão ao encontro de uma internacionalização sustentada onde 93,3% dos inquiridos responderam que sim, 6,7% não responderam e ninguém afirmou que não, o que é muito bom. Conseguimos assim presumir que as práticas sustentáveis que tinham sido transmitidas através de documentos e da entrevista realizada se confirmam, sendo uma grande vantagem para uma empresa nos dias de hoje, ter esta prática.

Gráfico 34- As políticas adotadas pela empresa vão ao encontro de uma internacionalização sustentada?



Fonte -Elaboração própria

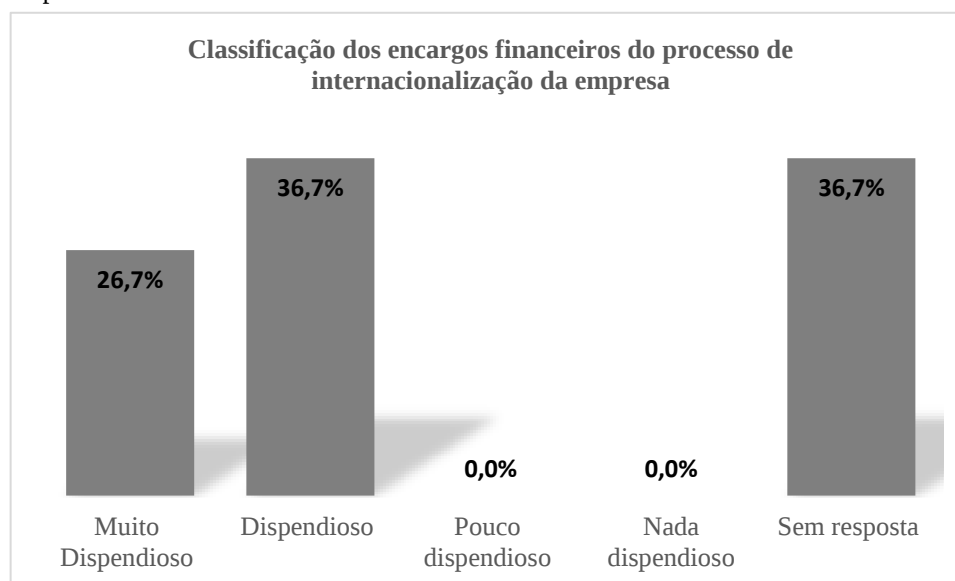
4.12. Classificação dos encargos financeiros do processo de internacionalização da empresa

De acordo com o gráfico treze, é possível observar que um grande número de inquiridos não sabe como classificar os encargos financeiros da sua empresa, no que diz respeito a todo o processo de internacionalização. Nesta análise, consideramos este facto preocupante, uma vez que se trata de um fator bastante importante para a organização, e cerca de 36,7% das pessoas não tem essa noção. Na nossa opinião, considerando este desconhecimento, os inquiridos deveriam procurar saber, porque a internacionalização para uma empresa não é propriamente acessível, daí nem todas as PME'S conseguirem expandir-se a nível internacional. Isto é, se os funcionários são a mão-de-obra e um dos principais pilares da empresa, era essencial que soubessem o quão dispendioso é este processo.

Compreendemos que naturalmente não saibam, uma vez que, como se pode constatar no nível de escolaridade, praticamente todos os inquiridos frequentaram o ensino secundário, o 3º ciclo e ainda alguns o ensino primário, o que pode fazer com que os níveis de conhecimentos bem como as suas visões não sejam tão alargadas, todavia achamos que, havendo curiosidade, não é a escolaridade que determina o interesse de alguém.

Ainda assim, 36,7% dos inquiridos têm consciência que, realmente, a internacionalização é um processo dispendioso, havendo ainda quem a classifique como sendo muito dispendiosa⁴⁶. Somando estas duas percentagens, obtém-se um valor de 63,4%, o que significa que mais de metade dos colaboradores sabem e interessam-se pelo que se passa no meio envolvente em que trabalham.

Gráfico 37-Classificação dos encargos financeiros do processo de internacionalização da empresa



Fonte -Elaboração própria

Relativamente a esta questão procedeu-se igualmente ao cruzamento de variáveis, utilizando as questões da escolaridade, faixa etária e género. Assim, numa primeira fase, iremos cruzar a faixa etária com os encargos financeiros, tendo em consideração que neste último item utilizamos apenas as opções muito dispendioso e dispendioso.

⁴⁶ 26,7%

Tabela 19-Análise da faixa etária com os encargos financeiros

Faixa etária	Muito Dispendioso	Dispendioso	Total
Até 25 anos	0	1	1
]25,35]	1	0	1
]35,45]	1	2	3
]45,55]	4	6	10
]55,65]	2	1	3
Mais de 65 anos	0	1	1
Total	8	11	19

Fonte -Elaboração própria

Tendo por base a tabela dezanove, facilmente se percebe que, dos inquiridos que responderam à questão dos encargos financeiros, a faixa etária entre os 45 e 55 anos é a que sobressai, pois foi a que forneceu mais respostas, classificando-os assim como muito dispendioso e dispendioso, o que na realidade não nos surpreende, uma vez que tanto esta como a faixa etária seguinte, ou seja, entre 55 e 65 anos, são as que possuem maior conhecimento e noção, seja pela experiência profissional, seja pela idade, do que é sustentar uma organização, bem como o sacrifício que significa mantê-la em funcionamento. Quando uma empresa como esta decide ser conhecida e produzir para o estrangeiro, é claro que estas pessoas têm ainda mais consideração e colocam ainda mais empenho no desempenho das suas tarefas.

Como se verifica, as faixas etárias mais jovens, bem como a mais velha, mais de 65 anos, não têm tanto em conta o quão dispendioso é porque, na sua grande maioria, os inquiridos mais novos contam com pouca experiência e no caso da pessoa com mais de 65 anos, esta pertence à geração que já passou pelos escudos, antes do euro, daí não ter ideia alguma do que são em concreto os encargos financeiros e toda a logística que envolve a internacionalização.

Tabela 20-Análise em % da faixa etária com os encargos financeiros

% em Faixa etária	Muito Dispendioso	Dispendioso	Total
Até 25 anos	0%	100%	100%
]25,35]	100%	0%	100%
]35,45]	33,3%	66,7%	100%
]45,55]	40%	60%	100%
]55,65]	66,7%	33,7%	100%
Mais de 65 anos	0%	100%	100%

Fonte -Elaboração própria

A nível percentual, constata-se o que já foi analisado anteriormente, mostrando mais uma vez que a maior parte dos inquiridos em geral pensa que os encargos financeiros são dispendiosos, tendo em conta a tabela dezanove, com o total de respostas obtidas em cada faixa etária. São então as pessoas com idades compreendidas entre os 45 e os 65 anos que classificam os encargos como muito dispendiosos e dispendiosos, tendo a faixa etária entre os 45 e os 55 anos apresentado um total de dez respostas, das quais quatro, que equivalem a 40% foram muito dispendioso e seis, que equivalem a 60%, foram dispendioso. Entre os 55 e os 65 anos houve um total de três respostas, das quais duas assinalaram muito dispendioso e uma dispendioso, o que representa 66,7% e 33,7% respetivamente.

Todavia, tanto na tabela dezanove como na tabela vinte, verifica-se que a maior parte dos inquiridos, juntando todas as faixas etárias, considera que os encargos da sua organização são maioritariamente dispendiosos e não muito dispendiosos.

Tabela 21-Análise do sexo com os encargos financeiros

Sexo	Muito Dispendioso	Dispendioso	Total
Feminino	7	5	12
Masculino	1	6	7
Total	8	11	19

Fonte -Elaboração própria

Na tabela vinte e um está presente a análise do segundo cruzamento, alterando agora da faixa etária para o sexo. Assim, é possível concluir que, havendo mais mulheres que homens,

apenas se obteve um total de dezanove respostas, o que significa que dos trinta inquiridos, apenas dezanove responderam que consideram os encargos financeiros como muito dispendiosos e dispendiosos. Verifica-se, portanto, que o género feminino, em doze respostas, sete assinalaram que os encargos são muito dispendiosos, ao contrário do género oposto que forneceu sete respostas, entre as quais seis responderam que os consideram dispendiosos.

É sabido que, apesar de já não ser regra como há alguns anos atrás, ainda está muito presente que o padrão da mulher como alguém que possui mais sensibilidade financeira, contudo, juntando as respostas de ambos os sexos, verifica-se que, regra geral, os inquiridos acham que os encargos financeiros da empresa onde trabalham são dispendiosos.

Tabela 22-Análise em % do sexo com os encargos financeiros

% em Sexo	Muito Dispendioso	Dispendioso	Total
Feminino	58,3%	41,7%	100%
Masculino	14,3%	85,7%	100%

Fonte -Elaboração própria

Concluindo assim este cruzamento de variáveis no sexo feminino, torna-se então notório que a percentagem mais destacada é a opção muito dispendioso com 58,3% e no sexo masculino é a opção dispendioso a mais assinalada, contando com 85,7%.

Tabela 23-Análise da escolaridade com os encargos financeiros

Escolaridade	Muito Dispendioso	Dispendioso	Total
9ºano de escolaridade	3	3	6
Ensino secundário (12ºano)	3	2	5
Licenciatura	1	3	4
Outra	1	3	4
Total	8	11	19

Fonte -Elaboração própria

Relativamente à questão dos encargos financeiros, este é o último cruzamento de variáveis, analisando agora que tipo de influência a escolaridade tem nas duas opções: muito dispendioso e dispendioso. Obteve-se um total de dezanove respostas, isto é, apenas dezanove inquiridos responderam a ambas as questões.

Constata-se que, tal como nos outros dois cruzamentos, este não é exceção e, juntando as respostas dos inquiridos sem haver a separação por nível de escolaridade, apura-se que a opinião é unânime e novamente os encargos financeiros da empresa são considerados apenas como dispendiosos e não como muito dispendiosos. Porém, se analisarmos por nível de escolaridade, o que possui maior total de respostas é o 9º ano de escolaridade, onde três assinalaram a opção de muito dispendioso e os restantes três a opção de dispendioso, ou seja, ambas as valências com 50%-50%, como se pode verificar na tabela vinte e quatro.

Comprova-se que os níveis de escolaridade 9º ano e ensino secundário foram os que classificaram os encargos financeiros no processo de internacionalização como sendo muito dispendiosos, ao contrário dos restantes três níveis.

Tabela 24-Análise em % da escolaridade com os encargos financeiros

% em Escolaridade	Muito Dispendioso	Dispendioso	Total
9ºano de escolaridade	50%	50%	100%
Ensino secundário (12ºano)	60%	40%	100%
Licenciatura	25%	75%	100%
Outra	25%	75%	100%

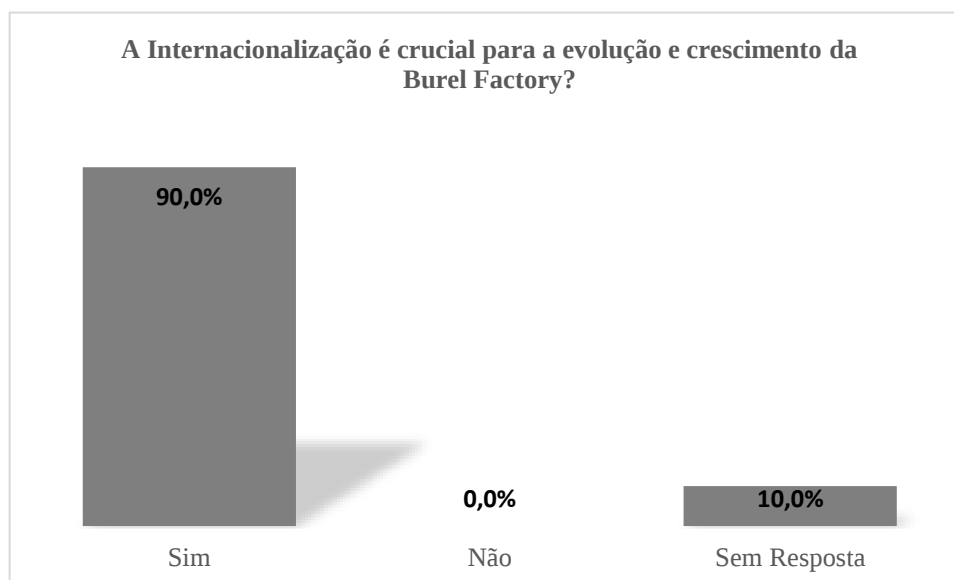
Fonte -Elaboração própria

Analisando os mesmos dados percentualmente, averigua-se que, de facto, os portadores do 9º ano de escolaridade bem como do ensino secundário, seleccionaram a opção muito dispendioso no que diz respeito à classificação dos encargos financeiros, que assim representam 50% e 60% respetivamente das respostas dos inquiridos, da mesma maneira que o nível de escolaridade referente à licenciatura classificou os mesmos encargos como dispendiosos, apresentando uma percentagem de 75%.

4.13. Internacionalização é crucial para a evolução e crescimento da Burel Factory?

No que diz respeito a esta questão, a taxa de abstenção é muito menor comparativamente com a questão anterior, sendo que apenas 10% dos funcionários não responderam e os restantes 90% assinalaram a opção sim, como se pode verificar no gráfico.

Gráfico 40- A Internacionalização é crucial para a evolução e crescimento da Burel



Fonte -Elaboração própria

Para analisar esta questão, procedeu-se também ao cruzamento de variáveis usando a faixa etária, a escolaridade e o género. Uma vez que não houve nenhum inquirido que respondesse não a esta questão, trabalhamos apenas com as respostas positivas. Optou-se por fazer logo a percentagem na mesma tabela ao invés de fazer em separado, uma vez que não se justificava ser de outra forma

Tabela 25-Análise da faixa etária com a evolução e crescimento da Burel Factory, perceber se a internacionalização é crucial

Faixa etária	Sim / Total	Sim/Total em %
Até 25 anos	1	4%
[25,35]	2	7%
[35,45]	6	22%
[45,55]	13	48%
[55,65]	4	15%
Mais de 65 anos	1	4%
Total	27	100%

Fonte -Elaboração própria

Como é visível, destes 90%, todos os inquiridos acreditam que a internacionalização é crucial para a evolução e crescimento da empresa, sendo que a faixa etária que mais destaque tem é entre os 45 e os 55 anos, pois na mesma obtiveram-se treze respostas positivas dos inquiridos. Note-se também que, de todas as faixas etárias, esta é aquela onde há mais inquiridos com esta idade, catorze concretamente. A nível percentual esta faixa etária tem um peso de 48%, o que representa quase metade do total. É fácil compreender tal facto. Basta-nos, para isso, voltar à análise da questão um, na qual, dos três inquiridos que não responderam a esta questão, um pertencia a esta faixa etária, outro situava-se entre os 55 e os 65 anos e o terceiro pertencia à faixa com mais de 65 anos.

Tabela 26-Análise do sexo conjuntamente com a evolução e crescimento da Burel Factory, em resposta à questão: a internacionalização é crucial?

Sexo	Sim/ Total	Sim/Total em %
Feminino	18	67%
Masculino	9	33%
Total	27	100%

Fonte -Elaboração própria

Na tabela vinte e seis, podemos comprovar que se obtiveram vinte e sete respostas entre as quais dezoito pertencem ao sexo feminino e nove ao sexo masculino. Estes valores correspondem a 67% e 33% respetivamente, o que significa que, se verificarmos a análise realizada à questão dois do inquérito, que corresponde ao género dos inquiridos, observamos que as três pessoas que não responderam a esta questão são do género feminino, uma vez que na amostra existem vinte e uma inquiridas e na tabela só constam dezoito. Assim, concluímos que todos os inquiridos do género masculino consideram que a internacionalização é crucial para a evolução e crescimento da BF, o que acontece também com as dezoito inquiridas, ficando apenas sem se saber a opinião das três pessoas que se abstiveram.

Tabela 27-Análise da escolaridade conjuntamente com a evolução e crescimento da Burel Factory, em resposta à questão: a internacionalização é crucial?

Escolaridade	Sim/ Total	Sim/Total em %
9ºano de escolaridade	6	22%
Ensino secundário (12ºano)	10	37%
Licenciatura	4	15%
Outra	7	26%
Total	27	100%

Fonte -Elaboração própria

Por fim, no que diz respeito a esta questão, averigua-mos que das três inquiridas que não responderam, duas detêm o 9º ano de escolaridade e uma assinalou a opção outra. Verifica-se, deste modo, que as pessoas que possuem uma escolaridade mais baixa são aquelas cujas opiniões se desconhece. Contudo, os dados apresentados na tabela vinte e sete mostram que, na grande maioria, quer se seja muito ou pouco instruído, qualquer pessoa analisa e constata que ser uma empresa internacionalizada traz mais benefícios que desvantagens.

4.14. A estratégia que a Burel Factory aplicou para se internacionalizar foi eficaz?

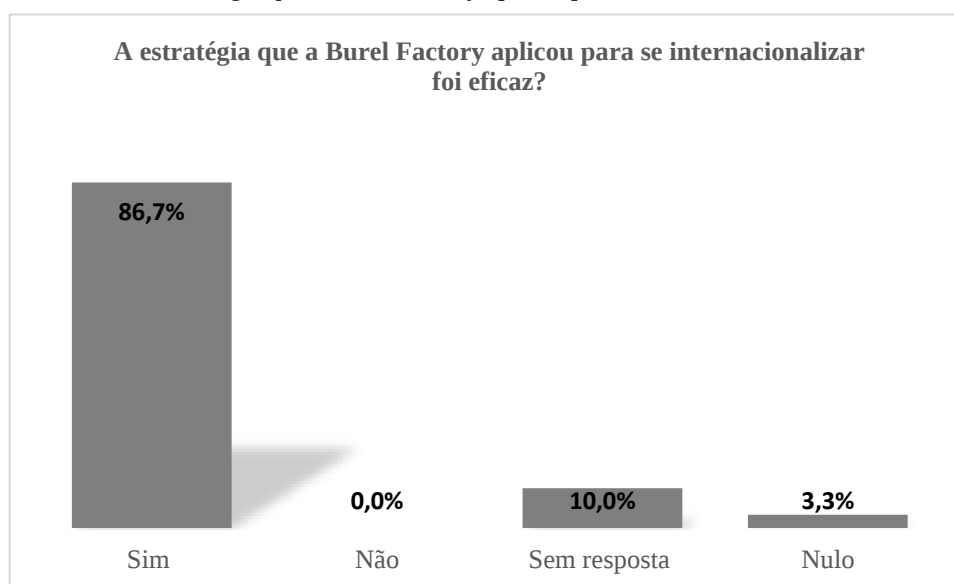
Esta é, na nossa perspetiva, uma das questões mais importantes do inquérito, uma vez que a questão de partida é exatamente se a estratégia que a BF usou para se internacionalizar teria sido eficaz. Com esta pergunta, o objetivo e o pensamento foi o seguinte: uma vez que temos a oportunidade de ter o «*feedback*» dos funcionários, que, como é óbvio, conhecem melhor a empresa do que nós, vamos colocar a pergunta diretamente aos mesmos para que ajudem a entender o foco de pesquisa⁴⁷ e verificar qual a opinião da maioria.

Apenas três colaboradores se abstiveram, o que equivale a 3,3% e 86,7% dos inquiridos acha que, de facto, a estratégia que a sua empresa utilizou para se internacionalizar foi eficaz, o que mostra que nenhum dos trinta colaboradores, assinalaram a resposta não, como se observa no gráfico. Não obstante, verifica-se uma resposta nula, uma vez que no inquérito apenas estavam

⁴⁷ sendo que com a visita à fabrica e tendo documentação e a entrevista, já consigo ter uma boa noção, uma vez que dentro das PME que existem, não é de todo das maiores, o que facilita a análise

presentes duas opções, mas um colaborador acrescentou manualmente outra, o que nos levou a desconsiderá-la.

Gráfico 43-A estratégia que a Burel Factory aplicou para se internacionalizar foi eficaz?



Fonte -Elaboração própria

4.15. De 1 a 5 classifique o grau de internacionalização da Burel Factory

Relativamente a esta pergunta, como se pode verificar, havia cinco opções de resposta:

- 1-Fraco-aconteceu apenas uma vez;
- 2-Muito Fraco- aconteceu duas vezes;
- 3-Razoável- aconteceu mais de três vezes;
- 4-Bom- aconteceu mais de dez vezes;
- 5-Muito bom- acontece regularmente;

Nestas circunstâncias, afirmamos que dos trinta funcionários inquiridos, as respetivas respostas comprovam que o grau é bom e muito bom, apresentando uma taxa de 53,3% e 46,7% respetivamente.

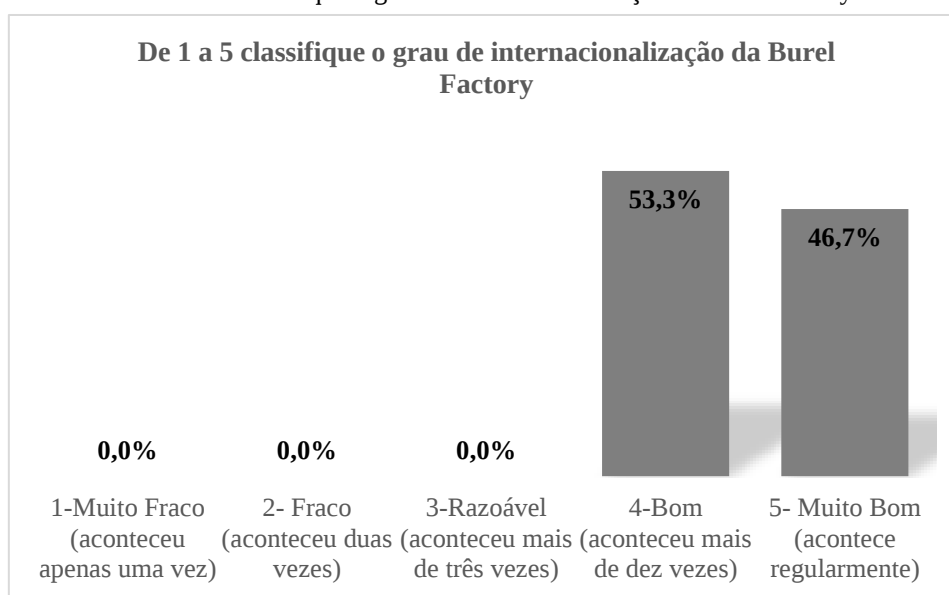
A «*Location*» e «*Internalization*» estão *relacionadas* com a teoria eclética de Dunning que nesta questão está bem evidenciada. A «*Location*» refere exatamente que tem de existir a exploração por parte da empresa num país estrangeiro dando principal destaque aos custos de produção, a extensão do mercado e a integração em espaços económicos, como referiu

(Carreira, 2015). Estando a BF considerada num ótimo grau de internacionalização, é notório que todos estes aspetos referidos estão bastantes presentes.

Da mesma forma que a «*Internalization*» serve para que a empresa de forma a considerar a internacionalização, tenha em conta o risco que corre, o retorno que poderá vir a ter, o controlo e os recursos, o que nos mostrou que claramente a BF está ciente de todos estes pontos.

Interligando a questão anterior com esta, é sabido que a estratégia que foi usada pela BF foi eficaz, uma vez que na questão anterior a opinião do «*staff*» foi unânime pela positiva, e assim concluir também que a empresa está muito bem posicionada no mercado internacional.

Gráfico 46- De 1 a 5 classifique o grau de internacionalização da Burel Factory



Fonte -Elaboração própria

Relativamente a esta questão, decidiu-se fazer também o cruzamento de variáveis, nomeadamente com a faixa etária, o género e a escolaridade, usando apenas as classificações de bom e muito bom, uma vez que nas três outras opções não houve nenhum inquirido que as assinalasse.

Tabela 28-Análise da faixa etária com o grau de internacionalização da BF

Faixa etária	Bom	Muito Bom	Total
Até 25 anos	1	0	1
]25,35]	1	1	2
]35,45]	3	3	6
]45,55]	7	7	14
]55,65]	4	2	6
Mais de 65 anos	0	1	1
Total	16	14	30

Fonte -Elaboração própria

Nesta análise, como é visível, conseguiu-se obter o total das trinta respostas, o que significa que os inquiridos responderam todos a esta questão destacando que a maior parte considera que o grau de internacionalização é bom, sendo as faixas etárias entre os 45 e os 65 anos aquelas que possuem maior destaque nessa análise, pois obteve-se um total de vinte respostas.

Como é evidente, não é apenas este fator que influencia o grau de internacionalização, mas no caso da BF é um dos principais e daí ter esta estatística neste cruzamento de variáveis, e serem as faixas etárias mais velhas a irem ao encontro deste raciocínio, uma vez que há pessoas na empresa que já trabalharam para outras empresas e possuem outras visões que as faixas etárias mais novas ainda não tiveram oportunidade de experienciar.

Tabela 29-Análise em % da faixa etária com o grau de internacionalização da BF

% em Faixa etária	Bom	Muito Bom	Total
Até 25 anos	100%	0%	100%
]25,35]	50%	50%	100%
]35,45]	50%	50%	100%
]45,55]	50%	50%	100%
]55,65]	66,7%	33,3%	100%
Mais de 65 anos	0%	100%	100%

Fonte -Elaboração própria

Na tabela vinte e nove está presente a análise percentual, na qual se verifica que a conclusão que retiramos referentes à tabela vinte e oito se mantém, ou seja, o grau de internacionalização da empresa é bom, contudo verifica-se um maior peso na faixa etária entre os 55 e 65 anos, o que só acontece porque é a única alínea para além das que só tiveram uma resposta, que apresentava número de respostas diferentes, daí a percentagem ser esta: 66,7%.

Tabela 30-Análise do sexo com o grau de internacionalização da BF

% em Sexo	Bom	Muito Bom	Total
Feminino	61,9%	38,1%	100%
Masculino	33,3%	67,7%	100%

Fonte -Elaboração própria

Na tabela trinta, verifica-se o cruzamento do sexo com o grau de internacionalização. Perante estes dados, apura-se que, uma vez mais se obteve as trinta respostas dos inquiridos e que repetidamente, se comprova que os mesmos consideram que a empresa onde operam apresenta um grau de internacionalização bom, dando destaque ao total de respostas de ambos os sexos onde treze de vinte e uma mulheres e três de seis homens elegeram esta opção.

Todavia, fazendo a análise das respostas obtidas entre o sexo feminino e o sexo masculino, a maioria dos homens consideram que a organização possui um grau de internacionalização muito bom, mostrando ser o contrário do sexo oposto.

Tabela 31-Análise em % do sexo com o grau de internacionalização da BF

Sexo	Bom	Muito Bom	Total
Feminino	13	8	21
Masculino	3	6	9
Total	16	14	30

Fonte -Elaboração própria

A nível percentual, 61.9% das pessoas do género feminino consideram o grau de internacionalização da empresa bom e 33.1% das pessoas do género masculino consideram-no igualmente bom. Relativamente à categoria muito bom, possuímos as seguintes taxas: 38,1% das pessoas do género feminino e 67,7% das pessoas do género masculino.

Tabela 32-Análise da escolaridade com o grau de internacionalização da BF

Escolaridade	Bom	Muito Bom	Total
9ºano de escolaridade	7	1	8
Ensino secundário (12ºano)	3	7	10
Licenciatura	2	2	4
Outra	4	4	7
Total	16	14	30

Fonte -Elaboração própria

Ao elaborar novo cruzamento de variáveis ficamos surpresos pois esperavamos que fosse o nível de escolaridade correspondente ao ensino secundário que elegeesse o grau de internacionalização da BF como bom, por ser o nível em que mais inquiridos o possuem e também por já terem algum conhecimento, com tudo de facto o ensino secundário de um total de dez inquiridos, apenas três responderam a primeira opção da tabela. Não consideramos este facto negativo, mas acreditamos que tal não corresponde, ainda que infelizmente, à realidade. Porém, o 9º ano de foi o segundo nível que possuía mais inquiridos e, neste caso, praticamente todos assinalaram a opção de bom e apenas um optou pelo muito bom. Nos restantes a taxa repartiu-se de igual modo pelas categorias bom e muito bom.

Ainda assim, a primeira opção da tabela é, mais uma vez, a mais escolhida pelos inquiridos.

Tabela 33-Análise em % da escolaridade com o grau de internacionalização da BF

% em Escolaridade	Bom	Muito Bom	Total
9ºano de escolaridade	87,5%	12,5%	100%
Ensino secundário (12ºano)	30%	70%	100%
Licenciatura	50%	50%	100%
Outra	50%	50%	100%

Fonte -Elaboração própria

Na tabela trinta e três, constata-se o que já evidenciamos na tabela trinta e dois, sendo que neste caso, o grau de escolaridade que tem mais peso é o 9º ano de escolaridade, com 87,5% referente à classificação de bom relativamente ao grau de internacionalização da empresa e só

depois se posiciona o ensino secundário, com 70% alusivos à segunda opção da tabela. Obviamente que tal facto acontece porque o número total de respostas relativo a cada nível foi diferente, sendo oito e dez, na devida ordem. Ainda assim, a ideia e a conclusão é a mesma: segundo os inquiridos, o grau de internacionalização da BF é bom.

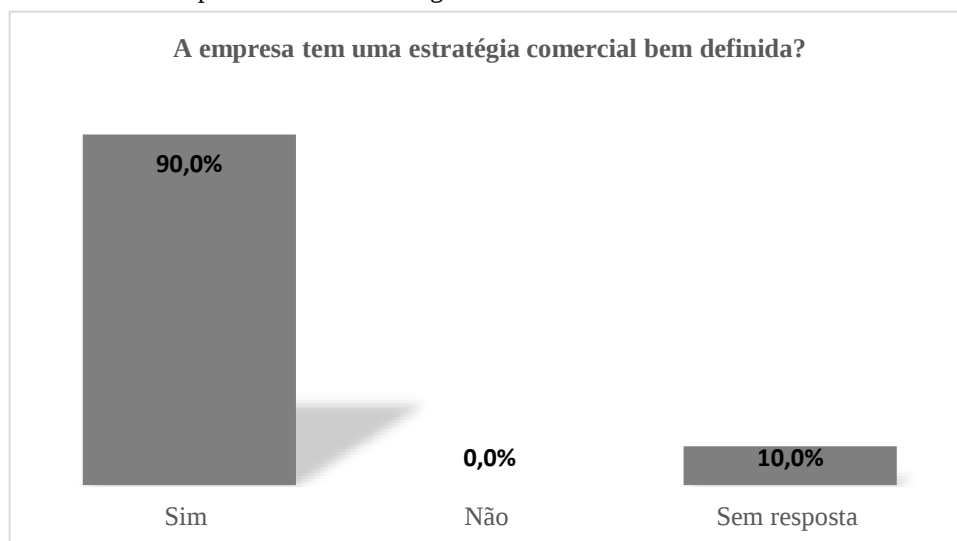
4.16. A empresa tem uma estratégia comercial bem definida?

Segundo a opinião dos inquiridos, e analisando os questionários por eles respondidos, cerca de vinte e sete responderam afirmativamente à questão colocada, o que corresponde a cerca de 90,0%. Não se registaram respostas negativas, houve apenas três pessoas, que não responderam, o que equivale a cerca de 10%.

Apuramos assim, que os questionários que nesta questão ficaram em branco, pertenciam ao género feminino, uma vez que, no que diz respeito ao género masculino, todos responderam afirmativamente.

No ponto de vista dos inquiridos, a empresa onde operam está muito bem internacionalizada e possui uma boa estratégia comercial. De acordo com a esta análise e avaliação, o facto de estes dois pontos estarem sintonizados é bastante significativo para que a empresa continue a ser um sucesso a nível nacional e internacional, uma vez que uma estratégia comercial bem alinhada é um pequeno passo para continuar a liderar o mercado. Como se referiu na análise Swot, identificada como uma oportunidade, o facto de estar muito bem posicionado no mercado reflete posteriormente a sua estratégia.

Gráfico 49- A empresa tem uma estratégia comercial bem definida?



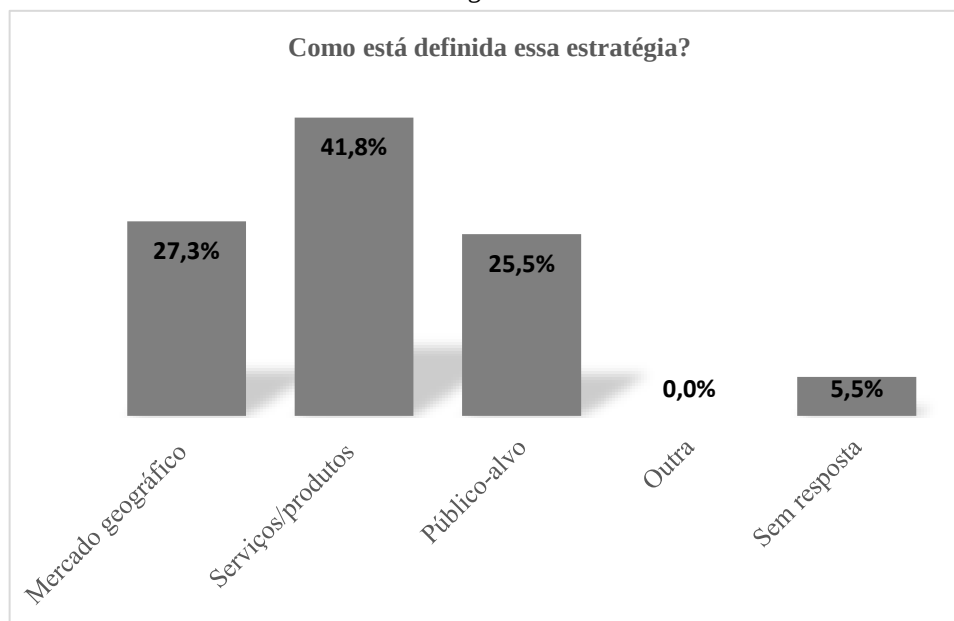
Fonte -Elaboração própria

4.17. Como está definida essa estratégia?

Eis uma pergunta que não poderia deixar de estar presente neste inquérito. Uma vez que se decidiu questionar se a estratégia que a BF tinha sido eficaz, se a estratégia estava bem definida, a questão que se impunha era o modo como estava definida essa estratégia. Colocamos, para tal, quatro opções de resposta nos questionários e obtivemos cinquenta e cinco respostas, dado que houve alguns inquiridos que elegeram mais de uma opção.

Desta forma, constata-se que as opções mais escolhidas foram predominantemente os serviços/produtos, com um valor de 41,8%, e o mercado geográfico com uma taxa de 27,3%, concluindo destarte que a estratégia, segundo o parecer do «*staff*», está definida desta forma.

Gráfico 52-Como está definida essa estratégia?



Fonte -Elaboração própria

4.18. A estratégia definida pela empresa incide em quê?

Esta é a última questão deste questionário, não sendo obviamente a menos importante, e pretende essencialmente entender em que é que a estratégia da empresa recai a nível internacional, tendo como opções:

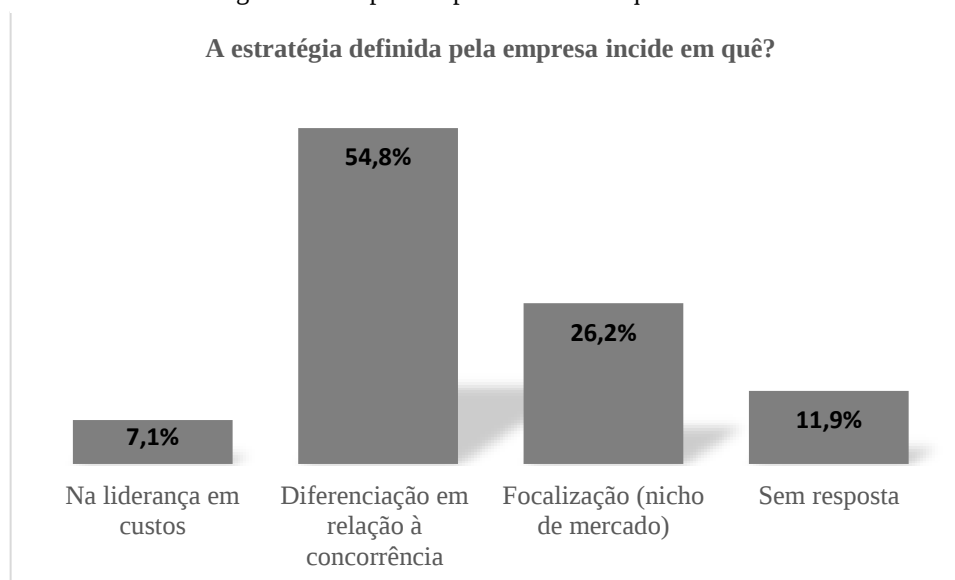
- Liderança em custos;
- Diferenciação em relação à concorrência;
- Focalização⁴⁸;

Comprova-se que, de acordo com as escolhas dos trabalhadores da BF, a diferenciação em relação à concorrência, bem como a focalização são as opções mais selecionadas, com uma taxa de 54,8% e 26,2% respetivamente. Este facto vai ao encontro de outras questões do inquérito, como por exemplo a questão de como se encontra definida essa estratégia. A maior parte das respostas recaiu sobre os produtos/serviços, que é simplesmente o que diferencia uma empresa da concorrência.

⁴⁸ nicho de mercado

Conseguimos obter um total de quarenta e duas respostas a esta questão, dado que os inquiridos dispunham de quatro opções e, ainda que a maioria tenha elegido apenas uma, houve uma parte dos funcionários que optou por seleccionar duas e três.

Gráfico 55- A estratégia definida pela empresa incide em quê?



Fonte -Elaboração própria

Conclusão

A BF é uma empresa de lanifícios, que por diversos motivos, se decidiu conhecer um pouco melhor. As razões que levaram a fazê-lo prendem-se com o facto de os proprietários serem cidadãos e não pertencerem à região da Serra da Estrela, terem um negócio diversificado, uma vez que, para além desta empresa, ainda possuem dois hotéis e por se tratar de uma empresa sediada num dos concelhos com mais potencial a nível de exploração de lanifícios. Por último, porque a recolha de informação seria mais simples e rápida. Dado que estando ausente do concelho, este último ponto foi bastante relevante.

Para elaborar esta investigação e para que a mesma prosseguisse, recorremos a uma revisão bibliográfica e estudo empírico. A revisão de literatura foi toda relacionada com as PME'S e a internacionalização, tendo percebido que, indubitavelmente, os itens que se decidiu abordar, de entre tantos, foram para nós os que se aplicavam melhor. Jamais os alteraria, pois para este estudo fez todo o sentido abordar o conceito de internacionalização, o que motiva as empresas a internacionalizarem-se, os modelos e as suas teorias de internacionalização, nomeadamente as cinco forças de Porter, o modelo Upssalla, a teoria das redes ou mesmo a Eclética de Dunnig, Impunha-se também conhecer as estratégias que as PME'S utilizam para se internacionalizar e os seus modos de entrada no mercado internacional. Por sua vez, o estudo empírico baseou-se na questão de partida- As estratégias que a empresa BF utilizou para se internacionalizar terão sido eficazes?- e no objetivo geral e específico- Quais as estratégias mais eficazes que a BF utilizou para se internacionalizar e a internacionalização da empresa BF, respetivamente. Ambas permitiram conhecer melhor a empresa em estudo, e por essa razão foi feita uma análise da BF, nomeadamente uma análise SWOT, uma PEST, uma pequena análise de mercado, entre vários outros pontos.

Posteriormente, através da entrevista feita aos proprietários e através dos questionários elaborados, pretendemos completar espaços de informação que estavam em branco como por exemplo: o modo de funcionamento da empresa, a forma como se internacionalizou, que estratégias foram utilizadas, e, por fim, entender se os colaboradores achavam que ser uma empresa internacionalizada seria muito dispendioso ou não e assim por diante.

Tendo concluído a análise dos dados e dos resultados obtidos referentes ao estudo desta empresa através dos questionários preenchidos pelos funcionários da mesma, verifica-se que a questão de partida, bem como os objetivos foram de facto respondidos positivamente. Tal facto

é possível comprovar através, não só mas essencialmente, do cruzamento das variáveis das questões presente no ponto 4.8, relativo à forma mais recorrente que a empresa utiliza para se promover, em conjuntos com o ponto 4.4 alusivo aos pontos fortes. O ponto 4.10, pertencente ao tipo de internacionalização que a empresa pratica em conjunto com o ponto 4.9 alusivo às motivações que a empresa pratica. O ponto 4.15 alegórico ao grau de internacionalização da BF com a faixa etária, sexo e escolaridade, e por último o ponto 4.13 referente à questão se a internacionalização é crucial para evolução e crescimento da BF com o sexo, faixa etária e escolaridade.

Isto é, os resultados dos questionários vieram comprovar que, de facto, as estratégias que a BF utilizou para se internacionalizar foram eficazes.

Pode-se comprovar segundo a análise realizada na secção quatro, referente ao ponto 4.14, da mesma forma que a análise do ponto 4.16 mostra que tendo a BF uma estratégia bem definida os bons resultados da empresa, nomeadamente o facto de ter alcançado um vasto mercado internacional, vêm automaticamente. A análise dos resultados permite-me ainda concluir que, após ter realizado a presente investigação, a exportação é de facto das estratégias de internacionalização mais eficazes que uma PME'S pode utilizar, como se verifica na análise feita referente ao ponto 4.10 onde se questiona que tipo de internacionalização a empresa pratica.

De um modo geral, os questionários foram cruciais para colmatar esta investigação pois, com a análise da entrevista juntamente com alguns documentos que a empresa forneceu, pode-se afirmar que a linha de pensamento que se construiu ao longo da pesquisa, veio a confirmar-se no final.

Apesar de o estudo ter cumprido o objetivo ter respondido à pergunta de partida, reconhecemos ter-nos deparado com algumas limitações ao longo deste processo, particularmente:

- O facto de a empresa ter poucos funcionários;
- O estudo ter sido realizado em época de pandemia;
- O grau de abstenção em algumas perguntas;
- O fator tempo, que era exíguo.
- A pouca quantidade de informação sobre o setor de atividade;

Futuramente caso se volte a estudar este tema e analisar-se uma empresa que pertença ao mesmo setor de atividade, seria melhor se a mesma possuir um maior número de colaboradores, de modo a existir uma amostra maior e assim obterem-se dados mais profundos. Aconselharíamos ainda um desenvolvimento da questão dos apoios/incentivos que existem ou possam existir para o setor dos lanifícios e/ou para a sua internacionalização.

A nível de sugestões de melhoria para a internacionalização da empresa BF, propomos reavaliar a distribuição e logística e investir na tecnologia, nomeadamente a criação de uma aplicação para compras «*online*».

Com esta investigação foi-nos permitido aprofundar os conhecimentos sobre este conceito, que a grande maioria da população desconhece. O estudo permitiu ainda conhecer todos os fatores que envolvem a internacionalização, bem como um melhor conhecimento em relação a uma PME'S e ao mundo comercial.

Referências Bibliográficas

- Abrantes, A. (1999). *A internacionalização empresarial numa economia mundializada*. Millenium.
- Affonso, F. (2008). Proposta para o Desenvolvimento de um Novo Modelo de Internacionalização das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação. *In XIII Convibra-Congresso Virtual Brasileiro de Administração*.
- Aharoni, Y. (1966). Research Roundup The Foreign Investment Decision Process. *The International Executive*, 8 (13-14).
- Amal, M., Freitag Filho, A. R., & Miranda, C. M. S. (2008). Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração FACES Journal*, 7(1), 63-80.
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International business review*, 11 (3), 347-363.
- Barkema, H. G., Baum, J. A., & Mannix, E. A. (2002). Management challenges in a new time. *Academy of Management Journal*, 45 (5), 916-930.
- De Almeida Batista, C. (2014). *A internacionalização das empresas portuguesas no actual quadro da globalização*. Universidade Lusíada
- Boddewyn, J. J. (1985). Theories of foreign direct investment and divestment: A classificatory note. *Management international review*, 25(1) 57-65.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto editora.
- Brito, C. (1993). Estratégias de internacionalização e cooperação empresarial. *Faculdade de Economia do Porto*.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International business review*, (Oxford, England) 4 (2), 115-131.

- Carneiro, J., & Dib, L. A. (2007). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 2 (1), 1-25.
- Carreira, M. D. S. T. L. (2015). *Internacionalização das empresas portuguesas: O caso do setor de Prefabricação em Betão*. Instituto Politécnico de Setúbal
- Contractor, F. J. (1981). The role of licensing in international strategy. *Columbia Journal of World Business*, 16 (4), 73-83.
- Coutinho, C. & Chaves, J. (2002). *O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal*. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), 221-243.
- Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *MIR: management international review*, 39, 223-256.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* Prentice-Hall, NJ: Prentice Hall.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M. (1999), *International Business*, The Dryden Press, 5th Edition, Orlando
- de Portugal, R. e. T. (2021, Março 12). *Regressa o lay off simplificado*.
- Dominguinhos, P. (2001). A internacionalização das empresas portuguesas: realidades e desafios. *9º Encontro de Economia Industrial*. Acedido a 20 de Janeiro 2021, através de: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/4610>
- Duarte, J., & Barros, A. (2006). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. Atlas: São Paulo
- ECO. (2020, Julho 2017) *Pode a indústria têxtil ser inovadora e sustentável? We Sustain diz que sim*. Acedido a 3 Fevereiro 2021, através de Sapo.pt: <https://eco.sapo.pt/2020/07/17/pode-a-industria-textil-ser-inovadora-e-sustentavel-we-sustain-diz-que-sim/>
- Fachin, O. (2001). *Fundamentos de metodologias*. Saraiva Educação SA.

- Fernandes, J. M. (2018). *Caminhos do Exportador. Estratégias de internacionalização*. Livraria Almedina.
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18 (1), 77-89.
- Fernandes, E. M., & Maia, Â. (2001a). *Grounded theory*. Universidade do Minho. Centro de Estudos em Educação e Psicologia (CEEP).
- Ferreira, M. P., Serra, F. R., & Reis, N. R. (2011). *Negócios internacionais: e internacionalização para as economias emergentes*. Lidel.
- Ferreira, V. (2019, Dezembro 4). *Sector têxtil admite fecho de um terço das empresas e 28 mil despedimentos*. Acedido 17 Janeiro 2021, através de Público:
<https://www.publico.pt/2019/12/04/economia/noticia/textil-admite-fecho-terco-empresas-28-mil-despedimentos-1896133>
- Fonseca, J., Martins, G., & Toledo, G. (1996). *Estatística aplicada* (6a. ed.). Atlas S.A.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). Interviewing: The art of science. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 361–376). Sage Publications, Inc
- Ford, D., & Rosson, P. J. (1982). The relationships between export manufacturers and their overseas distributors. *Export management*, 257-275.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: sucesso em Portugal*. Verbo.
- Gatti, B. A. (2004). Estudos quantitativos em educação. *Educação e pesquisa*, 30 (1), 11-30.
- Gersick, K. E.; Hampton, D. M. Mc C.; Lansberg; I. (2017), *De Geração para Geração: Ciclos de Vida das Empresas Familiares*. Alta Books.
- Gupta Abhishek (2013), “Environmental and pest analysis: An approach to external business environment”, Merit Research Journal of Art, Social Sciences and Humanities, Vol. 1, Nº 2, pp 13-17
- Gupta Gajanand, Mishra P Rajesh (2016), "A SWOT analysis of reliability centered maintenance framework", Journal of Quality in Maintenance Engineering, Vol. 22, Nº 2, pp. 130 – 145

- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: teoria e pesquisa*, 22 (2), 201-209.
- Johanson, J., & Mattson, L. (1988). Internationalization in industrial systems—a network approach. In: N. Hood & J.-E. Vahlne (eds), *Strategies in global competition*. Croom Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8 (1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46 (2), 165-178.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12 (3), 305-322.
- Kim Keung Ho Joseph (2014), “Formulation of a systemic PEST Analysis for Strategic Analysis”, *European Academic Research*, Vol. 2, Nº 5, pp 6478-6492.
- Kovacs, E. P., & Moraes, W. F. A. (2005). Modos de entrada e teorias de internacionalização: uma análise crítica. *Assemblea Anual de Cladea*, 40.
- K. Yin, R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5th ed.). Bookman.
- Leersnyder, J. M. (1986). *Marketing Internacional*. Paris:Dalloz
- Li, Y., & Nkansah, S. (2005). *Internationalization Process of Two Swedish Firms--The Case of Vaderstad AB and ContextVision AB*. Universidade de Linköping
- Lorga, S. (2003), *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Verbo.
- Martín, L. Á. G., López, J. E. N., & Sáez, P. L. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Aranzadi.
- Mendes, S. I. M. (2015). *A internacionalização de empresas portuguesas: estudo de caso Parfois-Barata & Ramilo SA*. Universidade Católica Portuguesa
- Moreira, H. (2020). *Consumidores mais responsáveis são “grande oportunidade” para indústria têxtil portuguesa*. Acedido 30 Dezembro 2020, através de Público:

<https://www.publico.pt/2020/11/26/economia/noticia/consumidores-responsaveis-sao-oportunidade-industria-textil-portuguesa-1940759>.

Morgado, J. C. (2012). *O estudo de caso na investigação em educação*. Universidade do Minho

Mozzato, A., & Grzybovski, D. (2011). Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731- 747

Peng, G. C. A., Nunes, M. B., & Zheng, L. (2017). Impacts of low citizen awareness and usage in smart city services: the case of London's smart parking system. *Information Systems and e-Business Management*, 15(4), 845-876.

Pereira, R., & Pinto, M. (2017). Estratégias de internacionalização – Estudo de caso para empresas portuguesas: Internationalization strategies - A study case for Portuguese firms. *e3*, 3(2), 9–33.

Pinho, J. C (2007). The impact of ownership: Location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices. *International Marketing Review*, 24(6), 715–734.

Ponte, J. P. D. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 105-132.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*.

Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Nova Iorque, NY, USA: Free Press.

Porter, M.E (1986). *Concorrência em indústrias globais* . Harvard Business Press.

Porter, M. E. (1991). “Towards a dynamic theory of strategy”. *Strategic management journal*, 12: 95-117.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78-93,138.

Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *ThFr91*, 265-276.

- Prado, T. (2017). *Livro de Actas Formando Conhecimento Diálogos de internacionalização 2009-2010* (pp. 5-48). AICEP Portugal Global - Agência para o investimento e comércio externo de Portugal.
- Punch, K. F. (2013). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. sage.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1992). Manual de investigação em ciências sociais.
- Rius-Diaz, F., & Baron-Lopez, F. J. (2007). *Bioestatística*. Cengage Learning.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). "SME internationalization research: past, present, and future". *Journal of small business and enterprise development*. Vol. 13 No. 4, pp. 476-497.
- Simões, V. C. (1997). A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Caracterização e Perspectivas. In *Globalização: Documentos de Suporte ao parecer "Globalização - Implicações para o Desenvolvimento Sustentável"* (pp. 24-49). Lisboa: Conselho Económico Social.
- Sousa, F.F. (1997) "Portugal 1997 – A internacionalização em dez tópicos", *Economia e Prospetiva*, Vol. 1, nº 2.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. sage.
- Talib Mohamed Syazwan Ab , Hamid Abu Bakar Abdul (2014), "Halal logistics in Malaysia: a SWOT analysis", *Journal of Islamic Marketing*, Vol. 5, Nº 3, pp. 322 – 343
- Törnroos, J. Å. (2002, September). Internationalisation of the firm—a theoretical review with implications for business network research. In *18th Annual IMP Conference, Lyon*.
- Tuppura, A., Saarenketo, S., Puumalainen, K., Jantunen, A., & Kyläheiko, K. (2008). Linking knowledge, entry timing and internationalization strategy. *International business review, (Oxford England)* 17(4), 473-487.
- Turnbull, P., Ford, D., & Cunningham, M. (1996). Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11, 44-62.
- Viana, C., & Hortinha, J. (2009). *Marketing internacional*. Edições Sílabo.

Vieira, C. M. (1999). *A credibilidade da Investigação Científica de natureza qualitativa: questões relativas à sua fidelidade e credibilidade*. Revista Portuguesa de Pedagogia, 89-11.

Volkova, K. (2015). *Pequenas e médias empresas portuguesas no mercado russo: características, estratégias e barreiras*. Universidade de Aveiro.

Wesnitzer, M. (1991). International Market Entry and Development.

(Sem data-a). Acedido a 19 de Junho 2021, através de Imf.org:
<https://www.imf.org/pt/News/Articles/2018/09/19/blog-women-in-finance>

(Sem data-b). Acedido a 13 Janeiro 2021, através de PortugalGlobal.pt:
<http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/PortugalGlobal/Revista36/?page=1>.

(Sem data-c). Acedido a 02 de Abril 2021, através de Parlamento.pt:
<https://www.parlamento.pt/Paginas/covid19/estado-de-emergencia.aspxx>

(Sem data-d). Acedido 27 Fevereiro 2021, através de Jornaldenegocios.pt:
<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/texteis-perdem-572-milhoes-de-euros-de-exportacoes-em-2020>.

(Sem data-e). Acedido 9 Abril 2021, através Seg-Social.pt:

<http://www.seg-social.pt/medida-extraordinario-de-apoio-a-manutencao-dos-contratos-de-trabalho-lay-off->.

(Sem data-f). Acedido 24 Março 2021, através de Dinheirovivo.pt:
<https://www.dinheirovivo.pt/entrevistas/mario-jorge-machado-sao-necessarias-novas-medidas-de-apoio-13293756.html>.

(Sem data-g). Acedido 23 de Abril 2021, através de Redalyc.org:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194016879004>

Apêndices

Apêndice I-Entrevista realizada aos proprietários da Burel Factory

1- P: Prestam os vossos serviços em diferentes locais, dentro e fora de Portugal. Como é que têm a equipa organizada?

R: Cá dentro vamos dando conta do recado com muito empenho e dedicação, a nível internacional vamos tendo representantes em alguns mercados que nos ajudam a difundir o projeto.

2- P: Qual é o vosso Público-alvo?

R: Pessoas que gostam de burel, e sobretudo clientes internacionais com alguma capacidade financeira.

3- P: Qual foi a forma de entrada no mercado?

R: Começámos por dar cor ao burel, que até então, só existia nas cores naturais da lã. Começámos a mostrá-lo a designers, desafiando-os na criação de produtos inovadores e originais. Neste cruzamento de um produto tão secular e tradicional como o burel, com design moderno, o mercado recebeu-nos de bom grado pela surpresa que isso criou.

4- P: O que vos levou a trocar a cidade pela serra?

R: Gostávamos muito de fazer caminhadas na montanha. Desde o início deste século que se começou a desenhar nas nossas cabeças o projeto de iniciarmos uma segunda vida, mais perto da natureza, e aí recebermos os amigos. A escolha da Serra da Estrela foi do meu marido João. Eu teria optado pelo Gerês.

5- P: Como decidiram dedica-se ao negócio do Burel?

R: Tudo começou em 2006, quando decidimos recuperar um Hotel de Charme na primeira estância de montanha em Portugal, nas Penhas Douradas. Dois anos depois, eu e o meu marido, apercebemo-nos do impacto que a falência das antigas fábricas de lanifícios causaram na população local e iniciámos dois projetos que pudessem ajudar à revitalização económica da Vila de Manteigas.

Resolvemos, em plena crise, assumir o risco de empreender e fazer acontecer, tínhamos esse dever social, era uma missão.

Pensámos nas matérias-primas, nos saberes e fazeres que nos rodeavam e decidimos, em 2010, recuperar a fábrica da Lanifícios Império e pôr em prática o projeto Burel, um projeto sustentável, especial, único que nos desafia diariamente e nos abre para os outros, para novas aplicações e soluções e para o mundo. A ideia era inventar um negócio para salvar e criar emprego, conhecimento e permitir que aquelas máquinas continuassem a funcionar. Ressuscitar uma empresa falida e o burel foi a resposta a estas três necessidades.

Alugámos a Sala das Linhas da Lanifícios Império, que estava em processo de insolvência, e começámos a pôr em prática a nossa filosofia, que consiste em dar valor ao que é nosso, mantendo o património industrial no lugar onde está. Em vez de musealizar as fábricas, permitindo que elas morram, demos-lhes vida, mantendo-as a trabalhar e a gerar emprego. Foi por isso que apostámos no burel. É um tecido tradicional, 100% lã de ovelha, que além de ser de fácil manutenção, proporciona excelentes isolamentos acústicos e térmicos. Nos países nórdicos e do centro da Europa usam a lã na arquitetura e na decoração. Pegámos no burel e demos-lhe novas cores, formas tridimensionais e utilizações inovadoras.

6- P: Ou seja, foi como se o Burel nascesse de novo?

R: Reinterpretámos o burel à medida do presente, conjugando a arte e o saber dos artesãos de Manteigas com o design mais moderno, criando peças, produtos e soluções originais de traço contemporâneo. Combinamos o know how de uma indústria tradicional com a incorporação permanente de design, inovação e novas funcionalidades. Os primeiros tempos foram terríveis. Vivíamos um ambiente de crise, crise, crise. Criávamos um novo negócio dando vida a uma empresa falida no momento em que só víamos empresas a fechar, isso diz tudo...Se houver paixão e energia, acredito que não é necessário fechar nada. O que é preciso é olhar para isto como uma missão. O que eu digo pode parecer romântico, mas não é. É muito duro. Para ser recuperável, o património tem de ser valorizado, de ser olhado com outros olhos, para lhes darmos novas funcionalidades.

7- P: Como conseguiram ficar competitivos na área dos lanifícios?

R: Isto não é uma indústria de lanifícios. É um projeto de recuperação de património. Somos artesanato. Trabalhamos com máquinas do século XIX. Os nossos teares de lança fazem seis mantas por dia. Isso não existe em mais lado nenhum. Um metro quadrado deste ponto primavera leva 16 horas de trabalho de uma senhora. Nunca podemos ter preço, nunca podemos ter volume.

Somos competitivos pelo valor que criamos. Não poderemos nunca ter escala. O nosso objetivo é valorizar o que fazemos – à mão – de tal forma que sejamos percecionados em mercados de arte e luxo.

8- P: Porque é que logo em investiram na exportação? E porquê o Japão?

R: O burel é cada vez mais uma descoberta, apesar de ser um tecido ancestral, cheio de história. Por ser tão versátil, podemos aplicá-lo em quase tudo, desde moda, calçado, objetos de decoração, revestimentos de paredes, arquitetura, enfim, as possibilidades são felizmente inúmeras.

Tínhamos a Burel Factory – a antiga Lanifícios Império – as pessoas a trabalharem e as máquinas a funcionarem. Como arranjar clientes demora anos, decidimos ser clientes de nós próprios. Era muito importante que a marca conseguisse desde o início comunicar os seus valores e a sua história e isso só era possível através dos nossos próprios espaços.

No início os espaços eram muito clean tínhamos poucos produtos, contávamos mais a história. Depois desafiámos designers a criarem produtos que fossem fáceis de vender. Começámos a desenvolver os segmentos das mantas, grande aposta do José Luís, o diretor da fábrica. E usámos o burel na decoração na reabertura do hotel das Penhas Douradas e nas próprias lojas.

Quando estamos a falar em produtos de muito valor acrescentado, que produzimos para o nicho de um nicho, não podemos estar só num mercado interno tão estreito como o nosso.

O que funciona no Japão funciona em todo o mundo. É um mercado muito exigente que nos obriga a evoluir em todos os aspetos. Temos de ter garras para estar nesse mercado, repensar permanentemente os nossos produtos, clientes e negócios e isso faz-nos adultos à força. Durante muitos anos, o Japão foi o nosso principal mercado, só muito recentemente foi ultrapassado pelo Canadá. Participamos em 12 feiras

internacionais por ano nas várias áreas de negócios e por isso mesmo uma parte do nosso volume de negócios é feita através das exportações.

9- P: Pensaram em alguma estratégia quando o fizeram? Se sim, qual foi a que adotaram?

R: O nosso interesse foi sempre posicionar o produto como objeto de design. Foi por isso que o temos vindo a expor em feiras internacionais de tecidos, decoração e design - por exemplo: Maison et Objet em Paris, para que possamos ir familiarizando o público com o produto, que até então era totalmente desconhecido.

10- P: Sentem que foi fácil internacionalizarem-se? Quais foram as barreiras de entrada que encontraram?

R: Os mercados hoje estão cheios de produtos incríveis e acompanhar esse ritmo é sempre desafiante e, acima de tudo, estimulante. O design está num patamar muito alto e é necessário igualar essa fasquia. Somos uma marca relativamente pequena comparativamente aos grandes players internacionais que encontramos nas grandes feiras de design internacional, por exemplo, mas ao mesmo tempo isso é o que nos distingue pela nossa autenticidade e vontade de fazer mais.

11- P: Em que países já se encontram internacionalizados para além do Japão e Canadá?

R: Os principais países de exportação são Japão, Estados Unidos, Canadá, França, Alemanha, Bélgica, Holanda, Reino Unido, Polónia, Suíça, Espanha, Taiwan, Singapura, China entre outros. Estamos a crescer e a conseguir estar presente em novos mercados. Sentimo-nos muito gratos.

12- P: Quais os benefícios que veem na internacionalização?

R: Difundir a marca “made in Portugal”, pôr a Serra da Estrela no mapa e elevar o burel de um tecido anteriormente usado somente por pastores para ser sinónimo de design, inovação e cultura de uma região e de um país.

13- P: Já pensaram em verticalizar mais a vossa produção?

R: Não, a não ser que não tenhamos solução. Focamos a energia na inovação e criatividade. Temos parceiros na região com quem gostamos de trabalhar e com

quem pretendemos continuar a desenvolver novos projetos. Neste sector, na região da Serra da Estrela, devíamos ajudar mais uns aos outros. Sabemos que cresceremos mais e seremos melhores, quanto mais os nossos parceiros crescerem e forem melhores.

14- P: Todos os produtos são 100% portugueses é tudo feito indoor?

R: Tudo quanto leva a marca Burel Factory é integralmente feito em Portugal, do fio à confeção, usando lãs provenientes de ovelhas bordaleiras (burel) e Merino (mantas) portuguesas, recorrendo a métodos tradicionais e a um parque industrial antigo que recuperámos.

Só não temos a tinturaria, ultimação e acabamentos, que subcontratamos a empresas da Serra da Estrela, nomeadamente à Alçada & Pereira. Tudo o resto é feito na fábrica.

15- P: Em que segmento estão a notar que há um maior crescimento?

R: Estamos com crescimentos semelhantes por exemplo na moda, e acessórios tecidos e mantas e decoração e arquitetura, que, no entanto, têm pesos diferentes. A arquitetura é a área mais inovadora e em que temos investido mais, o que nos levou a abrir uma loja especializada.

Ao contrário da decoração, trata-se de um segmento sazonal e muito competitivo. Trabalhamos o baú da Império e da Sotave, produzindo uma gama de tecidos muito diversa, como o tweed, Príncipe de Gales, flanela, pied de poule, ou melton, entre outros... Os tecidos que mais vendemos, para além do burel, são as flanelas cardadas.

Apêndice II-Inquérito feito aos colaboradores da Burel Factory



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Inquérito aos colaboradores da Burel Factory

Este inquérito tem como objetivo, recolher informação para a realização de um trabalho de Mestrado, na área de Gestão de Empresas, a efetuar na Universidade Lusófona de Lisboa.

Assim, estas questões são destinadas aos colaboradores da empresa Burel Factory no qual decorre o estudo de investigação e as questões estão diretamente relacionadas com a estratégia de internacionalização que a empresa em questão utiliza/utilizou. As respostas serão totalmente sigilosas e serão exclusivamente utilizados para fins de investigação científica. Peço-lhe, assim, que sejam o mais rigorosos possível no seu preenchimento. Agradece-se, desde já, o seu contributo!

Faixa Etária:

- ☐ Até 25 anos
- ☐ Entre 25 e 35 anos (inclusive)
- ☐ Entre 35 e 45 anos (inclusive)
- ☐ Entre 45 e 55 anos (inclusive)
- ☐ Entre 55 e 65 anos (inclusive)
- ☐ Mais de 65 anos

Sexo:

- ☐ F
- ☐ M

Escolaridade:

- ☐ 9º ano de Escolaridade
- ☐ Ensino secundário (12ºano)
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outra: Qual? _____

Experiencia profissional:

_____ Anos

Assinale com uma X qual/quais os pontos fortes da sua empresa:

- ☐ Capacidade técnica (Know –how)
- ☐ Disponibilidade dos funcionários
- ☐ Capacidade de produção
- ☐ Esforço Comercial
- ☐ Competitividade
- ☐ Adequação dos recursos humanos ao negócio
- ☐ Solidez financeira
- ☐ Qualidade do produto /serviço
- ☐ Capacidade de investimento
- ☐ Outra: Qual? _____

Qual/Quais os pontos fracos da sua empresa de acordo com os seguintes aspetos abaixo indicados?

- ☐ Gestão comercial
- ☐ Falta de motivação dos colaboradores e/ou baixa produtividade
- ☐ Baixo volume de negócios
- ☐ Elevado preço / valor
- ☐ Falta de qualidade nos produtos e serviços
- ☐ Baixa rentabilidade do negócio
- ☐ Esforço financeiro
- ☐ Falta de inovação
- ☐ Instalações
- ☐ Outra: Qual? _____

Qual/Quais as ameaças que encontra para a empresa de acordo com os seguintes itens abaixo?

- ☐ Diminuição das feiras e eventos
- ☐ Diminuição da procura no produto
- ☐ Mão-de-obra
- ☐ Impostos
- ☐ Outra: Qual? _____

Qual/Quais as oportunidades para a Burel Factory de acordo com os seguintes itens abaixo?

- ☐ Novos mercados
- ☐ Diminuição do preço da matéria-prima
- ☐ Esforço comercial em criar novos serviços, produtos e estratégias
- ☐ Aplicações das novas tecnologias para promover a empresa e os seus produtos/serviços
- ☐ Inovação de produtos

Qual/Quais a forma mais recorrente que a empresa utiliza para se promover nacional/internacionalmente?

- ☐ Redes Sociais (facebook, instagram, e-mail marketing, entre outros)

- ☐ Site
- ☐ Catálogos online
- ☐ Feiras e eventos sociais
- ☐ Outra: Qual? _____

De acordo com as motivações para a internacionalização, assinale com um X as que se aplicam à sua empresa:

- ☐ Acompanhamento de clientes
- ☐ Ser desafiante
- ☐ Facilidade de acesso ao mercado
- ☐ Produtos ou serviços não exportáveis
- ☐ Adaptação às exigências e especificações de um mercado
- ☐ Pedido de um cliente
- ☐ Aprendizagem
- ☐ Benefícios fiscais e subsídios ao investimento estrangeiro oferecidos no mercado recetor
- ☐ Equiparar-se à concorrência
- ☐ Outra: Qual? _____

Que tipo de internacionalização a empresa pratica?

- ☐ Importação
- ☐ Exportação
- ☐ Licenciamento
- ☐ Subcontratação
- ☐ Outras: Qual? _____

As políticas adotadas pela empresa vão de encontro a uma internacionalização sustentada?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Como classifica os encargos financeiros do processo de internacionalização da sua empresa?

- ☐ Muito dispendioso
- ☐ Dispendioso
- ☐ Pouco dispendioso
- ☐ Nada dispendioso

Considera que a internacionalização é crucial para a evolução e crescimento da Burel Factory?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Acham que a estratégia que a Burel Factory aplicou para se internacionalizar foi eficaz?

- ☐ Sim
- ☐ Não

De 1 a 5 classifique o grau de internacionalização da Burel Factory:

- ☐ 1 – Muito Fraco (aconteceu apenas uma vez)
- ☐ 2 - Fraco (aconteceu duas vezes)
- ☐ 3 - Razoável (aconteceu mais de três vezes)
- ☐ 4 - Bom (aconteceu mais de dez vezes)
- ☐ 5 - Muito bom (acontece regularmente)

A sua empresa tem estratégia comercial bem definida?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Como está definida essa estratégia?

- ☐ Mercado geográfico
- ☐ Serviços/produtos
- ☐ Público-alvo
- ☐ Outra: Qual? _____

A estratégia definida pela empresa incide:

- ☐ Na liderança em custos
- ☐ Diferenciação em relação à concorrência
- ☐ Focalização (nicho de mercado)

Obrigada pela vossa colaboração!