



Orientação:



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Do conhecimento à prática.



Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional



*Aos meus pais, ao meu irmão e à Luísa.*

# Agradecimentos

O meu primeiro agradecimento é dirigido à Petratex Confeções S.A., em especial ao CEO Sr. Sérgio que me permitiu desenvolver o estágio na empresa, à Sra. Ermelinda que foi a minha supervisora de estágio na organização e também ao Sr. Lazaro e à Sra. Alexandra que me acompanharam de perto durante todo o percurso na empresa e que me passaram ensinamentos e praticas fulcrais que me enriqueceram ao nível pessoal e profissional.

À minha orientadora, Professora Doutora Carla Lobo por todos os ensinamentos transmitidos ao longo do meu percurso académico enquanto aluno de mestrado e ao seu incansável apoio na orientação deste relatório de estágio.

Aos meus pais por todo o apoio e esforços que fizeram para que fosse possível chegar a esta fase da minha vida académica e por fim à Luísa por me incentivar e apoiar em todos os momentos.

Este trabalho é financiado pelo FEDER no âmbito do programa COMPETE 2020 e por fundos nacionais - PORTUGAL 2020. Projeto IEcPBI – Ecosistema Interativo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas - POCI-01-0145-FEDER-032139.

# Resumo

Atualmente a crescente concorrência adjacente a um mundo sem fronteiras traduz-se na necessidade internacional das empresas o que se reflete redobradamente ao nível nacional devido à realidade geográfica do nosso país que se mostra na escassez de mercado implicando, objetivamente, a procura pela expansão além-fronteiras da sua atuação económica. Ao longo deste trabalho pretendemos compreender o papel do estado como impulsionador da caminhada internacional das empresas nacionais através da compatibilização das estratégias ligadas ao macro tema da internacionalização e a dois (sub)conceitos que desta decorrem, nomeadamente os ensinamentos traduzidos na Teoria das Redes e nas novas abordagens ligadas ao Empreendedorismo Internacional, elencando os pressupostos teóricos com a procura empírica de casos de estudo nos quais comprovamos a influência dos apoios do estado na resiliência além fronteiras de uma empresa nacional. Assim, pretendemos perceber a que nível os apoios do estado para a internacionalização contribuíram para a sustentabilidade internacional da empresa Petratex Confeções S.A. na qual tivemos oportunidade de desenvolver funções no âmbito da realização do estágio curricular por um período temporal de seis meses.

## **Palavras-Chave**

Internacionalização - Apoios do Estado - Indústria têxtil – Empreendedorismo - Inovação

# **Abstract**

In today's world competitive demand tied to a world without borders translates into the international necessity of companies which reflects by two-fold at a national level due to the geographical reality of our country that shows in the scarcity of its market implying, objectively, the search for expansion across borders of its economic footprint. Throughout this work we try to comprehend the government's role as a supporter of the national companies international path through compatibility of strategies connected to the macro theme of internationalization and the two (sub) concepts from which these occur, namely the teachings translated in the network theory and the new approaches tied to international entrepreneurship, listing the theoretical assumptions with the empirical search of cases of study in which we prove the influence of the governments incentives in the international resilience of national companies. Thereby, we intend to understand in what level the incentives from the state for internationalization contributed for a international sustainability of the company Petratex Confeções S.A. in wich we had the opportunity to do the curricular internship in a time period of six months.

## **Key words**

Internationalization - Government Support - Textile Industry – Entrepreneurship - Innovation

## ÍNDICE |

<b>RESUMO</b> .....	V
<b>ABSTRACT</b> .....	VI
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>Capítulo 1   Contextualização</b> .....	14
1.1. Uma nova <i>Agenda</i> para a Internacionalização: Modelos Baseados no Conhecimento .....	19
1.1.1. Teoria das Redes e o seu papel na Internacionalização das Empresas .....	21
1.1.2. O Modelo do Empreendedorismo Internacional .....	26
<b>Capítulo 2   A Importância dos Apoios do Estado: Internacionalização Resiliente das Empresas Nacionais</b> .....	29
2.1. Apoios do Estado à Internacionalização .....	31
2.2. Programas Específicos: Medidas de Apoio às Empresas .....	35

<b>Capítulo 3   A Petratex Confeções S.A.</b>	39
3.1. Descrição da Entidade de Acolhimento	40
3.1.1. Visão, Missão e Objetivos Estratégicos	44
3.2. Descrição das Tarefas Desenvolvidas no Estágio	45
3.2.1. Primeira Fase: O Primeiro Contacto	46
3.2.2. Segunda Fase: A Influência do Brexit nas Exportações	47
3.2.3. Terceira Fase: O Departamento de Logística e Expedição	48
3.2.4. Quarta Fase: Candidaturas da Empresa aos Apoios do Estado para a Internacionalização	51
3.2.4.1. Projeto Petra-New – QREN	52
3.2.4.2. Projeto PetraMAX – PT 2020	53
3.2.4.3. Outros Projetos	56
<b>Capítulo 4   Metodologia</b>	57
<b>Capítulo 5   Resultados e Discussão</b>	60
5.1. Análise de Dados e Resultados	61
<b>Conclusão</b>	66
<b>Bibliografia</b>	69
<b>Anexos</b>	77

# Índice de figuras e tabelas

**Tabela 1** - Tipologias de Classificação de Estratégias de Internacionalização

**Tabela 2** - Desenvolvimento Cronológico de Definições de Empreendedorismo Internacional

**Tabela 3** - Demonstração da percentagem de aumento de vendas e serviços prestados pela Petratex entre o ano de 2014 e 2018

**Tabela 4** - Variação da atividade económica por mercado entre 2014 e 2018

**Tabela 5** - Resultado líquido por período da empresa Petratex

**Tabela 6** - Variação da atividade económica por mercado entre 2014 e 2018

**Tabela 7** - Avaliação do impacto relevante do projeto, em termos de arrastamento sobre a atividade económica, em particular sobre as PME

**Figura 1** - Níveis de Estratégia

Produção Pessoal

**Figura 2** - Principais Abordagens Teóricas à Internacionalização das Empresas pela perspetiva de Wach (2012)

Produção Pessoal

**Figura 3** - O Empreendedorismo Internacional com o aglomerar de três campos

Produção Pessoal

**Figura 4** - Edifício Petratex

Consultado a: 01/03/2022

Disponível em:

<https://www.google.com/search?q=petratex>

**Figura 5** - Edifício Petratex

Consultado a: 1/03/2022

Disponível em:

<https://www.google.com/search?q=goals>

**Figura 6** - Produtos têxteis produzidos pela Petratex com a tecnologia “NoSew”

Consultado a: 04/01/2022

Disponível em: <http://www.petratex.com/nosew>



# Introdução

Num mundo global impulsionado pela era digital a resiliência das empresas nacionais só se torna sustentável se estas forem capazes de competir nesta mesma escala internacional. Partindo desta premissa e alicerçados nos valores pelos quais se rege a entidade de acolhimento para a realização do estágio curricular, surge o mote para o desenvolvimento do presente estudo direcionado sobretudo para a temática da internacionalização e os respetivos apoios do estado às empresas nesse processo.

O presente relatório pretende descrever as atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio curricular realizado na empresa Petratex S.A., interpretando os conhecimentos adquiridos ao longo do ciclo de estudos do Mestrado em Gestão e aplicando-os ao dia-a-dia laboral de uma empresa nacional inserida nos maiores mercados internacionais, procurando, simultaneamente, compreender em que etapas de internacionalização a empresa recorreu a apoios do estado e a quais, demonstrando a importância destes para a subsistência da empresa nos mercados externos.

O relatório estará por isso organizado em quatro capítulos, um primeiro que pretende esclarecer os conceitos teóricos que sintetizam as principais interpretações da noção de Internacionalização e a sua evolução ao longo das décadas, assim como as teorias que desta decorrem e que procuram sintetizar o modelo pelo qual as empresas se devem apoiar para uma resiliente introdução e manutenção do seu negócio nos mercados internacionais, culminando com uma reflexão acerca da importância do papel do estado na internacionalização das empresas, enunciando alguns dos mais relevantes e apreciados apoios disponibilizados pelo governo português para esse mesmo fim.

O segundo capítulo procura descrever a entidade de acolhimento para a realização do estágio curricular, nomeadamente o âmbito e alcance dos seus negócios, os objetivos e *mindset* que orientam a Petratex Confeções S.A. enquanto empresa assim como, compreender a organização e metodologia de trabalho das operações que a empresa dirige. Ainda ao longo do capítulo são abordadas as tarefas desenvolvidas durante o tempo na empresa, dividindo a sua descrição em quatro partes que decorrem desde o primeiro contacto até à procura pelas respostas às questões de partida pelas quais regemos este trabalho.

Partindo da etapa final do estágio surge o argumento para o capítulo terceiro que se enquadra num tom mais descritivo do processo e método no qual nos apoiamos para

desenvolver uma análise às informações adquiridas ao longo do estágio diretamente relacionadas com os projetos desenvolvidos pela empresa para manter a sua estabilidade e relevância internacional e, qual a pertinência dos apoios do estado ao longo de todo o processo.

O último capítulo é reservado para a demonstração, descrição e interpretação dos resultados obtidos nos anos pós-projeto e pós-apoios do estado constatando, quantitativamente, de que maneira estes influenciaram a empresa na sua projeção internacional.

O método de investigação e desenvolvimento do presente relatório de estágio contemplou duas abordagens paralelas, adquirindo dados e conhecimento através de estudos empíricos desenvolvidos no decurso dos seis meses de estágio curricular na empresa Petratex Confeções S.A., - cujos resultados serão abordados nas etapas finais deste trabalho -, completando este levantamento com auxílio nos pressupostos da metodologia exploratória através da pesquisa documental, bibliográfica e explicativa.

A pesquisa teórica partiu da seleção de artigos que refletissem as particularidades da realidade concreta por forma a criar uma ideia generalizada dos conceitos basilares que formulam as Teorias da Internacionalização. Para a concretização deste último, recorreu-se a uma base de dados de trabalhos científicos que trataria dessa mesma informação, a “Web of Science”. Por forma a direcionar o prisma da pesquisa foram aqui aplicados os seguintes filtros: numa primeira instância é feita uma pesquisa básica inserindo o tópico “internationalization”, em seguida restringimos a busca apenas a documentos de carácter de artigo submetendo este, simultaneamente, a três categorias sendo elas *managements, business and economics*.

Simultaneamente, para que seja possível elaborar esta reflexão torna-se imperativo, para além do apoio em pesquisas bibliográficas que sintetizem a procura de autores de referência cujas pesquisas se relacionem com o tema de investigação, uma inevitável necessidade de interdisciplinaridade para nos tornarmos capazes de compreender as diversas abordagens ao tema da internacionalização e a sua relação com a resiliência das empresas nacionais assim como, todas as esferas que envolvem e constituem este processo, com especial ênfase na relevância do papel do estado. Destacamos, portanto, alguns autores e as suas publicações nas quais nos identificamos e que se demonstraram fundamentais para uma primeira abordagem a este estudo. Assim, desenvolvemos o presente relatório embebidos no universo de Johanson, Vahlne e Mattsson, em confronto procuramos compreender o que envolvia o

modelo contemplado por Borgatti, Stephen e Halgin procurando elucidações nos seus ensinamentos tal como nas reflexões de Granovetter; articulando com as perspectivas de Daszkiewicz e observações de De Wit e Meyer.

Paralelamente desenvolvemos uma investigação direcionada para a compreensão do papel do estado no processo de internacionalização das empresas, procurando reunir várias informações acerca dos diversos incentivos, dos mais diversos âmbitos, disponíveis, compreendendo a sua relevância ao longo de todo o processo. Para o desenvolvimento desta etapa utilizamos, de igual forma, os ensinamentos de diversos autores, destacando as ilações de Joseph Schumpeter sobre a pertinência do investimento do estado na competitividade das empresas do seu país, articulando com perspectivas mais recentes, nomeadamente com as reflexões de Mazzucato. Partindo desta base teórica recorreremos a diversos documentos, sobretudo a revistas de carácter científico<sup>1</sup>, disponibilizadas pelo governo português e pelas diversas entidades que suporta, elaboradas, precisamente, para dar a conhecer às empresas nacionais as possibilidades e os apoios que o governo disponibiliza para o incentivo à internacionalização e inserção das empresas nacionais no mercado global.

---

<sup>1</sup> Portugal Global nº134, setembro de 2020; Portugal Global nº116, janeiro de 2019; Brochura COMPETE2020 3ªedição, março de 2015

## 1| Contextualização

---

*(...) as diferentes ações do estado ajudam o processo de internacionalização das empresas a ganhar forma. (...) diferentes ações produzem uma maior diversidade de internacionalização por setor e um ritmo de internacionalização mais rápido. (Finchelstein, 2017, p.1)*

Ao longo da última década assistimos a uma manifestação significativa da procura pelo conhecimento e entendimento profundo acerca daquilo que são as atuais teorias que podem sustentar o particular sucesso internacional de diversas empresas, nomeadamente das PME. Contudo, durante um vasto período os investigadores, sejam eles mais pragmáticos, académicos ou mediáticos, debruçaram os seus estudos sobre as empresas de grande escala, particularmente, em multinacionais, talvez este foco tão específico hoje esteja ultrapassado uma vez que, assistimos a uma presença equitativamente relevante das pequenas e médias empresas nos mercados globais (Daszkiewicz, N. & Wach, 2012). Verificamos, portanto, um exponencial aumento do investimento na compreensão das bases teóricas que sustentam as práticas das PME no seu quadro de internacionalização; apesar do carácter recente do conceito, vários autores têm vindo a aprofundar as suas investigações nesta matéria, apresentando novas visões à comunidade científica que procuram sintetizar as teorias que levam à internacionalização das PME o que, conseqüentemente, se reflete numa polaridade de perspectivas entre os próprios autores, traduzindo-se numa insatisfatória aceitação dessas mesmas hipóteses por parte dos académicos (Ribau; Moreira; Raposo, 2016).

Pela perspectiva de Adriano Freire (1997) o processo de internacionalização de uma empresa tem, necessariamente, de responder aos critérios de seriação e competitividade desenvolvidos no seu próprio meio doméstico de negócio, sendo capaz, a partir desse momento, de adequar as suas competências ao mercado internacional, introduzindo, parcialmente ou integralmente, a sua cadeia operacional no estrangeiro.

(...) um aspeto fulcral das estratégias internacionais de uma empresa surge da escolha de uma estratégia aplicada à aproximação de mercado externo. Estas mudanças, assim como os seus impactos nas estratégias de internacionalização, especialmente em PME's, explica a necessidade de estudar o impacto de orientações de mercado tanto em desenvolver processos de internacionalização como para alcançar os padrões de desempenho internacionais. (Fernandes, C et al. 2019, p.3)

Consequência da Era global na qual se insere a sociedade atual resultam várias razões endógenas às empresas que as levam a optar por expandir os seus negócios para os mercados internacionais (Simões 1997). A promessa das economias de escala global, uma maior oferta para a exploração e desenvolvimento tecnológico, um aumento da competitividade e a expansão de uma nova carteira de clientes, o investimento por parte do estado em benefícios e incentivos à internacionalização, a redução do risco de negócio devido à diversificação de mercados, são alguns dos fatores que determinam a iniciativa das empresas nacionais, quer sejam grandes empresas ou PME's, à procura por se introduzir nos mercados internacionais (Viana e Hortinha, 2005). Sucintamente, a necessidade de sobreviver ao atual mundo global ditou que as empresas, inevitavelmente, procurassem a internacionalização.

### **Sobre Internacionalização**

O conceito de internacionalização, tal como todos os aspetos da vida terrena que não somente jazem nos interstícios das literaturas mais modernas, evoluiu, surgindo sobre o pretexto de diversas definições que resultam dos diferentes aspetos em estudo, nomeadamente elencados ao fenómeno da exportação, dos “Clusters”, do intercâmbio de relações socioeconómicas, ou através das formas contratuais entre empresas e mercados internacionais (Chetty e Campbell-hunt, 2003). Contudo, podemos afirmar que, geralmente, a internacionalização é um processo intensivo que exige um investimento relevante de diversos recursos, quer aquando das empresas iniciarem este processo de expansão além-fronteiras, bem como após estarem estabelecidas nesses novos mercados (Autio, 2005; Jones e Coviello, 2005).

Não existe um consenso que leve a uma definição uníssona da “estratégia” patente à internacionalização das empresas, existe, todavia, uma disseminação de diversas tendências que se expressam sob a forma de algumas definições. A maioria das definições foca-se no conteúdo do plano estratégico que a empresa apresenta, nomeadamente nos objetivos da mesma e nos meios necessários para os alcançar (Ackoff R.L. 1974). De acordo com Krupski (2003, citado por Daszkiewicz & Wach, 2012, p.40) estabelece três noções que definem as estratégias formais para a internacionalização das empresas: a primeira refere-se, precisamente, ao conteúdo e objetivos; a segunda enfatiza as capacidades substantivas diferenciadoras da empresa comparativamente ao meio no qual se insere assim como a sua relação com os competidores diretos; a terceira compreende a estratégia como um meio comportamental.

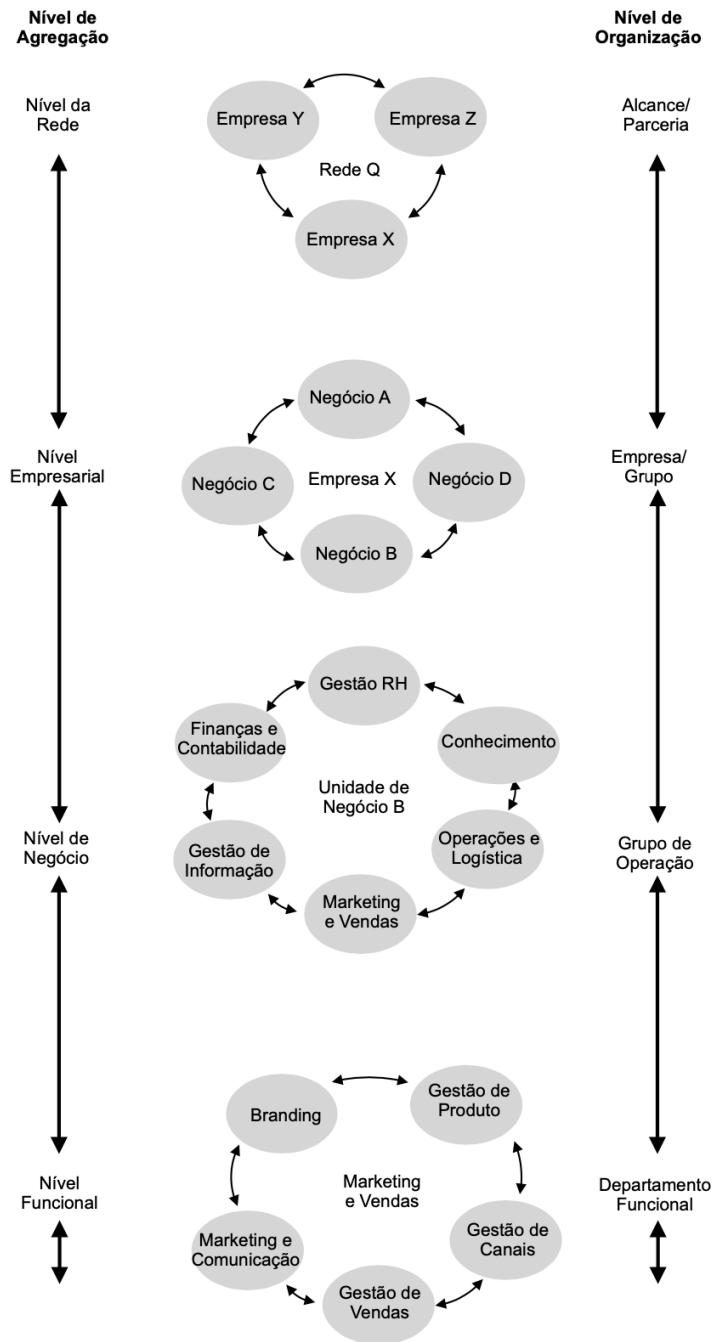
Embora habitemos um mundo frenético de velocidades estonteantes ainda são as definições da década de 1970 acerca das tipologias que padronizam a internacionalização das empresas as mais citadas nas literaturas e estudos modernos (Daszkiewicz, N. & Wach, 2012). Assim, sintetizamos no quadro seguinte cinco das mais populares tipologias de classificação de estratégias de internacionalização:

*Tabela 1 - Tipologias de Classificação de Estratégias de Internacionalização.*

Autor	Tipologia
I. Ayal & J. Zif (1978)	1) Estratégia de diversificação de mercado 2) Estratégia de concentração de mercado
M.E. Porter (1980)	1) Estratégia de custos da liderança 2) Estratégia de diferenciação 3) Estratégia de foco
H.J. Ansoff (1965)	1) Estratégia de penetração de mercado 2) Estratégia de desenvolvimento de mercado 3) Estratégia de desenvolvimento do produto 4) Estratégia de diversificação
A. Heenan & H.V. Perlmutter (1979)	1) Estratégia etnocêntrica 2) Estratégia policêntrica 3) Estratégia geocêntrica 4) Estratégia regiocêntrica
M.E. Porter (1985)	1) Estratégia ofensiva 2) Estratégia defensiva

*Fonte: Adaptado de Dawskiewicz e Wach (2012, p.42)*

Fig.1 - Níveis de Estratégia



Fonte: Adaptado de Wit B., Meyer R. (2010, p.9.)

Os autores De Wit e Meyer (2010) sugerem que a estratégia para internacionalização está dividida em quatro níveis (Fig.1): primeiro temos o nível funcional que inclui diferentes aspetos operacionais de uma empresa; o segundo nível, o nível de negócios, diz respeito a um grupo de produtos e serviços que uma empresa oferece; em seguida temos o nível corporativo que se refere aos grupos de produtos e

serviços oferecidos por uma empresa de negócios multinacional; por último apresentam o nível de rede que é a estratégia de todo o grupo de empresas cooperativas.

Diversos autores apontam para a importância dos contactos em rede para uma mais provável estabilização resiliente das empresas nos novos mercados estrangeiros, elucidando a potencial ajuda e suporte que daqui são disponibilizados, nomeadamente no acesso ao conhecimento desses mesmos mercados internacionais (Bembom & Schwens, 2018).

## **1.1. Uma nova *Agenda* para a Internacionalização: modelos baseados no conhecimento**

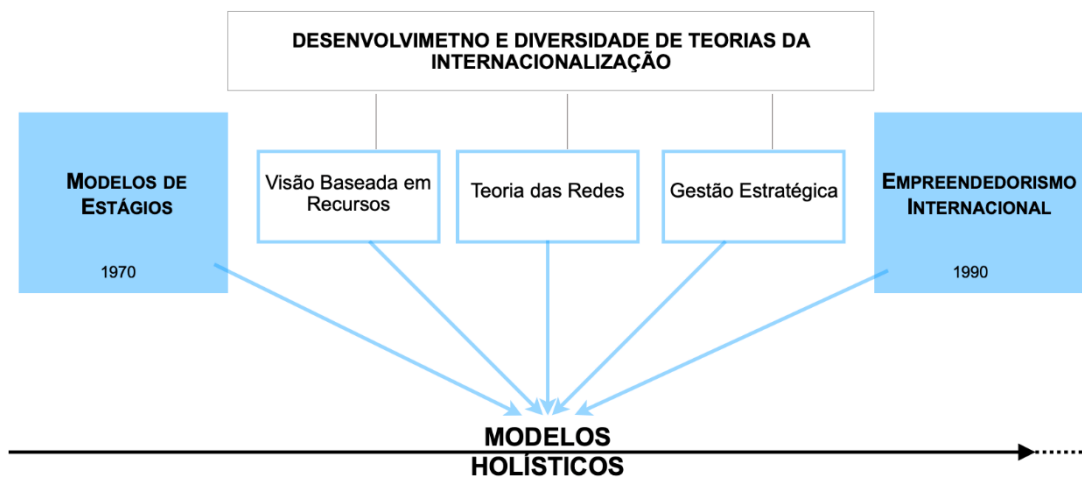
A abordagem da internacionalização como um processo incremental ou como um fenómeno de exportação na qual se percebe que as empresas para iniciarem a sua atividade internacional optam por mercados cujo relativismo cultural é reduzido, aumentando, a partir daí, gradualmente, o seu público-alvo estrangeiro, através do cumprimento de determinadas etapas que, dizem os autores, ser fundamentais para o sucesso da internacionalização do negócio, tem sofrido diversas críticas ao longo do presente século, a premissa assenta na factualidade de que “a abordagem de “etapas” não contempla a natureza dinâmica da internacionalização” ( Daszkiewicz, N. & Wach, 2012, p.90).

Já a aproximação da Teoria das Redes centra-se no mercado e na relação que as empresas mantêm com este, aqui, a internacionalização toma a perspectiva de um processo contínuo que se multiplica sob a forma de relações ao longo de um período indefinido de tempo, as relações são, portanto, permanentemente estabelecidas para que, desse modo, a própria empresa seja capaz de atingir os seus objetivos de negócio. Os investigadores têm vindo, ao longo das últimas décadas, a desenvolver diversos ensaios teóricos que sustentam a importância das redes no processo de internacionalização das PMEs (Andersson J.C., Hakansson H., Johanson J., 1994), todavia, não seria sustentável não contemplarmos a natureza complexa e multidimensional associada ao fenómeno da internacionalização.

Os modelos conceptuais apresentados surgem-nos, assim, como fragmentados, as suas lacunas emergem precisamente pelo seu forçado escopo nos fatores e processos que provocam a internacionalização, ou seja, nas partes, desprezando o ponto de vista holístico da internacionalização (Fletcher, R. 2001). Expomos assim, o

modelo de internacionalização baseado no conhecimento que surge na década de 90, este inclui “fatores de conhecimento” que são: o conhecimento de mercado, o conhecimento cultural, o conhecimento da experiência que advém da rede e o conhecimento empreendedor; este conceito embora embrionário está bastante incrementado nos principais paradigmas de empreendedorismo e internacionalização (Mejri, K. & Umemoto K. 2010).

Fig.2 - Principais Abordagens Teóricas à Internacionalização das Empresas pela perspectiva de Wach (2012).



Fonte: Adaptado de Wach (2012, p.99).

O desígnio do modelo baseado no conhecimento é um mercado singular e não todos os mercados nos quais a empresa está inserida. O conceito é constituído por três fases – a fase pré internacionalização, a de internacionalização inicial e a de internacionalização experiente -, durante as quais quatro “tipos” de conhecimento estão inseridos. A relevância deste conceito para as PMEs está relacionada com três fundamentais razões, em primeiro lugar as pequenas e médias empresas, comparativamente às grandes organizações, têm poucos recursos o que viabiliza o conhecimento como um importante fator de sobrevivência para o crescimento das empresas; em segundo lugar, a verdade é que o conhecimento é a força motriz de todas as competências humanas logo, este prisma revela que, a internacionalização é uma consequência do próprio saber; em terceiro lugar, sem o conhecimento não nos é possível fazer uma leitura coerente do processo de internacionalização das PMEs (Daszkiewicz, N. & Wach, 2012).

O conhecimento empreendedor relaciona-se com a capacidade de identificar a existência de determinadas oportunidades de negócio ou de mercado e saber como as usar, verificamos hoje que, a capacidade do indivíduo empreendedor, ou da estratégia, de reconhecer as oportunidades e como as desenvolver é, em muitas situações, a razão que levou a determinada empresa a internacionalizar-se. A identificação das oportunidades e como as aproveitar pode surgir desde a génese da empresa e, durante a fase inicial de internacionalização a organização aplica, progressivamente, os valores que retirou pela leitura e reconhecimento das oportunidades (Volkman et al. 2010).

Os fundadores de “*Born Globals*” são normalmente caracterizados por um alto grau de orientação empreendedora, proatividade e experiência internacional. A internacionalização é maioritariamente baseada nas atividades exportadoras, através de cooperação com empresas locais e um uso forte de contactos pessoais e redes de negócio. (Pereira, C; Durão, N & Lobo, C. 2021, p.4)

### **1.1.1 Teorias das Redes e o seu papel na Internacionalização das Empresas**

Na década de 70 as redes eram entendidas como a diversidade de relações que uma empresa mantém com outras empresas – relações inter-organizacionais–, contemplaria cadeias de produção, alianças estratégicas, cooperações espontâneas entre organizações ou outras ações similares. O conceito, na contemporaneidade, não se distancia muito desta noção; rede é tudo aquilo que se encontre conectado através de algum tipo de ligação, direta ou indireta, humana ou mecânica. A morfologia da sociedade hodierna é, por exemplo, um sistema que se organiza em rede, ou pretende ser, conectando as cidades desde a escala territorial, nacional, à escala de paisagem urbana globalizada, internacional. A cada dia são propostos novos sistemas de organização, sejam eles policentralizados ou em rede, nutridos simultaneamente pela vontade de gerir as mutações que se vão dando ao longo do tempo numa sociedade, num coletivo, numa empresa. O *networking* (Magnusson & Nilsson 2003) torna-se, a cada passo, uma noção cada vez mais presente nas empresas – uma interação entre organizações que surge com a intenção de cooperação na prossecução de objetivos. O paradigma da rede é transversal às mais diversas disciplinas pelo que, podemos comparar uma rede organizacional com uma social e, por analogia, sintetizar os principais conceitos de ambas. Percebemos que são compostas por atores – indivíduos

– que fazem parte de uma organização formal assim como de uma comunidade seja ela geográfica, cultural, religiosa - ao nível de rede social - ou de prática (Bijker 1987), de conhecimento (Podolny & Page 1998) ou virtual (Camarinha, Matos 2002) – ao nível de exemplos de redes organizacionais.

Compreendemos que, as empresas ao cooperarem entre si elegem um modelo económico suportado pela teoria das trocas que incorpora, concomitantemente, uma visão importada da sociologia económica estudada por Granovetter. Os híbridos – destacamos a disciplina socioeconómica - começam a surgir no final dos anos 80 e influenciam os estudos organizacionais que procuram as suas novas formas, nomeadamente, as redes. Powell (1990) define as redes como uma configuração organizacional alternativa capaz de melhor responder aos desafios impostos pelo mercado, alertando para um fator negativo no qual reflete que cada nó/laço de uma rede pode se revelar como fonte de desequilíbrio e conflito – os exemplos à época estavam patentes na indústria da publicidade, do cinema, da construção, entre outros.

A partir daqui o exponencial interesse na formulação de interligações entre as empresas pressionou a definição de teorias e metodologias ontologicamente adequadas que funcionassem como “guião” para o desenvolvimento sustentável de tecnologias que suportem este modelo operacional. Vários autores desenvolveram os seus estudos em volta desta nova problemática e procuraram estudar as parcerias que agora iam surgindo entre diferentes empresas, daqui brotam duas perspetivas basilares que formam mecanismos capazes desta análise: a primeiro interpreta a aliança cooperativa como um mecanismo temporário de expansão focando sobretudo a vertente; outra visão preocupa-se também com a formação e institucionalização da cooperação procurando a socio-economia como mecanismo revelador das configurações e processos de hierarquização da instituição/organização e relações que mantém externamente – perspetiva defendida por Gulati (1998).

Os vários autores parecem tornar comum o foco na cooperação e na sua gestão, promovendo sempre uma vontade de relação harmoniosa entre as duas dimensões, numa tentativa de dissuadir o “peso da dimensão do poder”, conseqüentemente, notamos uma abordagem das redes sobre uma visão estritamente estrutural, - até mesmo nas esferas sociais. Aqui surge o importante papel da socio-economia que salienta o *embeddedness*, não dissociando, portanto, a maneira como a dimensão económica pode afetar as estruturas sociais. Um autor que se debate nesta questão é Uzzi (1997) que tenta mostrar o tal papel da economia no social e como estes são interdependentes e capazes de afetar as relações inter-organizacionais. O autor

apresenta quatro formas de *embeddedness* que haviam sido classificadas por Zubin e Dimaggio no início dos anos 90: forma estrutural, cultural, política e cognitiva; as inquietações de Uzzi relacionam-se com a forma estrutural. As redes, no seu entendimento, representariam o movimento da vida económica e as suas dinâmicas associadas através de relações que funcionavam (co)ativamente – procurou fazer perceber de que maneira as dicotómicas relações entre empresas podem ser estabelecidas e, daí, existem redes institucionalizadas constituídas que são determinantes para um padrão de comportamento.

Igualmente Gulati (2000) interroga-se acerca da exclusiva preocupação estrutural alicerçada na compreensão das parcerias estratégicas que procuram uma relação de interdependência padronizadora de determinados comportamentos. Para além disso, investigam uma “teoria” relacional que seja capaz de reduzir as imprecisões e incertezas assim como uma outra posicional que, se especializa e centra no papel que os atores desempenham no sistema. Com a perpétua mutação do tempo notamos que as conclusões dos autores tendem a averiguar que a formulação de redes organizacionais terá também de estar em continua evolução, adequando-se e moldando-se a cada era, e a cada desafio por ela trazido.

Quando falamos sobre internacionalização das empresas e quais os ensinamentos teóricos pelos quais se podem perspetivar diretrizes estratégicas para a mais provável introdução de cada negócio num novo mercado e a sua respetiva resiliência, surge, elementarmente, paralelismos com a teoria das redes. Segundo o modelo das redes, será o lugar que uma determinada empresa ocupa na “Rede” que irá designar o conjunto de oportunidades e limitações que, a organização virá a enfrentar aquando da procura de se introduzir em mercados internacionais, uma vez que, os seus planeamentos estratégicos estão plenamente desenhados em função, curiosamente, dessa mesma posição que a firma assume na rede. Pela perspetiva de Johanson e Mattson (1988) o caso da internacionalização nas organizações é sintetizado como sendo não mais que o estabelecer e prosperar do lugar que a empresa assume em relação a outros parceiros, que, neste caso, seriam advenas.

Partindo deste princípio, seria de perceptível transparência concluirmos que, são as redes as responsáveis por fornecer às organizações os artifícios que seguem, - sejam estes do âmbito do conhecimento ou das necessidades práticas do dia-a-dia de uma empresa que pretende expandir o seu negócio -, que as capacitarão para enfrentar os desafios e constrangimentos associados aos novos mercados e, concludentemente, ditarão o sucesso do negócio nos novos mercados nacionais ou internacionais. O belo

da rede é possibilitar às empresas usufruírem de recursos dos quais não dispõem por si só, fomentando as relações inter-organizacionais e compondo o que podemos chamar de “supply-chains”.

Segundo Granovetter (1973), a teoria das redes apresenta dois traços característicos, o primeiro coloca a tónica na estrutura e posição salientando a importância daquilo a que chama de “laços fracos”, enunciando a sua utilidade no âmbito das conexões entre os grupos dentro da própria rede, é o seu papel estrutural que os torna vantajosos. Os laços fracos são relações abertas que têm benefícios próprios para os empreendedores e para as empresas, são muitas das vezes as pontes entre uma empresa e outra rede à qual pode agora aceder. Kadushin (2011) sugere que os laços fracos ajudam a integramo-nos em sistemas sociais, afirma, inclusive, que, sem estes o nosso sistema social torna-se incoerente e permanece fragmentado. Borgatti e Halgin partindo precisamente da teoria “Strength of weak ties” determinaram uma serie de hipóteses, nomeadamente: laços que estão distanciados de outros, vão, por norma, receber as respostas dos canais mais tarde do que laços que estão posicionados com proximidades mais vantajosas. Semelhante a este exemplo, laços que estão inseridos em locais mais densos da rede vão, na maior parte das vezes, receber as mesmas informações dos seus vários contatos, visto que, os seus contatos estão também interligados dentro da rede.

Assim, compreendemos que uma empresa pode ser uma rede na medida em que, as unidades dessa empresa são “nós” que se relacionam entre si. As empresas são constituídas por sistemas que se compõe com os mais diversos segmentos, - como a produção, a distribuição e outros serviços – podemos descrever esses “sistemas” como redes de relações inter-organizacionais (Johanson & Mattsson, 1988).

Uma empresa estando em rede depende inevitavelmente de uma outra empresa e vice-versa, posto que, os diversos trabalhos são distribuídos ao longo da rede é necessário, portanto, ocorrer o fenómeno da coordenação em rede. Este surge a partir das interações que as firmas estabelecem dentro da rede. Note-se que, para que uma organização possa usufruir dos recursos externos e torná-los em benefícios produtivos para o seu próprio negócio é indispensável para a empresa promover relações/laços com outras organizações. Estas relações inter-organizacionais requerem tempo e esforço para se estabelecer e desenvolver positivamente, este fator significa que a possibilidade de mudar de parceiros é reduzida já que, não seria vantajoso para as empresas passarem constantemente pelo processo demorado em volta da criação de laços de confiança com outras empresas constringindo o próprio negócio.

As empresas quando estão na rede mantêm relações com fornecedores, distribuidores, clientes, até mesmo diretamente com os competidores. Mais, de acordo com Rebocho (2010) as redes são responsáveis por promover a competitividade da própria empresa, sendo assim um dos fundamentais pilares para a internacionalização, - sobretudo das PME - , ou seja, os próprios “adversários” podem ser vistos, segundo esta leitura, como relações de potencial interesse para a formulação de parceiros colaborativos.<sup>2</sup> Para além destas relações diretas existem ainda, numa rede, as indiretas nomeadamente através das firmas que fornecem os fornecedores, ou os clientes dos próprios clientes (Johanson & Mattsson, 1988).

A Petratex, enquanto organização, mantém um negócio que, permanentemente, contacta com uma panóplia de empresas dos mais diversos setores, desenvolvendo assim, relações diretas e indiretas, designadamente, ao nível da vertente da empresa ligada ao setor têxtil, com os fornecedores de matéria-prima, as empresas de confeção e com as empresas de transporte de mercadorias. Para além disso estabelece laços com empresas dos mais variados setores nomeadamente energético e tecnológico.

Uma das principais características das relações inter-organizacionais é, justamente, o desenvolvimento de laços de diversas famílias, percebe-se por exemplo, o planeamento estratégico, as informações e o conhecimento, as relações que detêm respeito aos fatores socioeconómicos, os laços jurídicos, entre outros. Os laços que formam a rede na qual a Petratex se insere são fundamentais para a sustentabilidade do negócio da empresa, para que esta seja capaz de responder aos pedidos dos clientes.

As redes conseguem ser ao mesmo tempo estáveis como extraordinariamente mutáveis, deste modo, se as “coisas” fluem pela rede de acordo com outras redes, alguns resultados, aparentemente diretos, podem ser deduzidos como consequências da estrutura da rede (Borgatti & Halgin, 2011). É certo que, a maioria das transações ocorrem na rede, inclusive as de negócios individuais, contudo, existe sempre a possibilidade, embora que diminuta, de formar novas relações ou de dissolver antigas, o que geralmente acontece é que as próprias relações inter-organizacionais que pré-existent estão em permanente mudança através da exigência das próprias transações que vão ocorrendo dentro da relação.

---

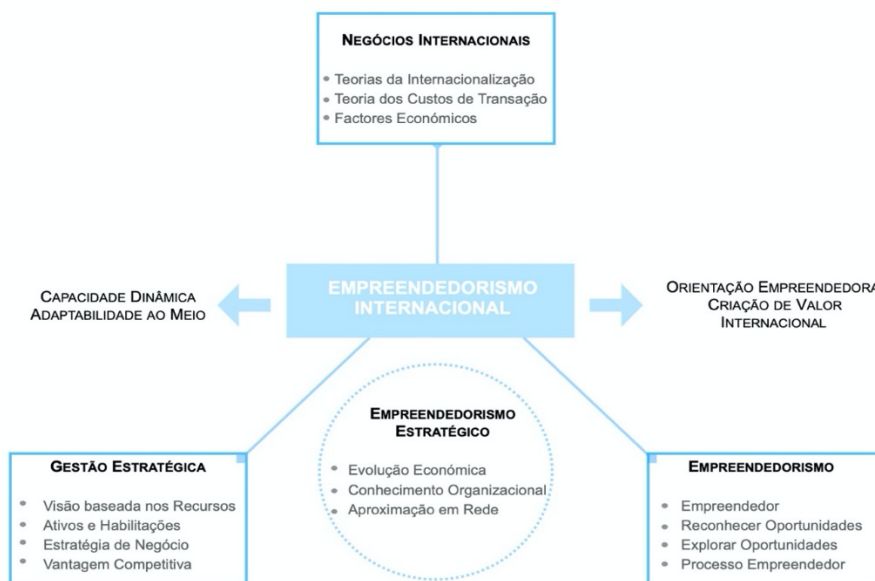
<sup>2</sup> Segundo Johanson e Mattson as redes são o lugar de importantes relações competitivas quando compreendemos que outras empresas quererão usufruir do acesso às trocas e transações específicas, quer como negociante ou comprador, para além disso, sabemos que parcerias que cooperam e colaboram por vezes têm objetivos individuais que podem entrar em conflito com os objetivos transversais dos vários laços da rede em que se inserem.

Neste modelo de rede é perceptível que cada uma das empresas depende de empresas terceiras, o acesso aos diversos recursos partilhados na rede vai depender da posição que a empresa ocupa dentro da rede, esta posição acarreta diversas implicações para o planeamento estratégico das empresas, significando oportunidades e constrangimentos para o negócio, logo, podemos perceber a posição da empresa na rede como ativos de mercado (Johanson & Mattson, 1987). Pela mesma logica compreendemos que, devido aos laços de interdependência entre as organizações, o uso dos ativos dentro da empresa está, muitas das vezes, dependente do uso dos ativos de outras empresas.

### 1.1.2. O Modelo do Empreendedorismo Internacional

A perspetiva do empreendedorismo internacional (EI) acerca da internacionalização surge no final da década de oitenta (Khon, 1988; Morrow, 1988; McDougall, 1989) e tem sido uma abordagem muito apreciada entre a comunidade científica, não obstante, é uma aproximação relativamente recente o que, inevitavelmente, gera manifesta controvérsia em volta dos seus limites, questionando os investigadores sobre a viabilidade de este ser considerado de facto uma disciplina autónoma ou não. O que se verifica na realidade é que o empreendedorismo internacional “tornou-se um campo de investigação muito importante no que toca ao cruzamento entre o empreendedorismo e os negócios internacionais” (McDougall-Covin et al. 2014: 2). McDougall-Covin (2014) referem o EI como um domínio que cruza dois campos de investigação, o empreendedorismo e os negócios internacionais, Zucchella & Sciabini (2007) adicionam um terceiro elemento, a gestão estratégica.

Fig. 3 - O Empreendedorismo Internacional com o algarer de três campos



Fonte: Adaptado de Zucchella & Sciabini (2007, p.22)

O papel do empreendedor, segundo a abordagem do empreendedorismo internacional, torna-se principal; ao colocar a tónica no sujeito enuncia que este representa a condição fundamental no processo de internacionalização da empresa, sobretudo das PMEs, de acordo com Duliniec (2013, citado por Wach, 2014, p.5). Passamos do enaltecer da estratégia para o louvor do fator humano, mais, a estratégia surge como “um processo evolutivo” que, por sua vez, oferece ao indivíduo empreendedor novas diretrizes para iniciativas empreendedoras (Garret & Covin, 2007). As PMEs são uma parte fundamental do empreendedorismo internacional, os estudos dos últimos vinte anos direcionados para as pequenas empresas demonstram que, estas, conseguem, com sucesso, atuar nos mercados internacionais sem passar pelas etapas da internacionalização amplamente difundidos pelas literaturas clássicas (Ahler et al. 2008). Assim, sintetizamos no quadro seguinte uma evolução cronológica de algumas definições, selecionadas como mais pertinentes, de Empreendedorismo Internacional:

*Tabela 2 – Desenvolvimento Cronológico de Definições de Empreendedorismo Internacional.*

Autor	Definição
McDougall, 1989	"O empreendedorismo internacional é definido (...) como o desenvolvimento de start-ups ou empreendimentos que, desde o seu nascimento, envolvem-se em negócios internacionais, olhando assim para o seu domínio operacional como internacional desde as fases iniciais das operações da empresa."
Zahara, 1993	"O estudo da natureza e consequências associado ao risco na tomada de decisão de uma empresa quando esta se aventura nos mercados internacionais."
Oviatt and McDougall, 1994	"... uma organização empresarial que, desde o seu nascimento, procura retirar vantagens significativas do uso de recursos e venda de produtos em diferentes países."
McDougall and Oviatt, 1996	"Novas e inovadoras atividades que têm como objetivo a criação de valor e o crescimento da organização empresarial dentro das fronteiras nacionais."
Oviatt and McDougall, 2000	"A combinação de um comportamento inovador, proativo e que procure o risco que ultrapassa ou é comparado transversalmente pelas fronteiras nacionais e têm a intenção de criar valor nas organizações empresariais."
Knight, 2000	"Esta associado à procura de oportunidades, correr riscos, e decisões catalisadas por um líder ou organização forte."
Knight, 2001	"A orientação empreendedora internacional reflete a proatividade e agressividade geral da empresa na sua procura por mercados internacionais."
McDougall, Oviatt and Shrader, 2003	"O empreendedorismo internacional é a descoberta, promulgação, avaliação e exploração de oportunidades - ao longo das fronteiras nacionais - criando assim um futuro de produtos e serviços."
Jones and Coviello, 2005	"... é um processo evolucionário e potencialmente descontínuo determinado pela inovação, e influenciado pelas mudanças de ambiente e vontade, ação ou decisão humana."
Oviatt and McDougall, 2005	"... a descoberta, promulgação, avaliação e exploração de oportunidades - ao longo das fronteiras nacionais - de maneira a futuramente criar produtos e serviços."

*Fonte: Adaptado de Zucchella & Sciabini (2007, p.8)*

No âmbito das pequenas e médias empresas os recursos individuais do empreendedor são muito importantes já que, o decurso de internacionalização muitas vezes desenvolve-se devido ao conhecimento, à experiência e à rede de relações dessa mesma pessoa que direciona todo o processo (Ruzzier et al. 2007). O empreendedor é o responsável pelas tarefas que decorrem da internacionalização, deve ser capaz de analisar e avaliar as oportunidades que vão surgindo, recolher o máximo de informação acerca do mercado no qual a empresa se pretende introduzir, compreender os recursos disponíveis e quais as melhores estratégias ou modelos de internacionalização a adotar em determinado momento. Estes elementos e a forma como são abordados refletem o desejo, a vontade e a determinação do empreendedor para promover a resiliente integração do negócio da empresa no estrangeiro, os traços pessoais do caráter do empreendedor podem ser influenciadores determinantes da internacionalização de sucesso das PME's (Leonidou et al. 1998).

Porém, alguns empreendedores – ou equipas de empreendedorismo – podem ser mais perspicazes ao identificar as oportunidades de internacionalização do que outros; alguns empresários são capazes de identificar oportunidades em produtos e serviços que, tipicamente, não seriam denotados com a qualidade de comercializáveis, estes adquiriram habilitações que lhes permitem processar informação sobre a panóplia de oportunidades disponíveis em determinado momento no mercado, nacional ou estrangeiro. O empreendedor é cada vez mais visto como um criativo que opera, justamente, numa rede criativa (Wright, M. Westhead, P. & Ucbasaran, D. 2007).

A condição embrionária que abraça o modelo do empreendedorismo internacional como uma disciplina autónoma reflete-se na falta de resultados sobre a mesma, contudo, o “pré-conceito” contribui enquanto matriz para o estudo empírico a haver no âmbito da internacionalização. As teorias da internacionalização tipologicamente difundidas foram desenvolvidos assentando os seus pilares num representativo empresarial de grande escala, cujas condições afetas ao seu posicionamento no mercado global não se refletem nos recursos suportados pelas PME's, estas, por norma, não tomam o caminho que as teorias de internacionalização descrevem como assertivas para o sucesso além-fronteiras, - nomeadamente a formação de alianças estratégicas, *joint ventures* ou fusões e aquisições (Hollenstein, 2005; Wolf, 2011).



## **Capítulo 2 | A Importância dos Apoios do Estado: Internacionalização Resiliente das Empresas Nacionais**

---

Seria insustentável negar a importância do Estado no papel da inovação e internacionalização das empresas. O desenvolvimento e investimento em projetos visionários requerem uma coerente e forte posição do Estado sobre qual o seu papel na dinamização económica e criativa do país.

“O importante para o Estado não passa por fazer as coisas que determinados indivíduos já estão a fazer e, simplesmente, fazê-las um pouco melhor, ou um pouco pior; mas sim, fazer aquelas coisas que no momento não estão a ser feitas de todo.” (Keynes, 1926, p.19)

Quando colocamos tamanha tarefa sobre os ombros do nosso governo compreendemos que, dele, se requer o desejo e a vontade de tornar as visões numa realidade, o que exige não somente disponibilidade e aptidões burocráticas como, de igual modo, demanda, a necessidade de conhecimento, conhecimento esse específico, setorial e tecnológico (Mazzucato, M. 2013).

“Na América Latina, um estudo comparativo centrado no estado revelou que as políticas públicas têm um impacto na “diferenciação setorial, no ritmo e no número de grandes empresas internacionais” (Finchelstein, 2017).” (Lobo, C et al. 2020, p.266).

Por conseguinte, entendemos o Estado como um potencial parceiro fundamental para as empresas portuguesas do setor privado, funcionando como aliado empreendedor capaz de suportar e apoiar as entidades, operando eficazmente dentro do próprio risco de investimento. Segundo Joseph Schumpeter (1883; 1950), o Estado deve investir nas áreas específicas que impulsionam a inovação e, conseqüentemente, a competitividade quer das empresas, quer da própria nação, ao nível internacional.

Os vários governos dos países que formalizam a União Europeia têm vindo a desenvolver políticas que visam, precisamente, encorajar os processos de internacionalização das empresas. Estas políticas abraçam diversas dimensões, uma delas prende-se com o incentivo às novas PME para que invistam na introdução dos seus produtos no mercado internacional (Wright; Westhead & Ucbasaran. 2007).

O fenómeno da globalização tem uma das mais relevantes influências nas economias mundiais da atualidade, este processo acarreta inúmeros desafios para as conjunturas nacionais que compõe o mercado português e a sua competitividade internacional. O Estado português desenvolveu assim, ao longo da última década, modelos de crescimento económico direcionados para a criação de valor que enfatizam o potencial do país enquanto exportador, sobretudo através da promoção da inovação dos sistemas produtivos que, conseqüentemente, se reflete na capacidade de produção das empresas. As políticas públicas têm sido então, traçadas priorizando a inovação, procurando assertivamente direcionar os fundos comunitários do QREN, do Portugal 2020, e do Portugal 2030 para esse mesmo fim, complementando com apoios de natureza fiscal, de capital de risco ou de suporte ao empreendedorismo (Neves, J. 2020).

As novas agendas para a internacionalização refletem a maior flexibilidade associada a este processo, nomeadamente para as PME. Esta “flexibilidade” reflete-se numa maior panóplia de escolha de modelos, ou modos, de entrada nos mercados internacionais. As novas oportunidades acarretam aos responsáveis por desenvolver políticas de apoio às empresas e a sua internacionalização que, expliquem aos empreendedores quais os benefícios e custos associados a cada metodologia de entrada no mercado internacional.

Conseguimos comprovar que (...), os empresários, principalmente os “early internationals” não valorizam em 2019, nem a “antiguidade da empresa” nem a sua “dimensão” como um fator indutor importante para a internacionalização das empresas. (...) podemos ainda concluir que tanto os empresários “early internationals” como os “não early-internationals” valorizam muitos fatores como a experiência internacional, as competências específicas dos colaboradores e as redes relacionais, todos eles com Mediana = 4 (Muito importante), tanto em 2014 como em 2019. (Lobo, C.; Maldonado, I. & Pacheco, L., 2020, p.11)

Refletimos ainda sobre a importância de políticas de apoio governamentais direcionadas para a consciencialização do escopo realístico que os empreendedores devem considerar das suas oportunidades de mercado em relação a determinado produto/negócio. Paralelamente é igualmente necessário desenvolver políticas que auxiliem as PME a ter em conta a natureza dinâmica associada ao processo de internacionalização, descartando a crença de “atividade pontual”, as políticas não devem, portanto, focar-se somente na entrada das empresas no mercado estrangeiro mas sim, no acompanhamento de todo o processo, devendo até, se assim for o caso, ponderar o benefício de determinada empresa retirar as suas atividades internacionais e focar-se no mercado doméstico (Wright, M. Westhead, P. & Ucbasaran, D. 2007).

## **2.1. Apoios do Estado à Internacionalização**

Na contemporaneidade a sustentabilidade macroeconómica depende da capacidade das empresas nacionais de se posicionarem face a um mercado global, empresas essas que, subsistem os mais diversos setores e que detêm o dever da exportação. As próprias alterações legislativas colocadas pelos sucessivos governos em Portugal têm vindo a enfatizar a vontade de munir as empresas de capacidade técnica e recursos qualificados capazes de se traduzirem na resiliência de determinado setor económico.

Os programas que o estado propõe às empresas nacionais são desenvolvidos, maioritariamente, por forma a potencializar a competitividade e a capacidade de inovação de cada projeto. Numa perspetiva generalizada, os objetivos apresentados passam, sobretudo, por promover todas as formas de inovação e, assim, desenvolver a capacidade da empresa de competir no mercado global, procurando o desenvolvimento sustentável, criativo e inclusivo.

A internacionalização das empresas é uma estratégia fundamental no processo de desenvolvimento de uma competitividade eficaz de determinado negócio. O Estado Português procura, através da AICEP Portugal Global, levar a generalidade das empresas, - sobretudo as PME-, na sua alçada para além-fronteiras. A AICEP Portugal Global é, portanto, uma entidade pública que disponibiliza produtos e serviços que potenciam o acesso ao mercado global, concomitantemente contribuindo para a própria globalização da economia nacional. A AICEP intervém na qualidade de sistema mediador na gestão e preparação de projetos propostos pelas empresas que pretendem usufruir dos seus serviços aquando da procura de se integrar no domínio competitivo que provém da internacionalização (AICEP 2020).

A AICEP disponibiliza uma panóplia de produtos e serviços que se articulam com a missão de cada empresa e que têm como por objetivo ajudar à integração dos negócios nacionais no estrangeiro, ou seja, à internacionalização das empresas portuguesas. Os serviços podem ser resumidos pelos seguintes: apresentação ao cliente de diversas oportunidades de negócio; disponibilização às empresas de estudos e informações acerca do mercado no qual se pretendem estabelecer; oferta de formação com diversos cursos no âmbito da exportação e internacionalização; proporciona ações de promoção junto de possíveis futuros clientes; oferta de consultoria personalizada sobre os mercados externos que poderão representar um investimento interessante para a empresa; apresenta as diversas medidas de apoio financeiras e fiscais desenvolvidas para o apoio à exportação e internacionalização das empresas nacionais; promove o E-Commerce e ajuda na digitalização do negócio; divulga o programa INOV Contacto que consiste numa vasta gama de estágios internacionais que seleciona estagiários altamente qualificados para integrar cada negócio e servir de alavanca para abrir as portas da empresa à internacionalização (AICEP, 2022).

A AICEP posiciona-se do lado das empresas, acompanhando-as e procurando ir de encontro às necessidades que do dia-a-dia surgem, nomeadamente num panorama de pandemia que, para todos os efeitos, se demonstra como sendo a nossa nova realidade. Desenvolve-se assim, sobre uma conduta que prima uma política de

proximidade às empresas, disponibilizando um conjunto de serviços de aconselhamento que elucidam qual a abordagem que determinado negócio deve tomar por forma a ser capaz de se introduzir num mercado externo, identificando, inclusive, oportunidades de negócio internacionais, para tal, “beneficia de uma rede externa que assegura presença em mais de 50 países” (AICEP, 2022).

A AICEP está integrada nas embaixadas, trabalha com o embaixador, com o cônsul, mas trabalha com o embaixador e com a equipa da embaixada, e tem como nota fundamental, como trabalho, como missão fundamental, servir as empresas. Servir as empresas quer no quadro da promoção, quer no quadro do acesso a mercado, portanto é ela que tem de disponibilizar produtos e os serviços de acesso a mercado. (Dias, 2021)

A exportação denota-se como sendo uma excelente estratégia para as empresas expandirem e internacionalizarem os seus negócios, todavia, embora se demonstre como um empolgante investimento, pode ser também, em simultâneo, uma atitude que abraça um significativo risco financeiro. Um fator fundamental nesta abordagem passa por as empresas investirem num bom planeamento e estudo de mercado para, desse modo, adequar as suas estratégias, nomeadamente de marketing, ao negócio que pretendem expandir para determinado local do nosso planeta. Será sempre necessário nesta etapa, um investimento significativo por parte das empresas, investimento de tempo, dinheiro e recursos para que com uma maior probabilidade de taxa de sucesso sejam capazes de ampliarem o seu negócio.

Gençtürk and Kotabe (2001) evidenciaram que as empresas com uma maior diplomacia comercial viram o seu lucro aumentar, e Wilkinson e Brouthers (2006) determinaram que empresas que usufruíram de apoios do estado tiveram mais sucesso no processo exportação. (Pacheco, L., Matos, A. 2021, p.7)

A par da AICEP Portugal Global, o governo português enumera uma lista de plataformas que podem ser uteis às empresas no ponto de partida para a sua caminhada internacional, disponibilizando uma panóplia de informações específicas sobre as tendências do mercado internacional. As revistas Portugal Global – mensal – e a Portugalnews – diária – estão disponíveis online com subscrição gratuita e, através da sua consulta, as empresas têm acesso a informações e notícias relacionadas com o mercado global, assim como, a testemunhos de várias empresas com experiência no processo de internacionalização. O Estado recomenda ainda, para um mais rico estudo e planeamento empresarial, a consulta online dos balcões únicos dos Estados-Membros da União Europeia, estes são portais eletrónicos do governo, geridos pela rede “EUGO”,

que permitem às entidades consultar as informações necessárias para concluírem os seus procedimentos administrativos online (ePortugal, 2022).

Paralelamente ao apoio diplomático e de solicitadoria disponibilizado pelo governo português na qualidade do serviço prestado pela AICEP, existem outros apoios aos quais as empresas – PME ou não PME – se podem habilitar a usufruir. São diversas as medidas de apoio, nomeadamente financeiras e fiscais, às quais as entidades empresariais podem recorrer como auxílio à sua vontade de exportação e internacionalização. Destacamos o programa Portugal 2020<sup>3</sup> no qual, as empresas que ambicionam entrar com o seu negócio no mercado internacional, podem beneficiar de incentivos que se destinam, especificamente, à internacionalização.

O Portugal 2020 foi introduzido após o encerramento do programa QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional –<sup>4</sup> que, por sua vez, vigorou entre os anos de 2007 e 2013. Partindo da análise da estratégia antecessora ao novo programa de fundos comunitários, foi possível colmatar algumas das lacunas que pairavam sobre os anteriores Programas de Apoio da União Europeia, tendo o Portugal 2020 sido bastante agradecido pela comunidade europeia, contudo, não seria totalmente capaz de solucionar todos os problemas patentes ao seu predecessor QREN.

O programa Portugal 2020 era composto por diversos sistemas de incentivos – SI - que albergam várias modalidades de projetos de negócio inseridos nas mais diversas áreas económicas. Podem candidatar-se a esses incentivos todas as empresas de qualquer natureza e sob qualquer forma jurídica que apresentem uma situação financeira equilibrada<sup>5</sup> e que detenham uma situação fiscal e contributiva regularizada. (RECI, Art.º2, ff), 2015) O apoio à internacionalização das empresas é suportado neste programa ao abrigo do tema “Competitividade e Internacionalização” o qual, sustenta

---

<sup>3</sup> O Portugal 2020 é o nome atribuído ao “Acordo de Parceria” celebrado entre Portugal e a Comissão Europeia para aplicação dos cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento – FEEL – em Portugal durante o período temporal que circunscreveu o ano de 2014 até 31 de Dezembro de 2020. A missão defendida pelo Portugal 2020 é congruente com os objetivos traçados pela Europa 2020 que residem na proclamação de uma estratégia de “Crescimento Inteligente, Sustentável e Inclusivo”. A Portugal foram cedidos vinte e cinco mil milhões de euros dos fundos comunitários que servem para o apoio ao desenvolvimento e criação de emprego assim como para o investimento em determinados domínios temáticos: 40 % para a competitividade e internacionalização da economia portuguesa; 25% para impulsionar uma transição das empresas para uma economia com baixas emissões de carbono promovendo uma sustentável adaptação às alterações climáticas por forma a privilegiar a proteção do ambiente; 17% dos apoios comunitários destinam-se à melhoria da qualidade e bem estar dos empregados no trabalho e ao incentivo à inclusividade, procurando combater a pobreza e discriminação social; os últimos 17% visam ser aplicados ao sucesso educativo, combatendo o abandono escolar reforçando assim, a qualificação dos jovens (PT 2020, 2021).

<sup>4</sup> O QREN constituiu as normativas para aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal para o intervalo temporal entre o ano de 2007 e o ano de 2013. A sua visão estratégica contemplava, acima de tudo, o investimento no conhecimento e na qualificação dos cidadãos nacionais, incentivando a tecnologia, a ciência e a inovação a par da valorização do desenvolvimento económico e sociocultural, assim como, na (re)qualificação dos territórios, aumentando, paralelamente, a eficiência das instituições públicas e promovendo a igualdade de oportunidades para todos os cidadãos portugueses (QREN, 2014).

<sup>5</sup> Autonomia de 15% para as PME e de 20% para as não PME (PT 2020, 2021).

neste âmbito, três tipologias de investimento: inovação empresarial e empreendedorismo; qualificação e internacionalização das PME; investigação e desenvolvimento tecnológico. (RECI, Art.º 3º, 2015)

Em 2021 consolidou-se o programa Portugal 2030 que vigorará até 2027, configurando o novo Quadro Financeiro Plurianual (QFP) da União Europeia (PT 2030) e, representa o renovado acordo de parceria entre Portugal e a União Europeia, com um montante global de 24.182 M€, do fundo europeu de desenvolvimento Regional (FEDER), do Fundo Social Europeu + (FSE+), do fundo de Coesão, do Fundo de Transição Justa (FTK) e do Fundo Europeu dos assuntos Marítimos, das Pescas e da Aquicultura (FEAMPA). O programa deste novo acordo de parceria está assente em cinco objetivos estratégicos definidos pela União Europeia: uma Europa mais inteligente, mais verde, mais conectada, mais social e mais próximas dos cidadãos (PT2030).

## **2.2. Programas Específicos: Medidas de Apoio às Empresas**

O estímulo necessário ao fortalecimento da capacidade competitiva das empresas nacionais e, conseqüentemente, da economia portuguesa, estabelece-se na fomentação da inovação. É na inovação que Portugal encontra o “capital” no qual operam as forças do mercado capazes de lançar as empresas nas cadeias de valor internacionais.

As estratégias implementadas pelos governos ao apoio da internacionalização das empresas que o seu país alberga são, somente, suficientemente capazes de se tornarem bem-sucedidas se contarem com a colaboração de todos e de cada um. Está, assim, dependente da vontade da sociedade civil, logo, é necessário encontrar o denominador comum às crenças do estado e aos desejos das empresas e cidadãos. Os “clusters” de competitividade surgem, portanto, como uma ferramenta capaz de colaborar com as diversas entidades, públicas e privadas, promovendo o incremento de iniciativas que satisfazem esses objetivos comuns às várias esferas socioeconómicas. Os “Clusters” de competitividade são uma

(...) plataforma agregadora de conhecimento e de competências, constituídas por parcerias e redes que integram empresas, associações empresariais, entidades públicas e instituições de

suporte relevantes, nomeadamente entidades não empresariais do Sistema de Investigação e Inovação, que partilham uma visão estratégica comum, para, através da cooperação e da obtenção de economias de aglomeração, atingir níveis superiores de capacidade competitiva; (Diário da República, 2ª série, nº57, 2015)

Os clusters são, hoje, fundamentais no apoio às empresas, trabalham por forma a sintetizar os obstáculos que os vários setores empresariais enfrentam no terreno e, disponibilizam, às entidades responsáveis, o que apuraram, resultando em dados indispensáveis para o planeamento estratégico de políticas eficazes que vão impulsionar o desenvolvimento das empresas.

A visão dos clusters é construída através de diretrizes estratégicas que, a curto médio prazo, deverão, através de um conjunto de projetos, medidas e ações, contribuir para a concretização desses mesmos objetivos. A definição dessas diretrizes de que falamos, ou “eixos estratégicos”, obedecem a uma lógica que se estrutura por forma a responder diretamente às necessidades que cada setor evidencie, existem, contudo, linhas de ação que os vários clusters destacam como fundamentais, nomeadamente o aspeto da necessidade de internacionalização, a importância da contratação de recursos humanos qualificados, o apoio financeiro e fiscal e o indispensável investimento em I&D e Inovação.

A dinamização dos clusters é gerida através de diversas entidades públicas que colaboram, interdisciplinar-mente, para atingir os objetivos comuns dos clusters. Esta dimensão é alcançada articulando políticas públicas implementadas pelo ministério da economia e da transição digital, pela secretaria de estado da internacionalização, pela secretaria de estado do trabalho e da formação profissional, com a gestão de entidades públicas, designadamente, a AICEP, o IAPMEI, a ANI, a ANQEP, o IEFP, o COMPETE, entre outras. Para além disso, o Ministério da Economia celebrou, entre 2019 e 2021, com os Clusters de Competitividade, - reconhecidos à data pelo parceiro público de apoio às empresas IAPMEI-, os chamados “Pactos Setoriais para a Competitividade e Internacionalização” ao abrigo do programa “Interface”. Esta iniciativa desenvolveu-se com o objetivo de promover a prática do conceito de Economia Circular, os pactos setoriais atuam por forma de incentivos nomeadamente à qualificação de recursos humanos e à promoção da investigação e desenvolvimento (IAPMEI, 2021).

O Cluster “Têxtil: Tecnologia e Moda”, associado à indústria têxtil portuguesa, assegura atualmente cerca de 20% do total de postos de trabalho albergados pela indústria transformadora do nosso país, paralelamente representa 10% do total das

exportações nacionais. A importância do setor traduziu-se, portanto, na necessidade de se tornar um dos clusters abrangidos pelos Pactos Setoriais celebrados com o Ministério da Economia e da Transição Digital. As principais diretrizes que articulam o pacto setorial do cluster têxtil assentam sobre três pilares que enunciámos como: captação de recursos humanos qualificados; um eficaz investimento na investigação, criatividade e inovação; e a promoção de um crescimento sustentável integrado na política de economia circular.

Enquadrados na vontade de promoção do talento, da formação e da educação no cluster têxtil delineou-se, através do pacto setorial, uma estratégia que se desenvolve através de medidas específicas direcionadas a cada uma das necessidades que a indústria tem vindo a demonstrar ao longo do tempo, destacamos a procura de sensibilização e atração dos jovens para o setor, assim como, o investimento na gestão e requalificação do capital humano existente.

Portugal, muito mais do que produtos e serviços, exporta tradição e inovação, qualidade e habilitações humanas, tecnologia e conhecimento, tem sido o país daqueles que “nasceram para aumentar ao passado algo de presente e algumas possibilidades de futuro” (Távora, F. 1947, p.13). Foi devido, em certa parte, aos incentivos do Estado que, na última década se notou um aumento do investimento na qualificação dos recursos humanos nacionais, nas infraestruturas e na tecnologia o que, conseqüentemente, impulsionou novas aberturas aliciantes ao empreendedorismo nacional e investimento externo no nosso país.



*Fig 4 e 5. Edifício da Petratex*

### **3| A Petratex Confeções S.A.**

---

A Petratex confeções SA é uma empresa criada em 1989, que tem vindo a adquirir uma posição de liderança na indústria têxtil. Está localizada na freguesia de Carvalhosa, concelho de Paços de Ferreira, região norte de Portugal e tem como principal foco da sua atividade a confecção por encomenda de vestuário de moda de luxo e desporto de alto rendimento.

### **3.1. Descrição da Entidade de Acolhimento**

A empresa iniciou a sua atividade em instalações muito exíguas e precárias cingindo-se a um salão de cerca de 100 m<sup>2</sup> integrado numa casa de habitação e a um anexo de garagem de cerca de 30 m<sup>2</sup> no qual funcionava a área administrativa. Durante os primeiros anos de atividade, a empresa trabalhou quase em exclusividade na produção de blusas de senhora, paralelamente, devido à agressividade comercial dos seus responsáveis, surgiram novos clientes a solicitar outros produtos, nomeadamente camisas de homem. Dada a limitação física das instalações, a Petratex recorre, por sua vez, à subcontratação de outras empresas para satisfazer os seus clientes.

O crescimento da empresa com recurso à subcontratação, mantendo estável a produção interna de blusas, tornou imperativa a construção de instalações próprias, com dimensão e funcionalidade adequadas à indústria e confeção e ao intenso recurso à subcontratação, assim como implantar linhas de produção próprias para artigos diversificados de maior valor acrescentado. No ano de 1991, iniciaram-se as obras de construção do pavilhão industrial, com área de 3.443 m<sup>2</sup>, junto às instalações iniciais. Para além das instalações fabris, foram englobadas linhas de produção de blusas suportadas por apoio informático.

Na década de 90 a empresa enfrentou um grande desafio nos primeiros anos da sua vida. Perante a transferência de produção para o continente asiático da Nike adidas e Levi's, marcas que compravam 85% da produção à Petratex, foi necessário avançar com uma nova estratégia. A Petratex procurou então, renovar-se e, revolucionar o mercado têxtil a nível mundial. Se à época as grandes multinacionais procuravam Portugal pela mão de obra barata, a Petratex apostou num novo produto, distinto dos já existentes no mercado, procurando necessidades e descobrindo oportunidades. A empresa procurou novos clientes baseados numa aposta na qualidade e na diferenciação dos seus produtos. Contrariando as tendências do setor, a Petratex repensou o seu modelo de negócio e, aproveitando a sua já vasta experiência no vestuário, a organização investiu na investigação, no desenvolvimento e na inovação de produtos e serviços diferenciadores o que, permitiu à empresa deixar de ser apenas mais uma indústria produtora de têxteis, passando também a fazer o respetivo desenvolvimento das peças de vestuário.

A Petratex assume-se como uma organização híbrida entre moda, desporto e alta tecnologia produzindo e confeccionando vestuário e, cuja atividade se encontra estruturada em três segmentos principais: a Petra Fashion é área responsável pelos clientes de moda no qual o principal desafio da organização é ser capaz de fazer com que a moda não seja um simples *update* da intemporalidade do clássico. Por forma a reforçar a posição das marcas para quem trabalha, a Petratex, desenvolve a sua atividade para o pronto a vestir, produtos premium, acessórios e marroquinaria; o Petra Sport é a área responsável pelos clientes de desporto, no qual a empresa recorre às malhas técnicas e a uma confeção de alto nível para elevadas performances. A Petratex desenvolve e produz produtos para desportos como a natação, atletismo, triatlo, sky, yoga, entre outros; o *High tech* destina-se à confeção de artigos para o setor da saúde e exploração espacial.

A empresa possui um vasto conhecimento industrial disponibilizando ao mercado uma gama de produtos de classe mundial aos seus mercados-alvo: moda, desporto e alta tecnologia. A gama de produtos que a Petratex oferece é o resultado de um intenso trabalho de investigação e desenvolvimento realizado pela sua equipa interna de I&DT, constantemente focada e envolvida na elaboração de estudos sobre a indústria, o mercado e um negócio em constante mudança. Os estudos e trabalhos de investigação realizados pela Petratex permitem à empresa adquirir o conhecimento fundamental para melhorar a sua gama de produtos bem como para a criação de novos e inovadores artigos.

As gamas de produto diversificadas são o resultado de um ativo trabalho de pesquisa, conduzido por uma equipa de peritos especializados. A Petratex dedica-se, permanentemente, ao estudo e investigação acerca das várias questões que se relacionam com a indústria têxtil, com o seu respetivo mercado, com o seu ambiente económico e, obviamente, com os seus clientes. Este é o resultado de uma mentalidade direcionada sobretudo para um contínuo melhoramento das suas técnicas e para a procura da constante inovação. A combinação destes diversos componentes e, a busca ininterrupta da excelência, transformam a atitude de auto melhoramento numa obsessão diária. Foi este pensamento que permitiu alcançar e manter um forte diferencial e a considerável vantagem competitiva de que dispõem atualmente sobre os seus concorrentes diretos.

Fruto da aposta que a empresa realiza em I&D e inovação, a Petratex é internacionalmente reconhecida pelas tecnologias que desenvolve e aplica nos seus produtos. A empresa está totalmente equipada com os mais recentes equipamentos automáticos e semiautomáticos. A empresa possui máquinas com características distintas e específicas, perfeitamente adaptadas às diversas fases do circuito de produção.

Segundo o CEO da empresa, Sérgio Neto, em 2013 a empresa liderava o mercado têxtil no que toca à inovação de produto. (Neto, S. 2013).



*Fig.6 Produtos têxteis produzidos pela Petratex com a tecnologia “NoSew”*

A tecnologia “NoSew”, desenvolvida e patenteada pela Petratex é exemplo de como esta aposta na inovação de métodos e maquinaria viria a provar-se o caminho certo. Consiste num novo processo que passa por substituir as habituais costuras das peças de tecido por um processo de colagem por fusão térmica, aplicando cola, pressão e temperatura nas zonas a unir, o que permite uma costura sem marcas de bainha. Todo o processo foi desenvolvido internamente bem como os equipamentos necessários à sua execução técnica e que, permitiram à empresa desenvolver o famoso fato de banho LZR Racer da Speedo, com o qual foram batidos inúmeros recordes mundiais de natação. Esta tecnologia colocou a empresa na revista Times, figurando na 26ª posição no “Best Inventions of 2008”.

Tal como esta tecnologia a Petratex utiliza outras para a produção dos seus produtos como: corte a laser; gravação a laser; impressão digital; sublimação; Lectra - corte automático entre outras.

A empresa dispõe ainda do seu próprio laboratório interno dotado com o know-how e as tecnologias necessárias para avaliar a qualidade e conformidade dos tecidos de produção, relativamente aos padrões de qualidade exigidos e às normas ambientais.

A empresa apostou ainda no desenvolvimento de um departamento dedicado ao setor da saúde, o “HOSP Protect”. Em cooperação com prestigiados hospitais europeus, a Petratex colabora em projetos que envolvem o fornecimento de batas cirúrgicas reutilizáveis e de alta tecnologia que satisfazem as necessidades de segurança e conforto de cirurgiões e pacientes – devido à patente NoSew. Mais, recentemente, devido à pandemia COVID-19, a empresa entrou, também, no mercado das máscaras.

Distinguimos alguns dos clientes com os quais a Petratex trabalha: Patagónia, Orlebar Borwn, Lacoste, Paco Rabanne, Speedo, Canada Goose, Celine, Simonetta, Nina Ricci entre outros. A Petratex atualmente exporta para mais de 35 países sendo que, a França, a Espanha, o Reino Unido e os EUA se destacam como os países nos quais os seus produtos são maioritariamente comercializados.

### 3.1.1. Visão, Missão e Objetivos Estratégicos

A Petratex como líder de mercado e na vanguarda do desenvolvimento e inovação têxtil mantem os seus valores vincados e tenta fazer com que os mesmos estejam presentes em todos os seus colaboradores. A visão, a missão e os seus objetivos estão enraizados em todos os seus funcionários que são a base de todo o sucesso da empresa.

**Visão:** Ser a primeira escolha dos consumidores e clientes a nível mundial, dada a capacidade da empresa para gerar ideias inovadoras, busca pela melhoria continua e qualidade da sua equipa de colaboradores.

**Missão:** Ser o melhor lugar não só para desenvolver um projeto, como também para deixar a sua marca na proteção do planeta e, mais tarde, poder fazer parte daqueles que acreditavam que era possível mudar.

**Estratégia:** A estratégia da empresa esta orientada para a satisfação das expectativas e necessidades dos seus clientes procurando entregar o valor ideal a cada um deles. Esta estratégia esta muito orientada para os mercados internacionais e, reconhecendo o cariz crescente e competitivo da indústria têxtil, a Petratex diferencia-se pela aposta na evolução e inovação tecnológica dos seus produtos e equipamentos.

Como diretrizes do planeamento estratégico, a empresa definiu três objetivos fundamentais: especialização, valorização e diversificação.

**Especialização:** Aposta nos processos de conceção em cooperação com o cliente, desenvolvimento acelerado e fabrico eficaz de produtos diferenciados e, se necessário, em pequenas series.

**Valorização:** A Petratex esta ciente que a inovação tecnológica é o motor para vencer uma nova etapa da globalização em que mercados sofisticados, flexibilidade para fornecimentos eficazes -em custo e prazo- de pequenas series, para aplicações mais exigentes e com conteúdo técnico, constituirão as maiores áreas de oportunidade.

**Diversificação:** O mercado da empresa é global.

A empresa considera fundamental para o seu crescimento continuar a apostar na promoção de uma estratégia baseada na diferenciação das soluções que apresenta ao mercado bem como na consolidação e conquista de novos mercados externos.

A estratégia passa assim por uma crescente aposta na inovação dos processos de fabrico e de organização da empresa, bem como no desenvolvimento de novos produtos que incorporem novos materiais, tecnologias ou funcionalidades. A apresentação de uma excelente qualidade e a capacidade de desenvolvimento interno de forma a ir ao encontro das necessidades dos clientes são fatores que tornam a Petratex uma referência no mercado.

### **3.2. Descrição das Tarefas Desenvolvidas no Estágio**

No âmbito do programa curricular para a conclusão do Mestrado em Gestão pela Universidade Portucalense é proposto aos alunos a possibilidade de optarem pela via académica através da concretização de uma dissertação ou projeto, ou através da via profissional com a realização de um estágio curricular e, posteriormente, o respetivo relatório de estágio. Como resposta às minhas ambições pessoais, o caminho profissional foi aquele que despoletou um enorme interesse para que, de certo modo, tivesse a oportunidade de aplicar à prática os conceitos teóricos adquiridos ao longo do primeiro ano da formação do ciclo de estudos.

A realização do estágio curricular na Petratex confeções SA teve como objetivo principal determinar de que maneira os apoios do estado à internacionalização têm vindo a ter impacto no reforço da competitividade da empresa no mercado internacional. Paralelamente, tinha o intuito de adquirir experiência profissional, desenvolvendo assim competências diferenciadoras capazes de me habilitar para o meu futuro no mercado de trabalho que, hoje em dia, se demonstra tão competitivo.

Torna-se passível de descrevermos o estágio através da enumeração de quatro distintas fases que, numa aproximação mais diletante, relatam o meu percurso de seis meses na empresa, desde a minha chegada, passando pela adaptação ao método de trabalho, até ao meu próprio amadurecimento a nível académico, profissional e humano. Antecipadamente salvaguardo a importância do trato da empresa à minha presença no seu ceio pelos meses que teríamos pela frente, num primeiro contacto a Dr.<sup>a</sup> Renata, responsável pelo departamento de Recursos Humanos, disponibilizou-se para me acompanhar numa visita guiada à totalidade da empresa para que, assim, pudesse, através de uma abordagem mais próxima, compreender o quotidiano da Petratex a par da sua organização e distribuição dos diversos departamentos. Concomitantemente, a Senhora Ermelinda que, no papel de minha orientadora na empresa, foi a minha primeira

referência para as tarefas que viria a desempenhar ao longo das próximas vinte e seis semanas, instruiu-me de que ficaria alocado no departamento de logística e expedição e, este seria o departamento que me daria a possibilidade de desempenhar funções na empresa, estando, simultaneamente, em contacto com o mercado internacional.

### **3.2.1. Primeira Fase: O Primeiro Contacto**

Principiando exatamente pela visita à empresa orientada pela Dr.<sup>a</sup> Renata, enuncio que, esta, começou pela zona de produção da empresa desenrolando-se, a partir daí, pelos vários sectores que constituem a Petratex, desde o departamento de estampagem, sublimação, corte a laser, departamento de engenharia, linha de produção passando pelo departamento das auditorias que, por sua vez, é chefiado pela Senhora Antónia. É nesta precisa instância que é descrita uma apresentação do sector mais pormenorizada, com especial destaque para as funções exercidas pelas pessoas que integram este departamento, desvendando daquela forma, como se interligaria o departamento de logística aquele mesmo setor das auditorias.

Na Petratex é realizada uma auditoria específica para todas as encomendas de todos os clientes que se destina à verificação da qualidade do produto. Esta auditoria – ou controlo de qualidade -, é feita a um determinado número de peças de uma encomenda por exemplo, numa encomenda de mil peças terá que ser feita uma auditoria a duzentas peças<sup>6</sup>. A partir do momento que a encomenda passe na auditoria, esta será colocada em armazém para posteriormente ser empacotado pelos funcionários do armazém de expedição. Após estes dois processos, é comunicado ao escritório de logística e expedição que a encomenda está prestes a ser finalizada, de ora em diante o departamento organizar-se de forma que o processo de expedição corra da forma mais linear possível.

Seguindo a gentileza da Senhora Antónia, - que prontamente se disponibilizou a uma sucinta apresentação do processo das auditorias às quais a empresa estaria submetida-, foi-me apresentado o senhor Fenando Pinto que chefia a organização de toda a mercadoria embalada e pronta para sair da Petratex. Este processo é equitativamente importante já que, como existe uma grande quantidade e variedade de encomendas de diferentes clientes, torna-se imperativo que tudo o que se encontra no armazém esteja devidamente organizado por forma a minimizar o erro. De igual

---

<sup>6</sup> Este processo é feito a partir de um laser que marca os vários pontos da peça e de seguida passa estas informações para um computador, note-se que, é um processo tecnologicamente avançado e rigoroso. Os colaboradores deste departamento seguem os parâmetros definidos pela marca/cliente, quando assim são fornecidos, se não forem fornecidos a empresa tem os seus próprios parâmetros de controlo de qualidade.

relevância é, referir que, existe mercadoria que não provem somente da Petratex, mas, também, por exemplo, de confeccionadores subcontratos pela empresa e, cujo objetivo desta necessidade se prende com a vontade de responder aos vários pedidos dos diferentes clientes com eficácia.

Terminada a visita aos setores produtivos que compõe a empresa seguimos até aos escritórios passando por todos os departamentos, iniciando o nosso percurso pela secção de informática, seguindo o sector do design, passando pelo *management control*, até que chegamos ao departamento comercial que, por sua vez se encontrava dividido em três partes, - cujos nomes seriam: moda 1; moda 2; e moda 3. Neste último sector poderíamos encontrar os Comerciais que, permanentemente, fariam a ponte entre a Petratex e o contacto com o cliente, assim como, os Compradores, responsáveis por selecionar a mercadoria necessária ao normal funcionamento de cada departamento que constitui a Petratex.

Em tom de desfecho, seguimos até ao departamento de contabilidade e logística, aqui, fui saudado pelos colegas com os quais iria colaborar pelos seguintes meses, fazendo especial referência ao Senhor Lazaro, que é o chefe do departamento de logística, e à Senhora Alexandra, que viria a ser a pessoa responsável por coordenar as tarefas que eu desempenharia ao longo de todo o estágio, disponibilizando-se, em todos os momentos, para me auxiliar no processo de adaptação ao método de trabalho da Petratex.

### **3.2.2. Segunda Fase: A influencia do Brexit nas exportações**

Sendo a Petratex uma empresa cuja resiliência tem vindo, ao longo dos anos, a articular-se com a sua capacidade e volume de exportações, seria espectável a sua forte presença no mercado do Reino Unido, todavia, com a prevalência do Brexit e as novas dinâmicas e, conseqüentes entraves à exportação, surgiu a elementar importância de desenvolver um estudo acerca destas novas imposições, sintetizando as diretrizes predominantes para que a empresa estivesse a par do que havia mudado e quais seriam, portanto, as novas normas para o processo de expedição. Partindo desta premissa, estive presente, em conjunto com a Senhora Ermelinda, - diretora do departamento de contabilidade, que já teria frequentado uma formação prévia acerca deste mesmo tema-, no Webinar apresentado pela autoridade tributária e aduaneira, submetido ao tema “Webinar Brexit – Procedimentos aduaneiros simplificados e origens”.

Após a sessão estaria capacitado a identificar os diversos parâmetros pelos quais as empresas necessariamente têm de se orientar para que possam, com sucesso, expedir artigos para o Reino Unido, realçamos uma das imposições mais importantes que é a identificação das mercadorias pela sua preferência. Explanando a declarativa note-se que, se os produtos que são exportadas da União Europeia para o Reino Unido tiverem um estatuto preferencial isto significa que esses mesmos produtos usufruem de uma redução, ou eliminação, de direitos aduaneiros na exportação. Para determinar se as mercadorias são preferenciais, ou não, identificamos a sua matéria originária, ou seja, qual é a origem do tecido de determinada peça, - quando falamos do setor têxtil.

Refletíramos agora na ocasião de que determinado produto de vestuário houvera sido produzido na União Europeia, contudo, o seu tecido, ou até mesmo acessórios, tiveram origem num país terceiro, este artigo deixara assim de ter estatuto preferencial. O facto de até mesmo a mais exígua parte de determinado artigo não ser de origem preferencial implica uma enorme perda competitiva para as empresas que se procuram introduzir através do mercado das expedições dentro do Reino Unido, logo, é de essencial relevância para o negócio ter em estimada consideração esta diretriz.

A preferência que enunciamos nas reflexões anteriores deve ser assegurada por parte da empresa, estando esta, por isso, necessitada a responsabilizar-se pela exatidão dos “Atestados de Origem” que venha a emitir.<sup>7</sup>

### **3.2.3. Terceira Fase: O Departamento de Logística e Expedição**

O percurso desenvolvido por mim enquanto estagiário na Petratex atinge o seu auge numa terceira fase na qual estaria integrado num departamento da empresa e ali exerceria funções laborais, sob orientação dos meus então colegas de departamento e coordenadores de estágio, contribuindo para um regular funcionamento da empresa e, experienciando na primeira pessoa a harmoniosa, dinâmica e metódica atmosfera de trabalho que a Petratex oferece. Como já durante esta missiva havia feito referência, estive alocado ao departamento de logística que, por sua vez, se insere no sector de logística e expedição.

---

<sup>7</sup> Todo o esclarecimento acerca das informações necessárias sobre a origem das matérias dos produtos que devem acompanhar o mesmo, aquando da sua exportação para o Reino Unido, podem ser consultadas no Ofício Circulado n.º 15807 da Autoridade Tributária e Aduaneira.

Estaria num período embrionário da minha presença no departamento quando me apresentaram o programa informático usado para executar as mais variadas tarefas na empresa e, muito importante para a orientação de todo o processo de exportação. Aqui, com a ajuda da S.<sup>a</sup> Alexandra, comecei por aprender como trabalhar com determinado programa fazendo um acompanhamento das tarefas desenvolvidas pela mesma, com o objetivo de adquirir, posteriormente, a minha própria autonomia. À medida que desenvolvia esta capacidade foi-me encarregue o controlo de Packing List<sup>8</sup> entregue pelos confeccionadores que trabalham para a Petratex.

A Petratex tem uma página na internet, inteiramente desenvolvida pelo seu departamento de informática, que permite aos confeccionadores que têm encomendas por entregar na Petratex apresentar os Packing List com antecedência nessa mesma página para que, assim, no departamento de logística seja feito o controlo das encomendas, procedendo à verificação do número de peças encomendadas e se este está de acordo com aquilo que o confeccionador vai entregar.

Paralelamente foi-me designada a tarefa de responsável do controlo de ocorrências, que faria parte da página da web e teria como finalidade tratar todo o tipo de problemas que surgem nos vários departamentos da empresa correlacionados com o departamento de logística. Um exemplo desta situação é a faturação de peças que iriam para o cliente, essa “faturação” deveria ser verificada antes de se autorizar a produção dos artigos pela Petratex, o mesmo sucederia para a faturação de custos de transporte a clientes em que as suas mercadorias seriam entregues por serviços expresso.<sup>9</sup> Ainda nesta altura foi-me atribuída a função de realização de cartas de porte<sup>10</sup> para mercadorias que fossem expedidas por companhias expresso (DHL, TNT ou FEDEX).

À medida que ia aperfeiçoando estas tarefas a Sra. Alexandra indicava-me como se trata do processo de exportação de mercadoria de clientes desde o Packing List até à respetiva faturação, para este processo a Petratex tem também uma página da web, desenvolvida pelo seu departamento informático, que permite verificar quando as encomendas estão prontas a ser expedidas já com toda a informação anexa. Após as diversas orientações às quais tive o prazer de assistir, comecei, lentamente, por eu próprio realizar o processo de expedição de máscaras, em pequena quantidade, para o mercado português. Em conformidade com as competências que ia desenvolvendo

---

<sup>8</sup> O Packing List é responsável por detalhar o conteúdo de cada pacote -caixa, palete, entre outros, inclui pesos, medidas e a lista detalhada das mercadorias presentes em cada pacote, o Packing List deve de ser sempre incluído no envio e pode estar anexado na parte externa do pacote ou dentro do mesmo.

<sup>9</sup> O facto do departamento de informática ter desenvolvido um programa capaz de disponibilizar este tipo de informação agiliza todo o processo de controlo.

<sup>10</sup> Documento de envio que estabelece os detalhes do mesmo: o destino, o expedidor e o tipo de serviço de entrega; faz parte do contrato de envio.

eram-me atribuídos clientes de maior escala, até que me tornei responsável por uma grande parte da exportação de máscaras para toda a Europa. Por fim, o meu desenvolvimento ao longo do estágio permitiu-me realizar ainda o processo de exportação para grandes encomendas de clientes de luxo, assim como, ser encarregue de clientes cuja exportação de mercadoria acontecia semanalmente até duas vezes por semana. Ademais, de forma a ajudar o Sr. ° Lazaro no processo de importação de matéria-prima, - um processo de grande quantidade-, fui delegado de fazer todas as cartas de porte de matéria-prima pedida pelo departamento de compras da Petratex aos seus fornecedores localizados no mundo inteiro.

O processo de expedição de mercadorias requer ainda que, após transmitida a informação de que encomenda está preparada para sair da Petratex, os colaboradores do departamento de logística se desloquem ao armazém com os Packing List e, procedam à verificação, com o Sr. ° Fernando Pinto, das encomendas, e se estas se encontram dentro dos parâmetros necessários à sua exportação, caso tudo se encontre de acordo com as normas previstas, as encomendas são introduzidas no programa informático e, a partir daí, procedemos à respetiva faturação. Após o processo descrito, se a encomenda for por envio expresso, é realizada uma carta de porte, no caso de ser expedida por transitário, este, já terá sido reservado durante a semana e é somente necessário a entrega da documentação ao armazém para este poder embarcar junto com a respetiva mercadoria. Durante as semanas seguintes ao embarque dos artigos, é feito um acompanhamento com o transitário, ou com a companhia expresso, para podermos certificar que o processo de entrega corre normalmente e que o cliente receberá a mercadoria na data prevista.

Concludentemente, o meu trabalho neste departamento dedicou-se à logística de exportação e importação de mercadorias e matéria-prima, à resolução de problemas que surgissem de outros departamentos da Petratex, nomeadamente problemas articulados com a expedição, ao controlo de encomendas por parte de confeccionadores que trabalham com a empresa, a auxiliar o departamento de logística à sua adaptação às novas diretrizes de exportação para o Reino Unido impostas pelo Brexit, e, por último, ao controlo de encomendas de máscaras e de clientes de luxo e toda a logística associado ao processo de exportação destes.

### **3.2.4. Quarta Fase: Candidaturas da Empresa aos Apoios do Estado para a Internacionalização**

Numa quarta e última fase, o meu tempo na Petratex foi dedicado, sobretudo, à análise e estudo dos projetos que a empresa submeteu a candidaturas a apoios do estado e da União Europeia. Como auxílio a este desenvolvimento e, para que pudesse discutir os dados reunidos, conheci a Dr.<sup>a</sup>. Fátima Cabanas que faz parte do departamento de controlo de gestão da empresa. A Dr.<sup>a</sup>. Fátima é a pessoa responsável por desenvolver as candidaturas aos projetos e subsequentes apoios dos quais a empresa se pode habilitar a usufruir. Na primeira vez que nos reunimos foram colocadas algumas questões (Anexo A) de maneira a esclarecer algumas dúvidas que existiam sobre quais os apoios aos quais a Petratex poderia ter concorrido, que tipo de obstáculos poderiam ter surgido ao concorrer a estes apoios e, qual foi o impacto que estes apoios tiveram na empresa. Realçamos o facto de que, esta fase do estágio foi a mais importante para o desenvolvimento do presente relatório, uma vez que, a partir daqui estaríamos dotados do conhecimento necessário para responder à questão de partida do nosso trabalho: qual a influência dos apoios do estado na internacionalização das empresas nacionais.

Através de uma análise qualitativa à conversa mantida com a Dr.<sup>a</sup>. Fátima retiramos as seguintes relações: a Petratex ao concorrer aos apoios do estado mantém como objetivo primordial maximizar a sua performance ao nível da eficácia dos processos de produção, minimizando os desperdícios e o impacto na pegada ecológica da empresa; os investimentos da Petratex refletem-se, assim, sobretudo ao nível da inovação, investigação e desenvolvimento, fomentando uma mais eficaz e sustentável produção; identificamos que a empresa não concorre a um maior número de projetos porque salienta a dificuldade burocrática de se candidatar aos mesmos, afirmando, inclusive que, o processo de elaboração desta candidatura requer uma equipa dedicada o que, para as PMEs, por exemplo, se pode revelar como um entrave à obtenção destes apoios uma vez que, muitas das vezes, estas pequenas e médias empresas não dispõem de recursos que lhes permitam responder a esta circunstância.

A relevância do desenvolvimento desta questão de investigação ao longo do estágio curricular prende-se com o reflexo indissociável do paradigma socioeconómico de um mundo global no qual hoje a nossa sociedade se insere com a influência, positiva ou negativa, dos incentivos e propagandas do estado para essa mesma globalização. Nestas circunstâncias, a internacionalização das empresas nacionais é um fator elementar para a resiliência do nosso país, enquanto ator nas políticas económicas

internacionais e enquanto nação capaz de competir com as dinâmicas exigidas pela conjuntura hodierna. Ao colocarmos um maior número de empresas nacionais nos mercados estrangeiros estamos a facilitar o percurso internacional de empresas a haver, contribuindo para a difusão de uma rede de representantes nacionais no comércio internacional.

#### **3.2.4.1 Projeto Petra-New – QREN**

O projeto Petra-NEW fez parte do sistema de incentivos do QREN SI Inovação (Produtiva) e estava inserido na estratégia de crescimento da Petratex através de uma aposta sustentada no reforço das suas capacidades de inovação, organização, produção, logística e comercialização pela introdução de novas tecnologias e métodos inovadores nos processos e desta forma aumentar e consolidar a presença internacional dos seus produtos para os mercados moda, desporto e alta tecnologia.

As ações previstas de investimento visavam dar resposta à crescente competitividade do setor, permitindo alcançar melhorias expressivas na produção de bens e na criação de novas tecnologias e produtos. Isto seria realizado através de um conjunto de ações focadas em áreas críticas para o crescimento da empresa, como, otimização da cadeia de fornecimento, controlo de qualidade e processos organizacionais e criação, desenvolvimento, produção e promoção internacional de novos produtos. Estas ações que viriam a ser desenvolvidas iriam ter um forte impacto nos objetivos estratégicos da empresa como o aumento da capacidade de investigação e desenvolvimento de produtos tecnologicamente inovadores, um aumento da capacidade produtiva, eficiência e qualidade, reforço da promoção internacional e, assim, aumentar a presença internacional. As prioridades e objetivos deste investimento apontavam para a adoção de novos e inovadores processos tecnológicos, organizacionais e de marketing, alavancando a capacidade de exportação da empresa.

Os três principais objetivos definidos pela empresa para este projeto seriam o aumento da produtividade e eficiência: Para isto iriam aumentar a qualidade, eficiência, eficácia e capacidade de produção para assim diminuir o ciclo do produto; Ganhar maior visibilidade e presença internacional: A Petratex pretendia posicionar-se nos mercados internacionais e altamente tecnológicos diferenciando-se, assim, do mercado tradicional não deixando, ao mesmo tempo, de ter impacto no aumento dos negócios onde à altura se posicionava. Isto iria aumentar a visibilidade internacional da empresa

concomitantemente alargando a sua carteira de clientes. Aumentar as suas capacidades competências de I&DT: Pretendiam aumentar o número de soluções disponíveis para o mercado, reforçando as competências I&DT e estruturando os processos de promoção e valorização do conhecimento.

Este investimento estaria, sobretudo, orientado para os mercados externos e previa, incluir equipamentos inovadores que permitiriam à Petratex diferenciar-se no mercado com produtos de alta qualidade e com aumentos de produtividade e eficiência, integrando tecnologia inovadora que permitiria uma maior qualidade, eficiência e o reforço das atividades de I&D, contribuindo, conseqüentemente, para a qualificação de recursos humanos que receberiam uma formação especializada.

Esta capacitação esta no seguimento da estratégia da empresa, que tem na sua génese a orientação para os mercados internacionais, que constituem atualmente os principais mercados de vendas da empresa. O cariz crescentemente competitivo do setor têxtil e na necessidade de diferenciação da Petratex no mercado através da evolução tecnológica e inovação, ditaram as necessidades do projeto de investimento.

Este investimento permitiria reduzir o tempo de produção, aumentar a eficiência dos processos organizacionais, produtivos e a qualidade dos produtos, e aceder a novos mercados.

Em suma este projeto, que seria efetuado na unidade produtiva da Petratex, permitiria à organização o desenvolvimento do setor têxtil e da sua atividade económica, o incremento nos padrões tecnológicos, o aumento e a melhoria das soluções oferecidas, a valorização da imagem competitiva da região e fundamentalmente o aumento das exportações.

#### **3.2.4.2 Projeto PetraMAX – PT2020**

O projeto PetraMAX teve como data de iniciação 2015 e ficou concluído em 2017, estava direcionado para o programa operacional competitividade e internacionalização, com o objetivo temático de reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação. De referir que este projeto teve um financiamento total de 1,2 milhões de euros.

Fruto da auscultação das necessidades dos seus clientes, internacionais, e da precessão da falta de players neste ramo, a empresa decidiu investir na implementação de processos inovadores de estampagem e sublimação de forma a conseguir apresentar novos produtos diferenciados ao mercado. A Petratex deparou-se com serias limitações ao nível dos processos tradicionais de estampagem, nomeadamente, tempo e custo de pré estampagem elevados, gravura de quadros, limitação do número de cores, baixa vestalidade e flexibilidade na alteração de desenhos e combinações de cores, limitações do número de desenhos e não responde na totalidade aos grandes desafios do mercado. Neste contexto, a Petratex, prosseguindo a sua estratégia de diferenciação e valorização, sentiu necessidade de adotar tecnologias de vanguarda de forma a produzir produtos inovadores e dar resposta às necessidades mais atuais dos mercados. Nesse sentido, a estampagem digital, que será o objeto de investimento, apresenta as seguintes vantagens: resposta rápida, customização em massa, elevada resolução e alargado número de cores, flexibilidade e rapidez na alteração dos desenhos das cores e diferentes substratos: tecido, malha, não tecido, veludo, entre outros.

Como na altura em que a candidatura foi realizada apenas 5% dos players mundiais estavam preparados para dar resposta aos novos desafios da estampagem digital, a Petratex iria ter uma vantagem competitiva significativa.

Para a concretização deste projeto seria necessário adquirir diferentes tipos de máquinas de estamaria, de sublimação, a construção de um edifício específico de estamaria e desenvolvimento de softwares para controlo de produção. Tendo em conta reputação da Petratex ao nível de excelência, estes novos produtos que iriam ser produzidos teriam de cumprir elevados requisitos de qualidade pelo que a empresa previu também o investimento em novas soluções para o controlo de não conformidades como por exemplo máquinas de controlo à produção.

Pretendia-se investir na aquisição de um conjunto de tecnologias de estampagem e sublimação inovadoras que preparariam a empresa para o crescimento no mercado global. Para além de se tratar de tecnologia de ponta, e como tal muito recente no setor têxtil estes equipamentos permitiriam a criação de produtos inovadores e diferenciados com maior valor acrescentado. O novo software de gestão da produção integraria também ele uma inovação na empresa, uma vez que permitiria a implementação de um sistema de apoio à gestão dos processos produtivos, otimizando a prossecução das atividades e uma monitorização mais efetiva dos diferentes indicadores de produção.

Os investimentos descritos visavam promover o aumento do volume de negócios da empresa resultante da criação de valor acrescentado, reforçando fatores intangíveis dependentes do conhecimento, design, moda, tecnologias e conhecimento.

Os investimentos previstos no âmbito deste projeto iriam permitir à Petratex inovar ao nível dos produtos que fabrica. A estampagem e a sublimação abriam um vasto leque de novas oportunidades de conceção e confeção que a empresa não tinha capacidade de realizar na altura desta candidatura (2015). As novas tecnologias que poderiam adquirir seriam utilizadas na industrialização de resultados de projetos I&DT, permitindo a introdução de novas funcionalidades ou materiais. Esta atividade apresentava um grau de novidade ao nível do mercado global, já que representaria mudanças significativas ao nível do produto de forma a promover uma efetiva diversificação e diferenciação.

Estes investimentos permitiram também à Petratex desenvolver produtos com novos designs, completando a oferta de produtos, até então, apresentando ao mercado internacional produtos únicos, que não tinha capacidade de produzir até ao momento. Os investimentos a realizar no âmbito do presente projeto representam mudanças significativas ao nível do design do produto de forma a melhor responder às necessidades dos seus clientes. Seria possível uma maior diferenciação dos produtos, apresentando produtos totalmente diferenciados para os seus clientes com um design inovador.

Com este projeto surgiram um conjunto de atividades que proporcionariam o lançamento de produtos inovadores, o aumento das capacidades avançadas de produção, o reconhecimento de Portugal no setor de vestuário, gerando o efeito de arrastamento para PMEs portuguesas, e o aumento das vendas nacionais para o exterior, contribuindo para o equilíbrio da balança comercial portuguesa.

Importa ainda salientar o impacto do projeto a montante e a jusante da sua cadeia de valor, contribuindo de forma muito significativa para o crescimento e competitividade das organizações. A montante (fornecedores de tecnologias, matérias-primas e serviços). Com o aumento da sua capacidade produtiva e a angariação de novos clientes sucede o aumento no número de compras a realizar aos fornecedores (equipamentos/ matérias-primas), contribuindo para um melhor desempenho das mesmas. A jusante, a qualidade e inovação que a Petratex imprime aos seus produtos, permitiram aos seus clientes oferecer ao cliente final produtos diferenciados e aumentar assim as suas vendas.

Em suma, com este projeto a Petratex visava as atividades de inovação e promovia a adoção de novos processos e a produção de bens diferenciados, com vista ao avanço do perfil de especialização produtiva da empresa e à criação de valor acrescentado. O objetivo seria reforçar as capacidades da organização na produção de bens transacionáveis, privilegiando a incorporação de valor acrescentado numa ótica de diferenciação no mercado global, com vista ao aumento das exportações e à entrada em novo mercado.

### **3.2.4.3 Outros Projetos**

A Petratex atualmente tem em curso outros projetos no âmbito do PT2020 relacionados com o desenvolvimento de produtos inovadores de proteção individual com vista ao combate da COVID-19.

Nomeadamente o projeto NP4PROTECTION@PETRATEX que teve um financiamento total de 1,2 milhões de euros e o projeto HP-CPAP: Capacete CPAP de alto desempenho que tem como objetivo o desenvolvimento de novos capacetes CPAP para o tratamento de doentes com COVID-19, assegurando uma cadeia de valor de produção e fornecimento totalmente nacional e um produto com maior durabilidade, segurança e conforto, por comparação com os existentes. Este último teve um financiamento total de 343 mil euros, e foi desenvolvido em conjunto com outras entidades nomeadamente: a INEGI; Almadadesign; MP TOOL; JPM; Centro Hospitalar de entre douro e Vouga, tendo sido a Petratex a principal beneficiária.

Devido a serem projetos muito recentes não nos foi possível a recolha de informação necessária de maneira a fazer uma análise ao impacto dos projetos na empresa.

## **4| Metodologia**

---

Com o objetivo de justificarmos ao nível empírico os dados por nós constatados ao longo do presente relatório, - nomeadamente no que diz respeito à relevância dos apoios do estado no processo de internacionalização das empresas -, reunimos, ao longo do período de estágio curricular na Petratex, uma panóplia de informações, particularmente acerca dos processos de candidatura que a empresa realizou a apoios do governo para a internacionalização, que nos permitiram retirar diversas elações que

nos capacitaram para responder, de forma coerente, às questões de investigação por nós propostas ao longo deste trabalho.

Partindo da revisão da literatura, compreendemos que, realizar um guião de entrevista a entrevistar ao departamento de Controlo de Gestão da Petratex seria um meio fundamental, não só para agilizar o processo de comunicação com a empresa como serviria, também, de uma forma de sintetizarmos os elementos-chave associados à questão de partida. Nesse caso, o recurso ao modelo de entrevista visou determinar quais os apoios do estado para a internacionalização aos quais a Petratex se havia candidatado; qual seria o objetivo/visão, a atingir caso o apoio fosse aprovado; quais dessas mesmas candidaturas a apoios haviam sido aceites à data da entrevista; qual o impacto e resultado dos mesmos; quais as principais dificuldades no processo de candidatura aos apoios do estado.

Atentando a estes pressupostos elaboramos um guião de entrevista (Anexo A) com a finalidade de esclarecer qual a perceção da Petratex em relação aos impactos dos apoios do estado no processo de internacionalização das empresas nacionais. Note-se que, o guião funcionou apenas como referência para as questões a colocar à empresa por isso, definimos a entrevista como semiestruturada por, neste contexto, parecer, do nosso ponto de vista, o modelo mais adequado.

A entrevista foi realizada no decurso do estágio curricular nas instalações da própria empresa acolhedora, no escritório do respetivo departamento de Controlo de Gestão, mais precisamente com a Dr.<sup>a</sup>. Fátima Cabanas, responsável técnica pelas candidaturas da empresa a apoios externos. Para além da disponibilidade da Dr.<sup>a</sup>. Fátima para responder às questões que lhe colocava, a Dr.<sup>a</sup>. teve a amabilidade de me fornecer os documentos dos respetivos projetos a candidaturas a apoios do estado à internacionalização que, à data, já teriam terminado e haviam sido aprovados. Nestes documentos encontramos os dados referentes a todo o processo de candidatura, nomeadamente tipo de projeto, expectativas, objetivos e relevância, assim como, as respetivas etapas inclusive o investimento elegível e respetivos incentivos, concluindo com os resultados obtidos nos anos pós-projeto decorrentes desses mesmos apoios.

Posteriormente, realizamos uma análise quantitativa com base no conteúdo dos documentos referentes aos respetivos projetos desenvolvidos pela Petratex no âmbito de concurso a apoios do estado para a internacionalização, sintetizando os resultados das variadas métricas em tabelas de dupla entrada, realizadas a partir das ferramentas digitais disponibilizadas pelo software Microsoft Office 2021.

Assim, no subsequente estudo, apresentamos a análise de conteúdo quantitativa das seguintes métricas: para o projeto Petra-New, ao abrigo do programa QREN, apurou-se o resultado líquido por período da empresa durante os anos pós projeto; a variação da atividade económica por mercado; o volume de vendas e serviços prestados; para o projeto Petra-Max, desenvolvido ao abrigo do programa PT2020, analisamos as seguintes métricas, quais os resultados para a otimização dos processos de produção; qual o impacto do projeto no volume de vendas da empresa; a variação da atividade económica por mercado; qual o reflexo indireto que a aprovação do projeto teve nas PMEs.

## **5 | Resultados e Discussão**

---

Partindo da análise dos diversos documentos fornecidos pela Dra. Fátima Cabanas, que faz parte do Departamento de Controlo de Gestão da Empresa, é possível, neste capítulo, fazer uma apresentação dos resultados relativos aos dois projetos apresentados. De referir que, a pedido da empresa, não iremos apresentar números concretos, mas sim percentagens adequadas para cada métrica.

## 5.1 Análise de dados e resultados

### Projeto Petra-New

Em relação ao projeto “Petra-New”, a empresa teve resultados bastante favoráveis no que toca a vendas e serviços prestados pela empresa. No período entre 2014 e 2018 é possível verificar o grande impacto que o projeto teve nesta métrica:

*Tabela 3. Demonstração da percentagem de aumento de vendas e serviços prestados pela Petratex entre o ano de 2014 e 2018.*

Rubrica	2014	2015	2016	2017	2018
Vendas e serviços prestados	3%	3%	4%	3%	4%

*Fonte: Elaboração própria (2022), com base em documentos fornecidos pela Petratex.*

Como podemos verificar na tabela acima apresentada, em todos os anos pós-projeto nota-se um aumento constante nas vendas e serviços prestados por parte da empresa.

A atividade económica por mercado, no que toca a vendas nos mercados Espanha, França, Reino Unido e EUA, que são os principais mercados de exportação de produto de vestuário da empresa, no período entre 2014 e 2018 é a seguinte:

*Tabela 4. Variação da atividade económica por mercado entre 2014 e 2018.*

Atividade económica por mercado	Ano pre-projeto	Ano pós-projeto	$\Delta$
Espanha	A	B	27%
França	C	D	21%
Reino Unido	E	F	23%
Estados Unidos	G	H	22%

*Fonte: Elaboração própria (2022), com base em documentos fornecidos pela Petratex.*

Partindo da análise do quadro acima apresentado concluímos que, a variação da atividade económica no mercado espanhol foi de 27%; no mercado francês foi de 21%; no mercado britânico foi de 23% e no mercado dos EUA foi de 22%. Concluímos que o projeto contribuiu significativamente para o aumento de venda de produto entre 2014 e 2018.

No que toca ao aumento de postos de trabalho, em 2014 o número de funcionários da Petratex era de 468, em 2018 passou a ser de 480. É assim possível verificar um aumento de 3%, no período mencionado.

Por fim, iremos analisar a tabela correspondente ao resultado líquido por período:

*Tabela 5. resultado líquido por período da empresa Petratex*

Rubrica	2014	2015	2016	2017	2018
Resultado líquido por período	2%	26%	10%	10%	30%

*Fonte: Elaboração própria (2022), com base em documentos fornecidos pela Petratex.*

Nota-se que em 2014 não se verificou um aumento considerável do lucro da empresa. Já nos anos seguintes a situação é substancialmente diferente, com um aumento significativo de 26% em 2015 e com aumentos constantes de 10% em 2016 e 2017, sendo 2018 o ano em que esta rubrica atinge o seu melhor resultado 30%.

### **Projeto Petra-Max**

Olhando agora para o projeto “Petra-Max”, o investimento permitiu um aumento do volume de vendas de 20% entre o ano pré-projecto e o ano pós-projecto, verifica-se também um aumento significativo do EBITDA<sup>11</sup> pelo que por sua vez aumentou o cash-flow operacional da empresa permitindo aumentar o seu lucro operacional. Verificou-se também um aumento expressivo do EBIT<sup>12</sup>.

Com isto, verifica-se que o investimento proporcionou um aumento do volume de vendas suficiente para amortizar o investimento e gerar o crescimento da margem de lucro operacional da empresa.

O projeto Petra-MAX tinha como por objetivo melhorar o racional entre os custos de exploração e as vendas provisionais através da redução do rácio entre os custos operacionais e o volume de negócios em 9%. Assim foram reduzidos os custos de produção unitários devido à otimização dos processos de produção, tendo se verificado uma redução dos FSE<sup>13</sup> em relação ao volume de vendas de 11%. Para além disso apurou-se uma diminuição do desperdício de matérias-primas o que, consequentemente, permitiu reduzir o peso das CMVMC<sup>14</sup>, entre 2014 e 2019 em 3% assim como, uma diminuição de gastos com recursos humanos de 15%,

---

<sup>11</sup> Lucros antes de juros, impostos depreciações e amortizações

<sup>12</sup> Lucros antes de juros e impostos

<sup>13</sup> Fornecimento de serviços externos

<sup>14</sup> Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas

concludentemente verificou-se uma melhoria significativa na otimização dos processos de produção que por sua vez permitiram a criação de economias de escala.

De seguida iremos apresentar uma tabela que nos irá permitir analisar a atividade económica por mercado no que toca à influência deste projeto:

*Tabela 6. Variação da atividade económica por mercado entre 2014 e 2018.*

Atividade económica por mercado	Ano pré-projeto	Ano pós-projeto	$\Delta$
Espanha	A	B	12%
França	C	D	11%
Reino Unido	E	F	20%
Estados Unidos	G	H	400%

*Fonte: Elaboração própria (2022), com base em documentos fornecidos pela Petratex.*

Tendo em conta a informação do quadro acima apresentado é possível verificar um aumento significativo da atividade, principalmente no mercado norte americano com um aumento de 400% entre o ano pré-projecto e o ano pós-projeto. Isto permite-nos afirmar a grande colaboração e importância que este projeto ofereceu para o aumento desta rubrica.

De seguida apresentamos uma tabela, representativa, de avaliação do impacto relevante do projeto, em termos de arrastamento sobre a atividade económica, em particular sobre as PME:

*Tabela 7. Avaliação do impacto relevante do projeto, em termos de arrastamento sobre a atividade económica, em particular sobre as PME*

	Ano pré-projeto				Ano pós-projeto			
	Mercado Nacional		Mercado internacional		Mercado Nacional		Mercado Internacional	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Compras	A	44,50%	C	57,90%	A+15%	44,50%	C+2%	60,40%
FSE	B	55,50%	D	42,10%	B+19%	55,50%	D-9%	39,60%

*Fonte: Elaboração própria (2022), com base em documentos fornecidos pela Petratex.*

Através da análise do mapa de origem das compras e fornecimentos e serviços externos podemos verificar que no ano pré-projecto no mercado nacional as compras tinham um valor de A 15% inferior em relação ao ano pós-projeto, o mesmo acontece em relação aos FSE que tiveram um valor de B 19% superior, embora em termos percentuais não se verifique variação. Em relação ao mercado internacional, no ano pré-projecto o valor de C é 2% inferior em relação ao ano pós-projeto. Já o valor de D comparando os dois anos, este é inferior no ano pós-projeto, mais concretamente nove

pontos percentuais inferiores. Quanto ao peso das compras comparando-o com os FSE, no mercado internacional, as compras passaram a ter mais peso na balança em contrapartida os FSE perderam força.

Uma vez que no ano pós-projeto houve um aumento generalizado no investimento em compras e FSE, sobretudo no mercado nacional, o impacto deste gerou, indiretamente, a criação de emprego - principalmente em PME. Este ao aumento foi de aproximadamente 10 postos de trabalho.

## Conclusão

A elaboração deste relatório de estágio contribuiu para o desenvolvimento de uma perspetiva sobre os apoios do estado às empresas portuguesas para a internacionalização como uma das mais importantes formas impulsionadoras da competitividade das empresas.

O processo de internacionalização pode ser bastante complexo, contudo, existem algumas estratégias teóricas nas quais as organizações se podem alicerçar para iniciar a sua caminhada além-fronteiras, nomeadamente os conceitos estudados pela teoria das redes. As redes são de elementar importância para o desenvolvimento de estratégias de internacionalização estoicas uma vez que a partir dos conhecimentos de outros atores da rede a empresa pode aceder a informações detalhadas dos novos mercados estruturando o seu posicionamento face a estes, orientando o caminho para uma maior probabilidade de sucesso internacional.

Contudo, no mercado global, percebemos que os fatores distintivos e únicos criticamente influenciam a presença resiliente de determinadas empresas em mercados internacionais, assim, para além da estratégia, colocamos a tónica no fator humano, enaltecendo o empreendedor e caráter criativo do sujeito que orienta a empresa para as suas peregrinações em novos mercados e a sua capacidade individual de estabelecer novos contatos criando ele próprio novas redes e, perspicazmente, reconhecendo novas oportunidades de negócio.

Os apoios do estado para a internacionalização são uma ferramenta das quais as empresas nacionais podem tirar partido para desenvolver o processo de se estabelecer em novos mercados ou ser capaz de continuar a competir nos mercados estrangeiros. O estado surge como um parceiro, uma colaboração, ou um ator da rede, que disponibiliza às empresas meios, sejam eles burocráticos, financeiros ou fiscais, que contribuem para a superação e adaptação internacional das organizações.

A Petratex Confeções S.A. é um exemplo de resiliência internacional, é uma empresa nacional que, na iminência de uma mudança do paradigma económico associado ao setor têxtil português que demarcou a atmosfera de negócios do final do sec. XX a empresa teve a astúcia de investir em métodos de produção inovadores procurando estabelecer-se em nichos de mercado internacional apostando no desenvolvimento tecnológico em vez da procura pelo aumento do volume de produção.

A estratégia da Petratex é um exemplo de vanguarda tecnológica e capacidade empreendedora, criativa e inovadora do seu management posicionando, ainda hoje, a empresa como uma das mais progressistas na produção têxtil ao nível internacional.

A empresa desenvolveu alguns projetos no âmbito do programa QREN e Portugal 2020 que permitiram que a organização mantivesse a sua relevância competitiva internacional investindo em inovação ao nível do desenvolvimento de novas formas para a conceção de produtos têxtil e em maquinaria especializada para uma maior capacidade e eficácia de produção que permitiria à empresa competir no mercado de estampagem internacional. Os resultados dos projetos suportados por apoios do estado foram positivos nomeadamente no aumento do volume de negócios e na presença da empresa nos mercados globais, aumentando os resultados líquidos por período da organização e, conseqüentemente, contribuindo para o aumento da atividade económica das PME's que colaboram com a Petratex. Para além disto contribuíram também para uma evolução no processo de I&D.

Os apoios do estado para a internacionalização refletem aspetos benéficos às empresas, sobretudo para as PME's ou para as organizações que estão a iniciar as suas jornadas estrangeiras, contudo, existem algumas dificuldades inerentes ao processo de candidatura a esses mesmos apoios que podem desencorajar as empresas a procurar as colaborações com o governo o que, do nosso ponto de vista, requer uma sensibilização das políticas associadas aos processos "sobre" burocratizados apelando à comunicação entre as entidades governamentais e as empresas nacionais para que se estabeleçam novas formas que permitam agilizar o decurso das candidaturas.

Mais, ao longo deste estudo denotamos que existe um reduzido número de investigação acerca do impacto dos apoios do estado para a internacionalização nas empresas de grande escala o que se prende, talvez, com a quase inexistência de políticas de apoio governamentais orientadas especialmente para as grandes empresas, o que nos leva a questionar se não seria relevante a aposta do estado em novas estratégias de apoios para este tipo de organizações já que, são estas que muitas vezes têm a capacidade de criar redes com as PME's, impulsionando-as, indiretamente, no mercado nacional e internacional. É precisamente esta inquietação que deixamos para futuras investigações, procurando compreender a influência das grandes organizações no sucesso internacional das PME's que com elas colaboram.



# Bibliografia

- Ackoff R.L. (1974). *Redesigning the Future*, John Wiley, New York, p. 29.
- Ansoff H.J. (1965). *Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York, p. 109.
- Ayal I., Zif J. (1978). *Competitive Market Choice Strategies in Multinational Marketing*, *Columbia Journal of World Business*, vol. 13, no. 3.
- Ahlert, D., Große-Vehne, R., & Kruse, P. (2007). *Internationale Markenführung in Dienstleistungsnetzwerken - Case Study: Internationalisierung im Speditionsgewerbe am Beispiel des KMU*, (IMADI-Projektbericht, vol. 6). Münster.
- AICEP. (2020). Portugal Exporta. Obtido em: <https://www.portugalexporta.pt/sobre-aicep>
- Andersson J.C., Hakansson H., Johanson J., (1994). *Dyadic business relationships within a business network context*, "Journal of Marketing", vol. 58, no. 4, pp. 1–15.
- ANI. (2020). Relatório Nacional de Inovação. Obtido em: [https://www.ani.pt/media/5952/relatorio\\_bienal\\_ani.pdf](https://www.ani.pt/media/5952/relatorio_bienal_ani.pdf)
- Autio, E. (2005). *Creative tension: The significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures'*. *Journal of International Business Studies*, 36, 9e19.
- Bembom, M., Schwens, C. (2018). *The Role of Networks in Early Internationalizing Firms: A Systematic Review and Future Research Agenda*. *European Management Journal*. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.03.003>
- Bijker, W., Pinch, T. (1987). *The Social Construction of Facts and Artifacts: Or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology Might Benefit Each Other*. *Social Construction of Technological Systems. New Direction in the Sociology of Technology* Cambridge, MA: MIT Press. EUA. pp.17-50.
- Borgatti, S. P., Halgin, D. S. (2011). *On Network Theory*. *Organization Science*, 22(5), 1168-1181. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1100.0641>
- Camarinha, Matos. (2002). *Multi-agent systems in Virtual Enterprises*. SCS Publication. Lisboa, Portugal.

- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small-to medium-sized firms: a global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), pp. 796–820.
- Comissão Europeia. (2021). Points of Single Contact. Obtido em: [https://ec.europa.eu/growth/single-market/single-market-services/services-directive/practice/points-single-contact\\_en](https://ec.europa.eu/growth/single-market/single-market-services/services-directive/practice/points-single-contact_en)
- Daszkiewicz, N. & Wach, K. (2012). *Internationalization of SMEs - Context, Models and Implementation*. 1a Edição., Gdansk: Gdansk University of Technology. Polónia.
- Dias, E. (2021). Entrevista por M. Oliveira [Gravação áudio]
- Eportugal. (2022). Cluster Têxtil: Tecnologia e Moda. Obtido em: <https://eportugal.gov.pt/inicio/empresas/investir-em-portugal/clusters/cluster-textil-tecnologia-e-moda>
- Fernandes, C., Ferreira, J., Lobo, C., Raposo, M. (2020). The impact of market orientation on the internationalisation of SMEs. *Review of International Business and Strategy* Vol. 30 No. 1, 2020 pp. 123-143. Emerald Publishing Limited 2059-6014 DOI 10.1108/RIBS-09-2019-0120. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/RIBS-09-2019-0120/full/html> (Emerging Sources: CiteScore 2018: 1.42; Citation Index: CiteScoreTracker 2019: 2.81 (Updated Monthly). <http://hdl.handle.net/11328/3044>
- Fletcher, R. (2001). *A Holistic Approach to Internationalisation*. “International Business Review” vol. 10, no. 1.
- Freire. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo, Lisboa, Portugal
- Garret, R., & Covin, J. (2007). A Model of Corporate Entrepreneurship as a Strategic Adaption Mechanism. In: Lumpkin, G., & Katz, J. (eds.), *Entrepreneurial Strategic Process. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 10. (pp. 9-32), Amsterdam: Emerald.
- Granovetter, M. (s.d.). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*. Obtido em 19 de 1 de 2019
- Gulati, R. (1998). ‘Alliances and networks’, *Strategic management journal* vol. 19, pp. 293-317.

- Gulati, R. (1999). 'Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation', *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 397- 420.
- Heenan D.A., Permuter H. V. (1979). *Multinational Organizational Development: A Social Architectural Approach*, Addison-Wesley, Reading, MA
- Hollenstein H. (2005). *Determinants of international activities: are SMEs different?*. *Small Business Economics* 24, 431–450.
- IAPMEI, (2021). Obtido a fevereiro de 2022: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Eficiencia-Coletiva-e-Clusters/DOCS/BrochuraClusters04052021.aspx>
- Johanson & Mattson, (1988). *Internationalisation in industrial system – a network approach*, in N. Hood & J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm.
- Johanson J., Mattsson L.G. (1987). *Interorganizational Relations in Industrial Systems – A Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach*. *Internacional Journal of Management and Organization*. Uppsala Universitet. Uppsala
- Jones, M., & Coviello, N. E. (2005). Internationalization: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time. *Journal of International Business Studies*, 36, 284–303.
- Leonidou LC, Katsikeas CS, Piercy NF (1998). "Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. *J. Int. Mark.* 6: 74-102.
- Kadushin, C. (2011). *Understanding Social Networks: Theories, Concepts and Findings*. Oxford University Press, Inc. Nova Iorque, EUA.
- Keynes, J. M. (1926). *The End of Laissez-Faire*. London: L & V Woolf.
- Knight, G.A. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.
- Knight, G.A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7(3), 155–71.
- Kohn, T.O. (1988). *International Entrepreneurship: Foreign Direct Investment by Small U.S.-based Manufacturing Firms*, Unpublished DBA Thesis, Harvard University, Ann Arbor, MI (university microfilms).

- Lobo, C.A., Matos, A. P., Biscaia, R., Ferreira, A. T. & Oliveira, S. (2020). "Public Policies For Internationalization: A Study For Portuguese Firms". ©EBOR Academy Ltd. 2020 Appolloni et al. (eds). Proceedings of the Third EBOR Conference (ISBN: 978-605-68816-7-1; ISSN: 2687-5942), Novembre 2020, pp. 263-277. Disponível no Repositório UPT: <http://hdl.handle.net/11328/3356>
- Lobo, C. A., Maldonado, I., & Pacheco, L. M. (2019). "Inducing factors that can affect the success of internationalization- comparative study for Portuguese firms between 2014 and 2019." Fifth International Scientific-Business Conference LIMEN Leadership, Innovation, Management and Economics: Integrated Politics of Research, Austria, 2019. ISSN 2683-6149. Book of Abstracts (part of LIMEN conference collection) Editor: Vuk BEVANDA, PhD, Associate Professor, Faculty of Social Sciences, Belgrade, Serbia. Proceedings | Limen Conference ([limen-conference.com](http://limen-conference.com)) ISBN 978-86-80194-28-8; ISSN 2683-6149; DOI: <https://doi.org/10.31410/LIMEN.BoA.2019>. <http://hdl.handle.net/11328/3040>
- Lobo, C. A., Maldonado, I., & Pacheco, L. M. (2020). Early Internationalization Enhancing Factors - Comparative Study For Portuguese Firms Between 2014 And 2019. Proceedings of the XXX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, pp. 665-676. Bragança, Portugal – repositório UPT: <http://hdl.handle.net/11328/3039>
- Luís Miguel Pacheco & André Pereira Matos (2021). Foreign Presence and Export Performance: The Role of Portuguese Commercial Diplomacy, The International Trade Journal, DOI: 10.1080/08853908.2021.1907262
- Magnussos, J., Nilsson, A., Enquist, H. (2003). *SME Network Practice*. 11th European Conference on Information Systems, ECIS 2003, Naples
- Mejri K., Umemoto K. (2010). *Small- and medium-sized internationalization: Towards the knowledge- based model*, "Journal of International Entrepreneurship", vol. 8, no. 2.
- Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State. Debunking Public Vs. Private Sector Myths*. Londres: Anthem Press
- McDougall, P.P. (1989). International versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behavior and Industry Structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387-400.
- McDougall, P.P. & Oviatt, B.M. (1996). New Venture Internationalization, Strategic Change, and Performance: A Follow-up Study. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23-42.

- McDougall, P., & Oviatt, B.M. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *The Academy of Management Journal*, 43(5), pp.902-906.
- McDougall, P.P., Oviatt, B.M., & Shrader, R.C. (2003). A Comparison of International and Domestic New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, pp.59-82.
- McDougall-Covin, P., Jones, M.V. & Serapio, M.G. (2014). High-Potential Concepts, Phenomena, and Theories for the Advancement of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), pp.1-10.
- Morrow, J.F. (1988). International entrepreneurship: A new growth opportunity. *New Management*, 3(5), pp.59-61.
- Neto, S. (2013). Obtido em fevereiro de 2022: <https://www.youtube.com/watch?v=a1pdplp0h5o>
- Neves, J. (2020). Relatório Nacional de Inovação. Agência Nacional de Inovação, S.A., 7
- Oviatt B.M., & McDougall, P.P. (1994). Towards a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), pp.44-64.
- Oviatt, B.M., & McDougall, P.P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), pp. 537-553
- Podolny, J., Page, K. (1998). *Network Forms of Organization*. *Annual Review of Sociology* n. 24. Obtido em: [10.1146/annurev.soc.24.1.57](https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.57)
- Portaria n.º 57-A/2015- Diário da República n.º 41/2015, 1º Suplemento, Série I de 2015-02-27. Ministério da Economia
- Porter M.E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York
- Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York

- Powell, R. F., Chivers, G., Krogt, F.J., & Wildemeersch, D. A. (1990). Learning-network Theory: Organizing the Dynamic Relationships between Learning and Work. *Management Learning*, 31(1), 25-49. Obtido em 19 de 1 de 2019, de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1350507600311004>
- QREN, (2007). *Quadro de Referência Estratégico Nacional - Portugal 2007 - 2013*, s.l.: s.n.
- QREN, (2012). *Quadro de Referência Estratégico Nacional - Relatório Estratégico*, s.l.: s.n.
- QREN, (2014). *Relatório de Execução do Programa Operacional Fatores de Competitividade*, s.l.: COMPETE.
- Rebocho, P. (2010). A Internacionalização das PME no Período 2008/2010. (Dissertação de Mestrado), Lisboa: Instituto Politécnico de Lisboa; Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2018). SME internationalization research: Mapping the state of the art. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35(2), 280–303. <https://doi.org/10.1002/cjas.1419>
- Ruzzier M., Hisrich, R.D., & Antoncic, B. (2006). SME Internationalization Research: Past, Present, and Future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497
- Santos-Pereira, C., Durão, N., & Lobo, C. A. (2021). Driving forces of internationalization: differences between sectors. In Proceedings of TAKE 2021 Conference, Theory and Applications in the Knowledge Economy, 7th-9th July 2021 (Virtual Conference). Disponível no Repositório UPT, <http://hdl.handle.net/11328/3687>
- Schumpeter, J. (1949). 'Economic Theory and Entrepreneurial History'. In Research Center in Entrepreneurial History, Harvard University, *Change and the Entrepreneur: Postulates and the Patterns for Entrepreneurial History*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Simões. (1997). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*, in ICEP – *Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.)*, *Comércio e Investimento Internacional*, ICEP, Lisboa.
- Távora, F. (1947). O problema da casa portuguesa. Lisboa: Cadernos de Arquitectura n. 01.

- Uzzi, Brian. (1997). *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*. Publicado por: Administrative Science Quarterly, n42 (2). Obtido em: [10.2307/2393808](https://doi.org/10.2307/2393808)
- Viana, C. e Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional, Lisboa*. Lisboa: Ed. Sílabo.
- Volkman, C.K., Tokarski, K.O., & Grunhagen M. (2010). *Entrepreneurship in a European Perspective*. Berlin: Gabler Verlag.
- Wach, K. & Wehrmann, C. (2014). *Entrepreneurship in International Business: International 1 Entrepreneurship as the Intersection of Two Fields* (chapter 1). In: Gubik, A.S. & Wach, K. (eds), *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*. Miskolc: University of Miskolc, pp. 9-22.
- Webinar Brexit – Procedimentos aduaneiros simplificados e origens. Obtido em fevereiro de 2022: <https://www.youtube.com/watch?v=AINVe9NxxJw>
- Wit B., Meyer R. (2010). *Strategy. Process, Content, Context. An International Perspective*, 4th edition, Cengage Learning, Andover 2010, p. 8–10.
- Wright M., Westhead P. & Ucbasaran D. (2007). *Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications*. Obtido de: <https://doi.org/10.1080/00343400601120288>
- Wolff J.A., Pett T.L., (2000). *Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size and Export Performance*, "Journal of Small Business Management. pp. 34–47.
- Zahra, S.A. (1993). *Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14(4), pp.5–21.
- ZUBIN, S.; DIMAGGIO, P. (1990). *Structures of capital: the social organization of the economy*. New York: Cambridge University Press
- Zucchella, A., & Scabini, P. (2007). *International Entrepreneurship – Theoretical foundations and Practice*. New York: Palgrave Macmillan.



## Anexos

Anexo 1: Entrevista ao Departamento de Controlo de Gestão – Dr.<sup>a</sup>. Fátima Cabanas

### **A Petratex teve algum tipo de ajudas por parte do estado português?**

A Petratex concorreu a apoios do estado para a internacionalização com o objetivo de aumentar os seus recursos para a compra de maquinaria e para desenvolvimento de software produtivo. A Petratex não concorre a apoios de ajuda direta à internacionalização uma vez que, a empresa ao nível internacional é, essencialmente, uma empresa B2B que já se encontra posicionada nos mercados estrangeiros com um grande nome e imagem bem estabelecidos. Hoje em dia, os novos clientes que a Petratex adquire devem-se às redes por ela criadas no estrangeiro e, são os novos clientes que, ao entrarem em contacto com clientes da Petratex, percebem a relevância da empresa e, eles próprios procuram entrar em contacto com a empresa.

### **Então, a que nível a Petratex recorreu aos apoios do estado para a internacionalização?**

A realidade é que, hoje, a exportação de produto da Petratex está presente nos 5 continentes, então não recorre a apoios específicos para se posicionar no mercado internacional. Aposta assim, nos apoios para investigação e desenvolvimento de produto, para estar na vanguarda do mercado têxtil, no que toca à inovação de novos produtos assim como de processo produtivo. A Petratex coloca um grande ênfase na Investigação e desenvolvimento de novos produtos já que, considera este processo a chave para o seu sucesso no mercado internacional e resiliência competitiva da empresa no mundo globalizado que hoje habitamos.

### **Em que anos a empresa teve acesso a esses apoios?**

A empresa concorreu a dois projetos, um no ano de 2013 e outro em 2015. Em 2013 o projeto estava inserido no programa SI Inovação com o objetivo de fazer um investimento na inovação produtiva da empresa. Em 2015, já ao abrigo do PT2020, a empresa candidatou-se ao programa de inovação produtiva, com o objetivo de reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação. Neste projeto o investimento esteve voltado para o desenvolvimento de novas maquinarias na área da estampagem que, na época, era um dos pontos fracos da empresa que dificultava a sua competitividade no mercado internacional. A empresa usufruiu, portanto, de dois

investimentos ligados à inovação produtiva, um ligado à inovação de processos de produção de forma a tornar a empresa mais eficaz neste aspeto e outro ligado à inovação de maquinaria.

### **Quais os obstáculos encontrados para conseguir os apoios?**

A Petratex destaca que, até 2013, não se tinha candidatado a nenhum apoio do estado por duas razões: uma estaria relacionada com as complexidades associadas ao processo de candidatura a esses mesmos apoios, outro teve que ver com o carácter empreendedor do líder da empresa.

A Dr.<sup>a</sup>. Fátima refere que o processo de obtenção destes apoios é bastante burocrático, existem vários parâmetros a cumprir para que as empresas consigam estes apoios o que torna o processo de construção de candidaturas muito trabalhoso e requer uma equipa somente dedicada a este aspeto o que, muitas das vezes, as empresas, não se podem dar ao luxo de ter.

Por outro lado, devido a este processo ser demorado torna-o pouco vantajoso para a Petratex que é uma empresa muito dinâmica e com um olhar para o negócio muito empreendedor e criativo. A empresa procura encontrar todas as oportunidades de mercado mesmo que estas não estejam à vista, procura entrar em novos mercados rapidamente e fazer negócios cujo sucesso depende da resposta imediata da empresa.