



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Departamento de Gestão e Economia

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO



**POLÍTICAS DE MARKETING
NA EXPORTAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS
DE VESTUÁRIO**



António de Jesus Coelho

**COVILHÃ
2002**

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Departamento de Gestão e Economia

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO



**POLÍTICAS DE MARKETING
NA EXPORTAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS
DE VESTUÁRIO**



António de Jesus Coelho

Orientador: Prof. Doutor Mário Lino Barata Raposo – UBI

**COVILHÃ
2002**

Dedicatória

À minha mulher
e ao meu filho

Agradecimentos

Esta dissertação não teria sido possível de realizar sem o incentivo e apoio recebido de várias pessoas e instituições.

Assim agradeço primeiramente a algumas pessoas, sem as quais seria impossível a realização deste estudo:

- Ao Prof. Doutor Mário Raposo por todo o apoio, orientação e disponibilidade sempre demonstrada ao longo da realização de toda a investigação.
- À minha mulher Maria e ao meu filho Tiago, que sempre me apoiaram e encorajaram no prosseguimento deste projecto.
- A todos aqueles que, através das suas sugestões, dúvidas e críticas me ajudaram a enriquecer este estudo, com um especial agradecimento ao meu colega e amigo Professor Pedro Carvalho.

Agradeço em seguida às seguintes instituições pela disponibilidade de recursos concedida:

- À UBI (Universidade da Beira Interior).
- Ao CENESTAP (Centro de Estudos Têxteis Aplicados).
- Ao IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas ao Investimento) delegação da Covilhã.
- Ao ICEP (Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal), delegação da Covilhã.
- À AIP (Associação Industrial Portuguesa).

Resumo

Exportar, significa entre outras coisas, a entrada de divisas indispensáveis para pagar as importações. Demonstra que as empresas, conseguiram ultrapassar as barreiras que se lhes deparam com a internacionalização e podem assim colocar os seus produtos ou serviços em mercados estrangeiros. Revela ainda a potencial existência de importantes fontes de vantagens competitivas.

A partir do momento em que uma empresa opta pela sua internacionalização, ela tem necessidade de definir os seus objectivos e políticas de marketing internacional.

A indústria portuguesa do vestuário é um importante sector industrial na economia Portuguesa. Emprega cerca de 14% da mão-de-obra industrial é, responsável por cerca de 11,5% do total das exportações portuguesas da indústria transformadora, é ainda, um dos sectores caracterizados pelos importantes superávites da sua balança comercial.

Com a total liberalização do comércio de vestuário a ocorrer em 2005, a nível mundial, é natural, por um lado, que se deparem novas dificuldades às empresas portuguesas, mas por outro, estamos em crer, que novas oportunidades poderão surgir com a abertura destes novos mercados.

Esta dissertação é focada no estudo de empresas industriais de vestuário (malha não incluído), com envolvimento internacional a nível da exportação. Como objectivo esta investigação pretende identificar as políticas de marketing seguidas pelas empresas exportadoras do sector, e analisar a relação entre as diferentes políticas desenvolvidas.

Baseado em pesquisa empírica e recolha de dados através de uma amostra de empresas exportadoras do sector do vestuário este estudo procurará examinar particularmente:

- Se é possível identificar as políticas de marketing seguidas pelas empresas deste sector;
- Se é possível afirmar que existem diferenças significativas entre as PME e as Grandes empresas, relativamente às políticas de marketing identificadas.

Résumé

Exporter, signifie d'abord l'entrée des devises indispensables pour payer les importations. Ça prouve que les entreprises ont réussi à dépasser les barrières que se trouvent avec l'internationalisation et peuvent aussi placer leurs produits ou services dans les marchés étrangers. On révèle encore le potentiel existence d'importantes sources d'avantages compétitives.

Quand une entreprise opte pour l'internationalisation, elle a besoin de définir ses objectifs et politiques de marketing international.

L'industrie portugaise du vestimentaire c'est un secteur industriel très important dans l'économie portugaise. Elle emploie près de 14% de main-d'œuvre industrielle, et est responsable par, environ 11,5% du total de l'exportation portugaise de l'industrie transformatrice. Elle est encore un des secteurs caractérisés par les importants superavites de sa balance commercial.

Avec la complète libéralisation du commerce vestimentaire a devenir en 2005, au niveau mondiale, c'est probable, d'un coté, qui on trouve des difficultés pour les entreprises portugaises, cependant, on croit, que des nouvelles opportunités peuvent arriver à travers l'ouverture de ces nouveaux marchés.

Cette dissertation est centrée sur l'étude des entreprises industrielles du vestimentaire (on ne parle de la maille), avec l'enveloppement internationale au niveau de l'exportation. L'objectif de cette investigation c'est, surtout, identifier les politiques de marketing du secteur et analyser le rapport entre les différentes politiques développées.

Basé sur une recherche empirique et rentrée de donnés à travers une échantillon d'entreprises exportateurs du vestimentaire, cet étude veut examiner surtout :

- S'il est possible d'identifier les politiques de marketing suivies par les entreprises du secteur ;
- S'il est possible d'affirmer qu'il y a des différences significatives entre les PME et les grandes entreprises par rapport aux politiques de marketing identifiées.

Abstract

To export means, among other things, the entrance of foreign currency, which pays for the country's imports. It enables companies to overcome all the barriers imposed by the internationalization and, thus, place their services and goods at foreign markets. It reveals, also, its existing potential for important sources of competitive advantages.

From the moment that a company decides for its internationalization, it needs to determine its international marketing purposes and politics.

The Portuguese textile industry is an important industrial sector on the Portuguese economy. It employs about 14% of the industrial workmanship and it is responsible for about 11,5% of the Portuguese export in the transformer industry and it is one of the sectors characterized for its important surpluses in its balance of trade.

With the complete textile trade liberation taking place, world wide, at 2005, it is natural that, Portuguese companies will face new difficulties but, on the other hand, we believe that other opportunities will present themselves with the opening of new markets.

This dissertation is based on the study of the textile industry (woollen products not included) on an international level, with regards to export. This research has, as its main goal, to identify marketing politics followed by the export firms of the sector and to analyse the relation between the different implemented politics.

Based on an empirical research and data gathering, through a sample of export firms on the textile sector, this study intends to show, specially:

- If it is possible to identify marketing politics implemented by the companies of this sector.
- If it is possible to determine if significant differences exist between small-medium sized to identified marketing politics.

Índice de Figuras

Figura 1.1 – As etapas do processo de investigação	7
Figura 2.2 – Benefícios da competitividade.....	28
Figura 2.3 – Os três grupos que conduzem à internacionalização.....	34
Figura 2.4 – Selecção da forma de entrada nos mercados externos	36
Figura 2.5 – Cinco processos de entrar no mercado externo	37
Figura 2.6 – Vantagens da internacionalização.....	38
Figura 2.7 – Porque surge o mercado internacional	39
Figura 2.8 – Modelo do Processo do Desenvolvimento da Exportação	43
Figura 3.9 – Níveis de envolvimento da empresa	52
Figura 3.10 – Processo de elaboração de um questionário	57
Figura 4.11 – Classificação das diferentes modalidades de acesso de acordo com o local de produção	74
Figura 4.12 – Análise da concorrência internacional	91
Figura 4.13 – Estrutura de um Sistema de Informação em Marketing (SIM).....	103
Figura 4.14 – Componentes do Sistema de Informação de Marketing.....	104
Figura 4.15 – Plano de Marketing	114
Figura 4.16 – Os quatro P's do composto de marketing	116
Figura 4.17 – Atributos do produto	118
Figura 4.18 – Factores que afectam a decisão de definição do preço.....	120
Figura 4.19 – Aspectos que influenciam na promoção internacional.....	122
Figura 4.20 – Cadeia operacional da indústria do vestuário	123

Índice de Gráficos

Gráfico 2.1 – Evolução do Índice Volume de Negócios por Trabalhador (1997 = 100).....	15
Gráfico 2.2 – Comércio entre Portugal e a UE.....	20
Gráfico 2.3 – Variação da Produção de Vestuário na UE.....	21
Gráfico 2.4 – Produção de Vestuário por estado membro - 1998.....	22

Índice de Quadros

Quadro 2.1 – Volume de negócios – 1997 a 2000	14
Quadro 2.2 – Evolução do emprego – valores médios anuais – 1997 a 2000	15
Quadro 2.3 – Evolução do Comércio Internacional do Vestuário – 1997 a 2000.....	18
Quadro 2.4 – Comércio entre Portugal e a UE.....	19
Quadro 2.5 – Relação emprego <i>versus</i> produção na UE - 1998.....	23
Quadro 2.6 – Cenários sobre o impacto previsto na indústria portuguesa de vestuário	24
Quadro 3.7 – Grupos de questões envolvidas no questionário.....	58
Quadro 4.8 – Características gerais das empresas da amostra	64
Quadro 4.9 – Distribuição das empresas por classes de dimensão.....	66
Quadro 4.10 – Caracterização dos dirigentes das empresas	68
Quadro 4.11 – Fluência em línguas estrangeiras.....	70
Quadro 4.12 – Número médio de viagens/ano ao estrangeiro	70
Quadro 4.13 – Opinião sobre o risco das relações internacionais.....	72
Quadro 4.14 – Seguro de cobertura de risco à exportação.....	72
Quadro 4.15 – Relação entre a presença de capitais estrangeiros nas empresas e a existência de gerentes/administradores estrangeiros	73
Quadro 4.16 – Unidades de produção no exterior	75
Quadro 4.17 – Empresas da amostra que são subcontratadas por outras empresas	76
Quadro 4.18 – Subcontratação da produção	76
Quadro 4.19 – Empresas que são subcontratadas e em que percentagem a sua produção se destina a empresas nacionais ou estrangeiras.....	77
Quadro 4.20 – Empresas da amostra que subcontratam outras.....	77
Quadro 4.21 – Produção subcontratada a outras empresas.....	78
Quadro 4.22 – Intensidade exportadora das empresas.....	81
Quadro 4.23 – Relação entre classes de Dimensão das empresas e classes de Intensidade exportadora.....	83
Quadro 4.24 – Relação entre classes de Antiguidade das empresas e classes de Experiência exportadora.....	84
Quadro 4.25 – Relação entre classes de Antiguidade das empresas e classes de Intensidade exportadora.....	86

Quadro 4.26 – Relação entre classes de Experiência exportadora e classes de Intensidade exportadora.....	86
Quadro 4.27 – Grau de satisfação relativamente aos objectivos de exportação	89
Quadro 4.28 – Factores mais importantes que levam as empresas a exportar.....	90
Quadro 4.29 – Obstáculos que condicionam o crescimento das vendas no processo de exportação	92
Quadro 4.30 – Existência de uma estrutura de apoio à exportação.....	94
Quadro 4.31 – Investimentos realizados no ano 2000 em relação a 1999.....	96
Quadro 4.32 – Investimentos realizados no ano 2000 em relação a 1999 – PME/Grandes empresas.....	96
Quadro 4.33 – Métodos de abordagem dos mercados externos	98
Quadro 4.34 – Métodos de abordagem dos mercados externos – PME/Grandes Empresas.....	99
Quadro 4.35 – Destino das exportações no ano 2000.....	102
Quadro 4.36 – Meios de informação utilizados pelas empresas	105
Quadro 4.37 – Número de países de exportação	106
Quadro 4.38 – Planos futuros acerca dos mercados internacionais.....	108
Quadro 4.39 – Previsão da evolução das vendas para os mercados internacionais.....	108
Quadro 4.40 – Estratégia nos mercados internacionais	109
Quadro 4.41 – Existência de secção ou departamento de marketing	113
Quadro 4.42 – Existência de um plano de marketing.....	114
Quadro 4.43 – Política de produto em relação à exportação	117
Quadro 4.44 – Produtos da concorrência em relação ao preço	119
Quadro 4.45 – Promoção e/ou publicidade no estrangeiro no ano 2000	122
Quadro 4.46 – Modalidades de radicação no exterior	125
Quadro 4.47 – Formas de distribuição para o mercado internacional	127
Quadro 4.48 – Políticas de marketing.....	128
Quadro 4.49 – Média e desvio padrão das variáveis de comercialização.....	129
Quadro 4.50 – KMO and Bartlett’s Test.....	130
Quadro 4.51 – Composição de cada um dos factores obtidos através da análise factorial.....	131
Quadro 4.52 – Resultados da Análise da Variância - ANOVA	133
Quadro 4.53 – Actual contexto conjuntural	135
Quadro 4.54 – Preparação para o impacto após a total liberalização dos produtos têxteis	136
Quadro 5.55 – Políticas de marketing das empresas da amostra	138

Lista de Abreviaturas

AIP	- Associação Industrial Portuguesa
ATV	- Acordo Têxtil e Vestuário
CAE	- Código da Actividade Económica
CENESTAP	- Centro de Estudos Têxteis Aplicados
CMT	- <i>Cut Manufacturing & Treaming</i> (Corte, costura e acabamento)
COO	- <i>Country Of Origin</i> (país de origem)
ECUS	- Unidade Monetária Europeia anterior ao EURO
EUA	- Estados Unidos da América
FMI	- Fundo Monetário Internacional
GATT	- <i>General Agreement on Tariffs and Trade</i> , (Acordo Geral de Tarifas e Comércio)
IAPMEI	- Instituto de Apoio às Pequena e Médias Empresas e ao Investimento
I&D	- Investigação e Desenvolvimento
ICEP	- Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal
IDE	- Investimento Directo Estrangeiro
INE	- Instituto Nacional de Estatística
ITV	- Indústria Têxtil e do Vestuário
KMO	- Kaiser-Meyer-Olkin
OCDE	- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OMC	- Organização Mundial do Comércio
PIB	- Produto Interno Bruto
PME	- Pequenas e Médias Empresas
PNB	- Produto Nacional Bruto
S/D	- Sem data
SPSS	- <i>Statistical Package for Social Sciences</i>
UE	- União Europeia

Índice Geral

<i>Resumo</i>	iv
<i>Índice de Figuras</i>	vii
<i>Índice de Gráficos</i>	viii
<i>Índice de Quadros</i>	ix
<i>Lista de Abreviaturas</i>	xi
<i>Índice Geral</i>	xii
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO E ENQUADRAMENTO DO TEMA	1
1.1 – Introdução	2
1.2 – Definição e enquadramento do tema	2
1.2.1 – Propósito da investigação.....	3
1.2.1.1 – Abordagem inicial.....	5
1.2.1.2 – Abordagem actual	6
1.3 – Etapas da investigação	7
1.4 – Organização do estudo	9
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 – Introdução	12
2.2 – Caracterização do sector do vestuário	13
2.2.1 – Evolução recente do sector do vestuário	14
2.2.2 – A indústria do vestuário na UE	16
2.2.3 – Comércio externo	17
2.2.3.1 – Balança Comercial	17
2.2.3.2 – Comércio entre Portugal e a UE	19
2.2.3.3 – Produção de vestuário na UE	21
2.2.3.4 – Emprego no sector do vestuário na UE	23
2.3 – Impacto previsível na indústria portuguesa de vestuário - ATV	24
2.3.1 – Cenários.....	24
2.3.2 – Oportunidade de novos mercados	25
2.3.3 – Concorrência	26
2.3.4 – Competitividade empresarial e relações governamentais	27
2.4 – A Internacionalização da empresa	32
2.4.1 – A decisão de internacionalização	35
2.4.2 – A exportação	39

CAPÍTULO 3 – OBJECTIVOS E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	46
3.1 – Introdução	47
3.2 – Objectivos e hipóteses de investigação	48
3.2.1 – Objectivos de investigação.....	49
3.2.2 – Hipóteses de investigação	50
3.3 – Metodologia de investigação	51
3.3.1 – Desenho do modelo de investigação	51
3.3.2 – Método de obtenção de dados	52
3.3.2.1 – O inquérito.....	54
3.3.2.2 – Elaboração do questionário	55
3.3.3 – Operacionalização do questionário	56
3.3.3.1 – Processo de elaboração do questionário.....	56
3.3.3.2 – O teste ao questionário	58
3.4 – A amostra	59
3.5 – A análise dos dados e instrumentos de análise	60
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
4.1 – Introdução	62
4.2 – Análise descritiva das empresas	63
4.3 – Características dos dirigentes das empresas	67
4.4 – Produção	74
4.5 – Exportação	78
4.6 – Investimento	94
4.7 – Mercados internacionais	96
4.8 – Marketing	111
4.8.1 – Produto	116
4.8.2 – Preço.....	119
4.8.3 – Promoção.....	121
4.8.4 – Distribuição	123
4.9 – Políticas de marketing	128
4.10 – Actual contexto conjuntural da indústria do vestuário	134
4.11 – Impacto após a total liberalização dos têxteis	135
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES	137
5.1 – Verificação das hipóteses	138
5.2 – Implicações do estudo empírico	139
5.3 – Limitações	140
5.4 – Sugestões para futuras investigações	141
Bibliografia	142
Anexo - Questionário	150

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO E ENQUADRAMENTO DO TEMA

Este capítulo inicia-se com uma introdução relativa às alterações e ao impacto que o ATV irá provocar sobre a indústria do vestuário português para, em seguida, apresentar uma definição e enquadramento do tema, o propósito e a identificação das etapas da investigação e por último o modo como está organizado este estudo.

1.1 – Introdução

As alterações e o impacto que o Acordo Têxtil e Vestuário (ATV) irão provocar sobre a indústria de vestuário portuguesa, processo iniciado em 1995 e que ficará concluído em 2005, serão porventura significativas no actual contexto económico português.

As novas regras previstas neste acordo visam permitir a progressiva integração dos produtos de vestuário na normativa reguladora da Organização Mundial do Comércio (OMC), o que implica uma eliminação das quotas dos países para os produtos do sector e uma nivelção mundial das taxas alfandegárias, KURT SALMON (2000).

As relações de competitividade actuais exigem novas e rápidas alterações nas estratégias das empresas industriais portuguesas, no sentido de se adaptarem a um mercado concorrencial mais global e competitivo.

Segundo LAMBIN (2000), o que parecia ser, no início dos anos 90, sinais vagos anunciadores de mudança, constitui hoje o novo ambiente macro-marketing da empresa.

As empresas necessitam, assim, estar preparadas para uma nova realidade a fim de ultrapassarem com sucesso os novos desafios e oportunidades que se avizinham, do que resulta a importância das investigações realizadas nesta área.

1.2 – Definição e enquadramento do tema

As Políticas de Marketing seguidas pelas empresas devem estar, hoje em dia, de acordo com o referido por KOTLER (1998), “A tarefa de qualquer negócio é entregar valor ao mercado e obter algum lucro.

(...) Em vez de enfatizar a fabricação e a venda, as empresas vêem-se como parte integrante de uma sequência de criação e entrega de valor. Esta sequência consiste em três fases. A primeira fase - escolha de valor - representa o trabalho de marketing, antes da existência de qualquer produto. Os profissionais de marketing devem segmentar o mercado, seleccionar o alvo apropriado e desenvolver o posicionamento de valor da oferta. O processo *segmentação, escolha de alvo e posicionamento* é a essência do marketing estratégico.

Assim que a unidade de negócio escolhe o seu posicionamento de valor, ela está pronta para entregar o produto ao mercado-alvo. As especificações e os serviços associados ao produto tangível devem ser detalhados, o preço-alvo estabelecido e o produto fabricado e distribuído. O desenvolvimento das características específicas do produto, os preços e a distribuição ocorrem neste estágio e são parte do marketing tático, segunda fase da sequência criação e entrega de valor.

A tarefa da terceira fase da sequência é comunicar ao mercado o valor. Aqui, entra em acção o marketing operacional, utilizando-se a força de vendas, promoção de vendas, propaganda e outras iniciativas promocionais para informar o mercado sobre o produto.”

1.2.1 – Propósito da investigação

A razão da opção por este tema de investigação deve-se fundamentalmente:

- Em primeiro lugar, pelo conhecimento do estudo realizado pela empresa de consultoria Kurt Salmon, publicado em 2000, dando conta de que, nos próximos anos, algumas centenas de empresas industriais portuguesas do sector do vestuário (entre 620 a 702, o que representa 16 a 18% do seu total) poderão entrar em declínio e ser dissolvidas, com o conseqüente risco da perda de cerca de um terço dos seus postos de trabalho (entre 38.820 e 51.664).

- Em segundo lugar, pelo peso relativo do sector na economia nacional:
 - é um sector que, de acordo com os indicadores do BANCO DE PORTUGAL (2001), representou, no ano 2000, 11,5% do total das exportações da indústria transformadora;
 - absorve 14% da mão-de-obra industrial, KURT SALMON (2000);
 - é um dos sectores da Balança Comercial que tem apresentado superavit, situação que no ano 2000 atingiu um valor de 2.061 milhões de euros (cerca de 398 milhões de contos), CENESTAP (2001).
- Em terceiro lugar, porque “O vestuário é um dos poucos sectores que existe em todos os países do mundo. A montante, encontra-se a indústria têxtil, dedicada ao fabrico de fios e tecidos, e a jusante estão as mais variadas formas de distribuição e retalho, incluindo os próprios armazéns e redes de lojas dos produtores. (...) À escala mundial, o sector do vestuário e o sector têxtil são as maiores fontes de emprego industrial, correspondendo cerca de 50% desses postos de trabalho a empresas de vestuário.” FREIRE (1998).
- E, por último, porque trabalhámos numa empresa deste sector durante cerca de 12 anos, com funções de responsabilidade ao nível da administração.

Porque pensamos que as empresas portuguesas serão capazes de enfrentar as exigências deste novo meio envolvente, optámos por centrar o nosso estudo naquelas empresas cuja vocação internacional nos parece, à partida, indicar uma maior capacidade competitiva, pois que, de acordo com DINÂMIA (1998), uma maior propensão para exportar é um indicador vital de competitividade das empresas portuguesas.

O estudo referido concluiu que o perfil das empresas portuguesas mais competitivas internacionalmente, se caracteriza por:

- Equipamento tecnologicamente avançado;
- Uma maior produtividade *per capita*;
- Uma situação financeira equilibrada;

- Constituição recente;
- Gestores mais jovens.

No estudo sobre a indústria portuguesa em geral, FREIRE (1998), refere, “É de notar que a marca e a inovação, críticos ao sucesso internacional em inúmeros sectores, estão ausentes do conjunto de características das melhores empresas industriais portuguesas. Tal facto reflecte, por um lado, o enfoque predominante na actuação via subcontratação para clientes nacionais ou estrangeiros.”

Estamos em crer que esta investigação poderá revelar que as empresas industriais do sector da confecção de vestuário recorrem, de modo significativo, a este tipo de actuação, o que iria ao encontro do que o mesmo autor refere como “insuficiente consciencialização dos gestores portugueses para os factores dinâmicos de competitividade.”

De acordo com a MONITOR COMPANY (1994), “O passado dum país em termos de produtividade é o resultado do investimento no desenvolvimento das capacidades e da tecnologia. (...) Mais preocupante do que a diferença de produtividades, é o facto de alguns investimentos portugueses que vão ditar a evolução da produtividade e do emprego, como sejam os investimentos em máquinas e equipamento, I & D e educação, estarem ainda muito atrás dos outros países da OCDE.”

1.2.1.1 – Abordagem inicial

Em nosso entender, seria interessante efectuar o estudo envolvendo todo o sector industrial do vestuário composto por um universo de 3.192 empresas¹. No entanto, e tendo em conta os recursos em tempo e dinheiro que tal tarefa acarretaria, optámos

¹ Base de dados disponibilizada pelo Centro de Estudos Têxteis Aplicados (CENESTAP), a nível do nome, morada, telefone e CAE.

por analisar apenas as empresas portuguesas que já iniciaram a sua internacionalização a nível da exportação e que representam cerca de 15% do referido universo, assumindo que estas empresas já tomaram conhecimento dos mercados externos e desenvolveram, porventura, políticas de marketing nesse sentido.

Procuraremos, pois, estudar quais as políticas de marketing seguidas pelas empresas exportadoras do sector, e quais os principais obstáculos apontados para o crescimento das suas vendas.

1.2.1.2 – Abordagem actual

Com vista ao estudo que nos propusemos efectuar, foram identificadas 463 empresas exportadoras do sector da confecção de vestuário (excluindo o subsector da malha), que se encontram disponíveis no *Web site* do ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (www.icep.pt).

Estas empresas reuniam as condições necessárias ao nosso estudo, pois todas elas haviam já iniciado uma actividade internacional, no caso, a exportação.

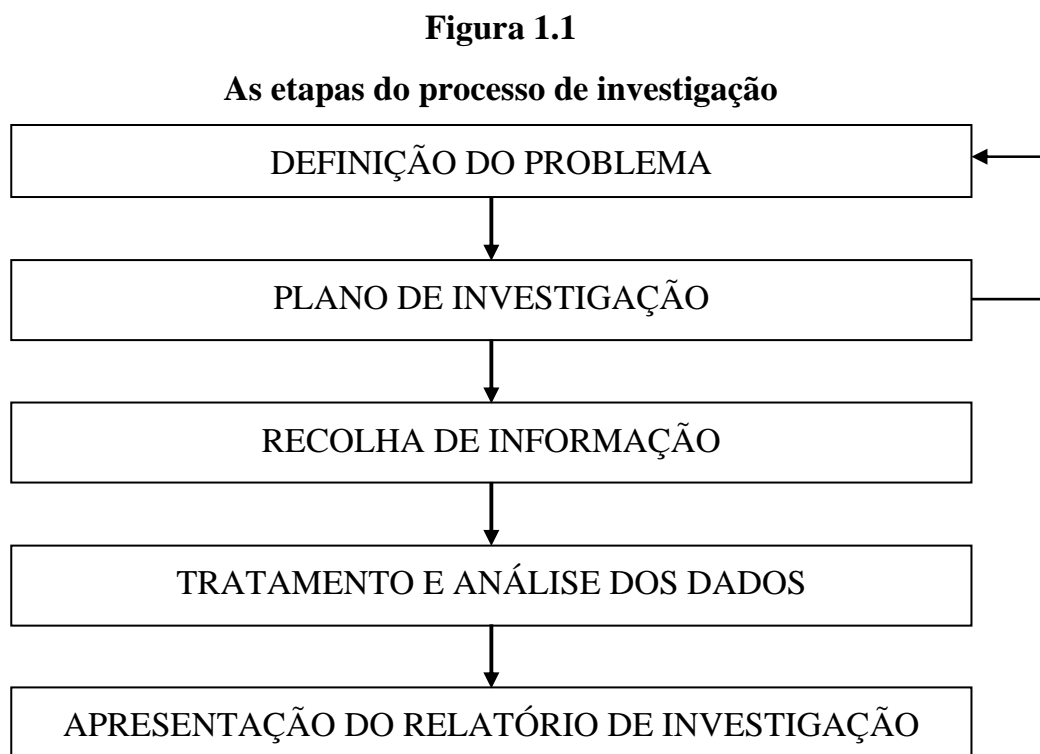
As 463 empresas estão integradas no grupo “62 – Vestuário e seus acessórios, excepto de malha”, pertencendo ao Código de Actividade Económica (CAE) n.º 18 221.

Desta base de dados, foram recolhidas 445 empresas com nomes e moradas completos, para assim podermos enviar os questionários com vista ao estudo que nos propusemos elaborar e que designámos de:

**“Políticas de Marketing na Exportação
das Empresas Portuguesas do Vestuário”**

1.3 – Etapas da investigação

A identificação das políticas de marketing seguidas pelas empresas exportadoras do sector, que nos propusemos levar a cabo, desenrolou-se através de uma série de etapas, definidas por LAMBIN (2000) e de acordo com a figura 1.1.



Fonte: LAMBIN (2000), pg. 133

A primeira etapa foi desenvolvida na sequência da ideia deste estudo, à qual correspondeu a definição do problema nas várias questões de investigação, cujas respostas nos permitiram efectuar a pesquisa bibliográfica necessária ao objectivo de adquirirmos os conhecimentos indispensáveis à realização deste trabalho.

Segundo MALHOTRA (2001), “Embora cada estágio de uma pesquisa de marketing seja importante, a definição do problema é a etapa mais importante.”

A segunda etapa diz respeito à elaboração do plano de investigação e tem a ver com a definição dos seguintes aspectos:

- as variáveis a observar e a medir;
- as fontes de informação necessárias;
- o método de recolha de informação;
- o método de registo de informação;
- os métodos de análise de informação.

Aspectos estes que permitem verificar se as informações a reunir são as que efectivamente temos necessidade para resolver o nosso problema de decisão.

Uma vez definido o plano, decorreu a terceira etapa, dando-se início ao processo de recolha de informação através da realização de um inquérito postal às empresas, sendo de referir que numa primeira fase este foi testado num número reduzido de empresas.

Após recolhidos os dados, decorreu a quarta etapa, que consistiu na verificação dos dados e a sua codificação com a finalidade de os tratar estatisticamente através do *software* estatístico S.P.S.S. (*Statistical Package for Social Sciences*), utilizando diversos procedimentos estatísticos.

Finalmente, a elaboração desta dissertação de mestrado (apresentação do relatório de investigação) diz respeito à etapa final do nosso processo de investigação, que correspondeu à compilação dos trabalhos realizados nas etapas anteriores, assim como à interpretação dos resultados obtidos após o tratamento estatístico do inquérito, ou seja, como refere LAMBIN (2000), “da interpretação da informação recolhida ou da passagem da informação ao conhecimento.”

1.4 – Organização do estudo

O estudo é constituído por cinco capítulos, tendo a sua organização obedecido às diversas fases que se desenvolveram ao longo da investigação.

O primeiro capítulo – Introdução e Enquadramento do Tema – está dividido em quatro partes. Na primeira, é feita uma introdução relativa às alterações e ao impacto que o ATV irá provocar sobre a indústria portuguesa de vestuário. Na segunda, é efectuada a definição e o enquadramento do tema que nos propomos realizar, e explicada a razão do tema escolhido para esta investigação. Na terceira, são enunciadas as etapas decorridas na realização deste estudo. A quarta refere-se ao modo como está organizada esta dissertação.

O segundo capítulo – Revisão da Literatura – está dividido em cinco partes. Na primeira, é feita uma breve introdução sobre a internacionalização das empresas. Na segunda, é realizada uma caracterização do sector do vestuário. Nesta, é analisada a evolução recente no sector, a indústria do vestuário na UE, para em seguida se abordar o comércio externo. Na terceira, é analisado o impacto previsível na indústria portuguesa de vestuário após a total liberalização do sector em 2005. A quarta parte diz respeito à internacionalização das empresas, desde as suas razões, aos processos de entradas nos mercados externos e às vantagens da internacionalização. Na última parte, é efectuada uma análise à problemática da exportação.

O terceiro capítulo – Objectivos e Metodologia de Investigação – está dividido em cinco partes. Na primeira, é feita uma breve introdução à problemática da internacionalização. Na segunda, são traçados os objectivos e hipóteses deste estudo. A terceira refere-se aos aspectos relacionados com a metodologia de investigação. Na quarta é abordado o tamanho da amostra em que foi baseado o

nosso estudo. Na última parte, é realizada uma análise dos dados e instrumentos de análise.

O quarto capítulo – Análise dos Resultados – após uma introdução onde são comentadas as análises estatísticas utilizadas, são apresentados os resultados estatísticos do envolvimento internacional das empresas nas várias vertentes que abrangem este estudo.

O estudo termina com um quinto capítulo onde são referidas as conclusões obtidas no presente trabalho de investigação, iniciando-se pela verificação das hipóteses, para, em seguida, se analisar as implicações do estudo empírico realizado e, por último, são apresentadas as limitações e sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, depois de uma breve introdução, é efectuada a caracterização do sector do vestuário, onde é referida a importância económica do sector da indústria do vestuário na economia nacional. Neste ponto é abordada a evolução recente do sector do vestuário, (desde o volume de negócios, evolução do emprego e índice volume de negócios por trabalhador de 1997 a 2000), a importância da indústria do vestuário na UE, para em seguida se analisar o comércio externo, desde a Balança Comercial passando pelo comércio entre Portugal e a UE, a produção de vestuário e a participação de emprego deste sector na UE.

Em seguida, é feita uma análise ao impacto previsível na indústria portuguesa de vestuário após o Acordo Têxtil e Vestuário (ATV) que entrará em vigor em 2005.

Por último, é abordada a internacionalização da empresa, com um enfoque especial na exportação, temática principal do nosso estudo.

2.1 – Introdução

Ao iniciar este estudo, que se debruça sobre Políticas de marketing na exportação das empresas portuguesas de vestuário, pensamos ser importante definir ‘marketing’, ‘marketing internacional’ e, em que consta, o ‘ambiente de marketing internacional’, a partir de uma revisão da literatura sobre estes temas.

Para LAMBIM (2000), “marketing é o processo social, orientado para a satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e organizações, pela criação e troca voluntária e concorrencial de produtos e serviços geradores de utilidades para os compradores.”

Segundo STAPLETON (1994), “O marketing ao nível internacional, em certo sentido, é o bebé da família do marketing. Até agora a criança tem aplicado ideias que foi buscar à família. O seu desenvolvimento parece estar dependente da decisão de rejeitar a velha teoria das vantagens comparativas. Esta teoria sugere que uma nação deve concentrar os seus esforços nas mercadorias e serviços que produzem um elevado rendimento nos mercados de exportação, importando apenas aqueles que não pode produzir por si própria ou em que não pode competir em termos de custos de produção.”

KOTLER (1996a), dá-nos um exemplo de ambiente de marketing internacional, quando refere, “As cento e tantas nações do mundo diferem grandemente sobre os tipos de bens e serviços que estão prontos a utilizar. Seria tanto um erro para um fabricante norte-americano de churrasqueiras eléctricas procurar um mercado na Nigéria, como os nigerianos procurarem um mercado para tangas nos Estados Unidos. Por outro lado, as bicicletas norte-americanas alcançam óptimos preços na Nigéria e os óleos de palmeira nigerianos são importados em larga escala pelos Estados Unidos. A preparação de um país para diferentes produtos e serviços e sua atracção geral como um mercado para as empresas estrangeiras dependem do seu ambiente económico, político-legal, cultural e comercial.”

2.2 – Caracterização do sector do vestuário

A indústria do vestuário é bastante fragmentada, existindo todavia, algumas grandes empresas. A importância económica deste sector no contexto da indústria portuguesa é significativa. Como anteriormente foi referido, a indústria do vestuário emprega em Portugal cerca de 130 mil trabalhadores, que representam 14% da mão-de-obra industrial. Este sector é responsável por 11,5% do total das exportações portuguesas da indústria transformadora, para além de ser um dos sectores cuja balança comercial apresentou, em 2000, um superavit de 2.061 milhões de euros.

Esta situação é de significativa importância, tendo em conta que, segundo o BANCO DE PORTUGAL (2001), a balança comercial portuguesa apresentou na sua globalidade um défice de 13.449 milhões de euros, valor este que atingiu 11,7% do PIB.

Por sua vez a COMISSÃO EUROPEIA (2000), no seu Relatório sobre a execução do **Plano de acção para a competitividade da indústria do têxtil e do vestuário (COM(97)454)**, refere “É reconhecido que, para estimular o espírito empresarial na nova economia, há que adoptar uma abordagem sistémica. Esta abordagem emana de dois textos recentemente adoptados a nível comunitário. O primeiro comporta, por um lado, uma comunicação sobre a política empresarial numa economia assente no conhecimento e, por outro, uma proposta de programa plurianual para a empresa e o espírito empresarial. (...) Em primeiro lugar, devemos criar condições que incentivem a assunção de riscos e o espírito empresarial. Isto implica que se ajude a criar um ambiente dinâmico para as empresas, no qual estas possam constituir-se, crescer e inovar, bem como uma política de inovação e investigação eficaz. Em terceiro lugar, devemos assegurar às nossas empresas um acesso eficaz aos mercados, tanto internos como mundiais, onde possam escoar os seus produtos.”

2.2.1 – Evolução recente do sector do vestuário

FREIRE (1998), citando Paulo Vaz, refere que, “As despesas em vestuário têm vindo a alterar-se, representando nos últimos anos uma percentagem decrescente da despesa total das famílias. Esta evolução é consistente com o facto de a elasticidade da procura-rendimento no vestuário ser reduzida, o que significa que o aumento generalizado do rendimento um pouco por todo o mundo não se traduziu num consumo proporcionalmente maior de roupa, tendo antes sido aplicado em despesas adicionais em bens culturais, viagens ou conforto doméstico.”

Desde 1998 que o volume de negócios gerado pelo sector do vestuário português tem vindo a decrescer, conforme se pode observar no quadro 2.1; este decréscimo é resultante da evolução negativa da carteira de encomendas, essencialmente do mercado externo.

Quadro 2.1

Volume de negócios – 1997 a 2000

Valores: milhões de euros

Variação: percentagem

1997	1998	1999	2000	1997/1998	1998/1999	1999/2000
4.175	4.322	3.658	3.541	+ 3,4%	- 15,4%	- 3,2%

Fonte: CENESTAP (2000 e 2001), adaptado, pg. 6 e 19

Em termos de emprego, o ano 2000 apresenta uma continuidade em relação ao registado nos últimos anos, o decréscimo verificado ficou a dever-se essencialmente ao crescente investimento tecnológico que permitiu reduzir a tradicional utilização de mão-de-obra intensiva. A diminuição anual de efectivos de 1997 a 2000 pode ser observada no quadro seguinte, e levou à diminuição de 18.606 postos de trabalho.

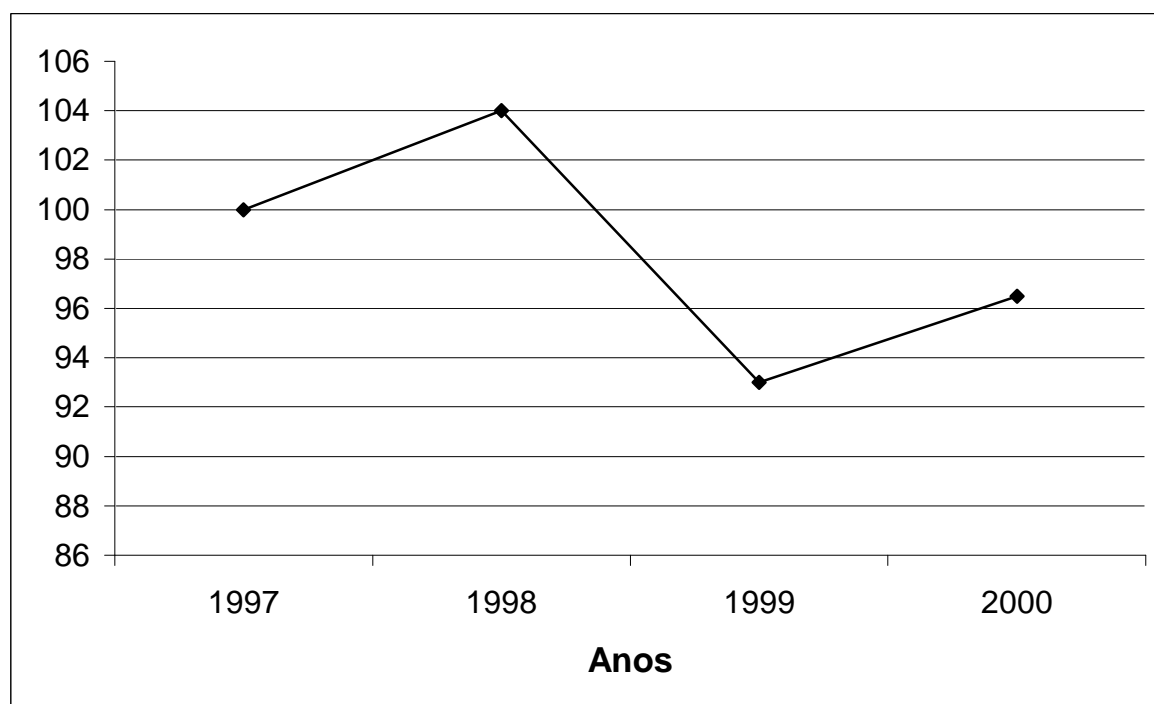
Quadro 2.2**Evolução do emprego – valores médios anuais – 1997 a 2000**

Valores: número de efectivos

1997	1998	1999	2000
157.177	156.104	147.573	138.571

Fonte: CENESTAP (2000 e 2001), adaptado pg. 7 e 20 (Valores Médios Anuais)

A produtividade, em termos de volume de negócios por trabalhador, registou em 2000 uma inversão de 3,2% no sentido positivo em relação a 1999, ano em que atingiu o índice mais baixo desde 1997, conforme gráfico 2.1.

Gráfico 2.1**Evolução do Índice Volume de Negócios por Trabalhador (1997 = 100)**

Fonte: CENESTAP (2000 e 2001), adaptado, pg. 10, 22 e 23

2.2.2 – A indústria do vestuário na UE

Segundo FREIRE (1998), “Actualmente, a União Europeia já constitui a maior região consumidora no planeta, embora desde 1990 o seu crescimento tenha sido relativamente reduzido. Em termos evolutivos, entre 1985 e 1994 assistiu-se a uma migração da procura, tendo a Europa e o Japão ganho peso relativo e os EUA reduzido a sua importância no sector.”

No que respeita a exportações, a indústria de vestuário da UE é a segunda a nível mundial com uma quota de 9 % contra os 25 % da China. Este país é também o principal fornecedor de artigos de vestuário para a UE, dispondo actualmente de mão-de-obra a muito baixo custo e com um nível de modernidade no seu equipamento bastante significativo. Com a sua provável entrada na OMC antes de 2005, será de prever uma progressiva invasão de produtos chineses na UE.

Relativamente ao consumo de vestuário verificado na UE, 62% diz respeito a produtos produzidos na própria UE, enquanto os restantes 38% são relativos a produtos importados. No entanto, o valor de tal consumo traduz-se em apenas 40% do volume de produtos europeus consumidos. Isto indica que o preço médio dos produtos de vestuário produzidos na UE está muito acima da média mundial; tal facto torna o mercado europeu atractivo para o resto do mundo KURT SALMON (2000).

De acordo com o estudo da Kurt Salmon, o consumo de produtos de confecção de vestuário, juntamente com o equipamento para a casa e a alimentação representavam 1/3 do consumo total médio de um lar europeu em 1994. Deste terço os produtos de vestuário representavam 21% do total.

Portugal ocupava o primeiro lugar no *ranking* de consumo *per capita* de produtos de confecção de vestuário na Europa em 1997, com um gasto médio por pessoa de 7,7% do total do gasto anual. A média Europeia situava-se em 5,8%.

2.2.3 – Comércio externo

Relativamente ao comércio externo, ir-se-á fazer uma breve análise ao saldo da Balança Comercial portuguesa entre 1997 e 2000, em seguida, abordar-se-á o comércio entre Portugal e os restantes países da UE, as suas exportações, importações e o respectivo saldo comercial. A produção de vestuário na EU, será analisada por cada estado membro e, por último, será efectuada uma breve análise aos seis países da EU, que empregam mais mão-de-obra neste sector.

2.2.3.1 – Balança Comercial

O saldo da Balança Comercial do sector apresentou, em 2000, um superavit de 2.061 milhões de euros. Este valor foi, no entanto, inferior em cerca de 3,3% em relação a 1999, conforme se pode observar no quadro 2.3, e resultou não só da diminuição das exportações (consequência do decréscimo das encomendas externas), como do aumento das importações, nomeadamente da Espanha, Itália, Alemanha, França e Reino Unido, países que têm aumentado o seu volume de negócios com Portugal.

Esta evolução reflectirá dois tipos de efeitos: por um lado, o mercado externo deste produto tem sido caracterizado por um crescimento da procura abaixo da média e, por outro lado, verifica-se no mercado relevante deste tipo de produto uma concorrência acrescida por parte de um número significativo de países emergentes e economias em transição com baixos custos laborais. BANCO DE PORTUGAL (2001).

Quadro 2.3

Evolução do Comércio Internacional do Vestuário – 1997 a 2000

Valores: milhões de euros

RÚBRICAS	1997	1998	1999	2000
Exportações	3.054	3.144	3.049	3.042
Importações	736	861	918	981
Balança Comercial	2.318	2.283	2.131	2.061
Taxa de Cobertura	315%	265%	232%	210%

Fonte: CENESTAP (1998 a 2001), adaptado

A Taxa de Cobertura, apesar de ser francamente positiva (no ano 2000 as exportações são cerca de três vezes superior às importações), tem vindo a diminuir significativamente, isto é, de 315% em 1997 passou para 210% em 2000.

Apesar da Balança Comercial não ser deficitária, o declínio do seu saldo poderá indicar uma perda de competitividade, pois de acordo com a MONITOR COMPANY (1994), o défice comercial indica competitividade geral decrescente, ou seja: “o declínio constante da balança comercial indica que existe uma perda sistemática de fontes importantes de competitividade, à medida que as importações aumentam mais rapidamente que as exportações.”

A redução nas exportações, segundo ALVES *et al* (2001), deve-se aos efeitos da crise asiática que se têm vindo a sentir sobre a ITV (Indústria Têxtil e do Vestuário) da EU. Contudo, o crescimento do consumo entre os países da UE tem-se mantido.

2.2.3.2 – Comércio entre Portugal e a UE

Relativamente ao comércio entre Portugal e a UE, podemos verificar no quadro 2.4 que a Alemanha constitui o principal país de destino das exportações portuguesas de vestuário, ascendendo estas a 19,6% (541,9 milhões de euros) do total exportado para a EU. A Espanha constitui o principal parceiro de Portugal na UE no que respeita a importações, totalizando estas 389,1 milhões de euros, o que representa 42,3% do total das importações portuguesas oriundas da UE.

Quadro 2.4
Comércio entre Portugal e a UE

Ano: 2000

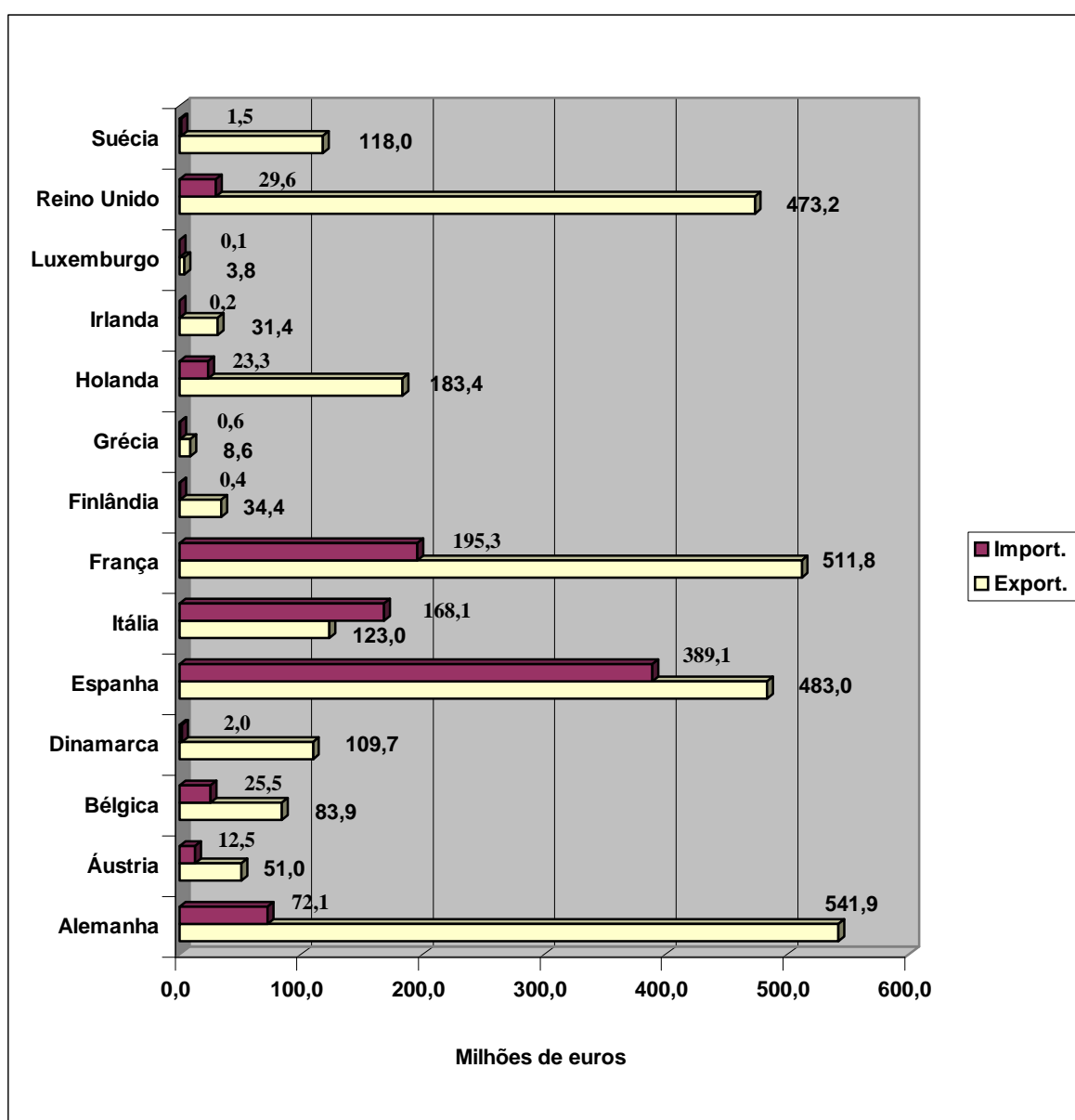
Valores: milhões de euros

PAÍSES	EXPORTAÇÕES	IMPORTAÇÕES	BALANÇA COMERCIAL
Alemanha	541,9	72,1	469,8
Áustria	51,0	12,5	38,5
Bélgica	83,9	25,5	58,4
Dinamarca	109,7	2,0	107,7
Espanha	483,0	389,1	93,9
Itália	123,0	168,1	-45,1
França	511,8	195,3	316,5
Finlândia	34,4	0,4	34,0
Grécia	8,6	0,6	8,0
Holanda	183,4	23,3	160,1
Irlanda	31,4	0,2	31,2
Luxemburgo	3,8	0,1	3,7
Reino Unido	473,2	29,6	443,6
Suécia	118,0	1,5	116,5
TOTAL	2.757,1	920,3	1.836,8

Fonte: Eurostat - Comext citado em CENESTAP (2002), adaptado

No ano 2000, a Balança Comercial portuguesa com a UE apresentou um superavit de 1.837 milhões de euros. O saldo mais positivo regista-se com a Alemanha, representando por si só 25,6% do total deste superavit. Apenas com a Itália a Balança Comercial portuguesa é deficitária. No gráfico 2.2 podemos analisar em pormenor a relação entre exportações e importações.

Gráfico 2.2
Comércio entre Portugal e a UE



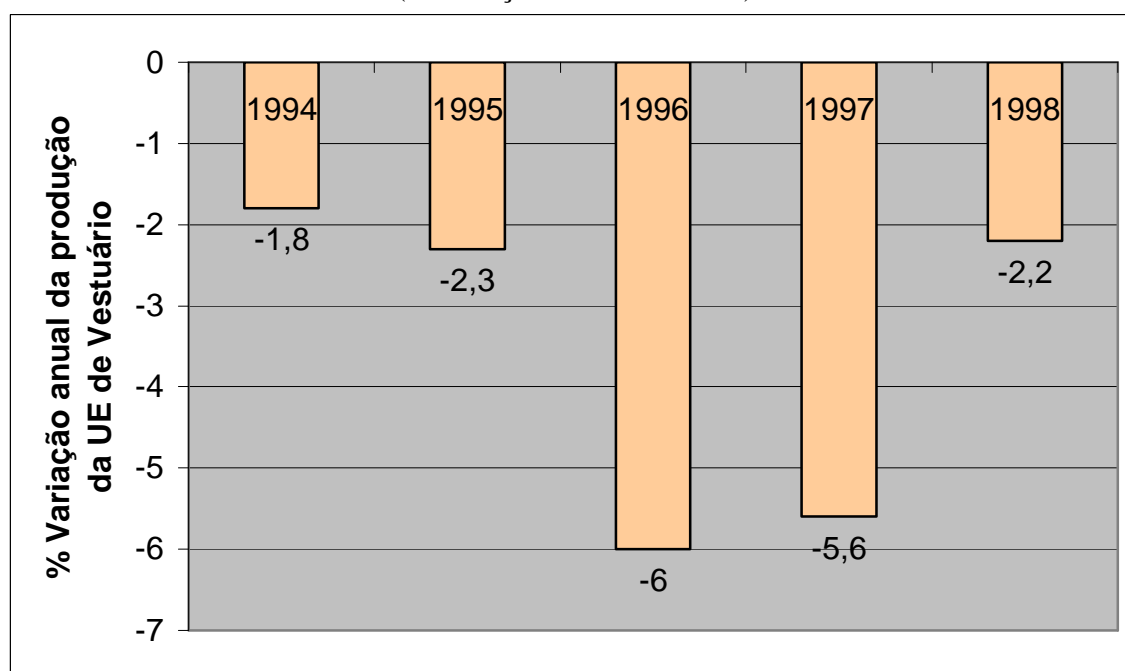
Fonte: Construção própria com base no Quadro 2.4

De acordo com o BANCO DE PORTUGAL (2001), “O crescimento das exportações portuguesas de ‘Vestuário e Acessórios de Vestuário’ – com um peso de cerca de 15 por cento no total exportado por Portugal para a UE no período 1997/2000 – ficou aquém do observado para as importações. (...) Este facto indica uma menor capacidade competitiva dos produtores portugueses neste sector, face a uma concorrência acrescida por parte de países não pertencentes à UE.”

2.2.3.3 – Produção de Vestuário na UE

De acordo com a KURT SALMON (2000), a produção de Vestuário na UE atingiu em 1998 cerca de 62.900 milhões de euros (12.610 milhões de contos); no entanto, experimentou, pelo quinto ano consecutivo, uma diminuição relativamente ao ano anterior. Em 1998 a diminuição foi de 2,2%, percentagem inferior à dos dois anos anteriores, conforme Gráfico 2.3.

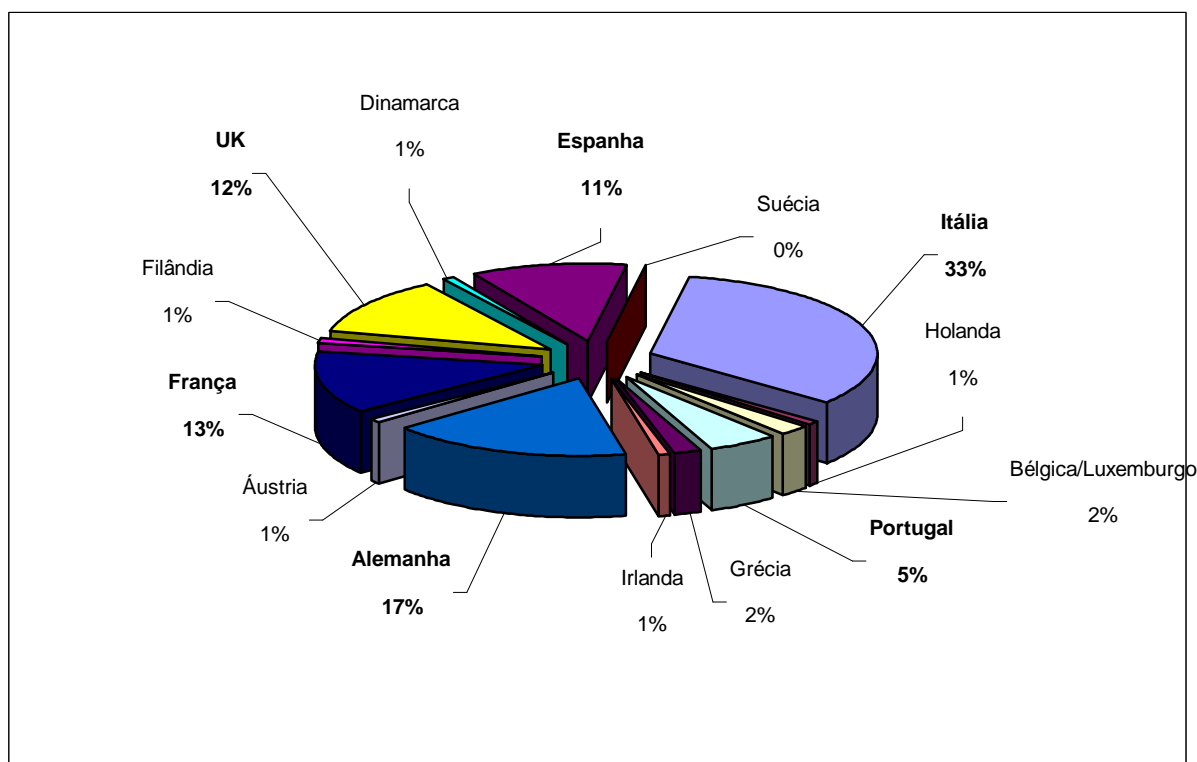
Gráfico 2.3
Variação da Produção de Vestuário na UE
(em relação ao ano anterior)



Fonte: Eurostat, OETH, citado em KURT SALMON (2000), pg. 19

Itália, Alemanha, França, Reino Unido (UK), Espanha e Portugal são, por esta ordem, os seis países com maior produção de vestuário da UE, somando entre os seis 91% da produção total, conforme podemos verificar no gráfico 2.4. É de realçar que a Itália só por si produz quase um terço do total.

Gráfico 2.4
Produção de Vestuário por estado membro - 1998



Fonte: KURT SALMON (2000), pg. 19, adaptado

Segmentando a produção de Vestuário da UE em 1998, observamos que 46% corresponde a vestuário de mulher, 30% roupa uni sexo, e os restantes 24% a vestuário de homem.

Este estudo da Kurt Salmon, refere ainda: “supondo que não houvesse exportações, a produção total da UE representaria 72% do consumo de confecção interno”.

2.2.3.4 – Emprego no sector do Vestuário na UE

De acordo com KURT SALMON (2000), Portugal emprega cerca de 14% do total da mão-de-obra da UE neste sector; porém, a sua participação na produção (como foi referido anteriormente) é de apenas 5%. Isto explica-se pela tipologia de negócio CMT (*Cut Manufacturing & Treaming*: corte, costura e acabamento) e *private label* (menor valor) aliados à menor produtividade e menores custos de mão-de-obra relativamente a outros países da EU.

Os países, como a Itália Alemanha e França, com maior quota em produção de confecção do que emprego especializaram-se em produtos de maior valor acrescentado e menos intensivos em mão-de-obra.

No quadro 2.5 podemos analisar, em particular e em percentagem, a relação emprego *versus* produção nos seis maiores países produtores da UE.

Quadro 2.5**Relação emprego *versus* produção na UE - 1998**
(percentagem)

PAÍSES	EMPREGO	PRODUÇÃO
Itália	27%	33%
Alemanha	12%	17%
França	10%	13%
Reino Unido (UK)	12%	12%
Espanha	13%	11%
Portugal	12%	5%

Fonte: KURT SALMON (2000), pg. 19 e 22, adaptado

2.3 – Impacto previsível na indústria portuguesa de vestuário - ATV

O Acordo Têxtil e Vestuário (ATV) ficará concluído em 2005. A partir daí verificar-se-á a total liberalização do comércio mundial de têxtil e vestuário com todas as implicações que daí possam advir, e que poderão ser significativas, para este sector português.

Os cenários prováveis desta liberalização, a oportunidade de novos mercados, a concorrência e, por último, a competitividade empresarial e as suas relações governamentais, são em seguida abordados.

2.3.1 – Cenários

Segundo o estudo realizado pela KURT SALMON (2000), o impacto previsível sobre a indústria portuguesa de confecções de vestuário² após 2005, que actualmente é constituída por cerca de 3.823 empresas empregando 118.500 trabalhadores, será o seguinte:

Quadro 2.6

Cenários sobre o impacto previsto na indústria portuguesa de vestuário

Variação	Cenário 1		Cenário 2	
	Número	%	Número	%
Variação de empresas	- 620	- 16%	- 702	- 18%
Variação de empregados	- 38.820	- 33%	- 51.666	- 44%

Fonte: KURT SALMON (2000), pg. 218

Perante estes cenários, (que em nossa opinião consideramos porventura catastróficos, o que aliás foi comentado na imprensa da época), estamos em crer que

2 - Não incluindo confecção de vestuário de malha.

as empresas portuguesas poderão minimizar o impacto da liberalização total dos têxteis e das confecções se souberem desenvolver as políticas de marketing mais adequadas a cada tipo de empresa.

2.3.2 – Oportunidade de novos mercados

Com a total e livre circulação de têxteis e vestuário que irá ocorrer em 2005 se, na prática, a abertura dos mercados dos países subscritores do ATV for recíproca e as normas legais do comércio livre forem respeitadas, somos de opinião que Portugal e os restantes países da UE terão oportunidade de explorar novos mercados, pois segundo KOTLER (1996-a), “As empresas de hoje devem urgentemente e criticamente repensar a sua missão de negócio e estratégias de marketing. Em vez de operarem em um mercado formado de concorrentes fixos e desconhecidos e de consumidores com preferências estáveis, devem trabalhar em zona de guerra, com concorrentes, avanços tecnológicos, novas legislações, políticas proteccionistas rapidamente mutantes e diminuição da lealdade do consumidor.”

A indústria portuguesa de confecções de vestuário, salvo especialidades e tipologias de algumas empresas, apresenta um perfil marcadamente industrial – de manufactura, o que se traduz em fortes limitações, que se agudizam dentro do contexto socio-económico europeu e que poderão condicionar muito o seu nível de competitividade face ao impacto previsível em 2005. Entretanto, existem oportunidades, meios e algum tempo para reflectir e dirigir novos esforços no sentido das empresas se adequarem melhor aos futuros desafios.

(...) Pelo que foi exposto, propõe-se que se concentrem os esforços no desenvolvimento e implementação de novas capacidades, melhorias dirigidas à consecução de novos perfis de negócio com localização no mercado e às novas e sem dúvidas também importantes oportunidades que se abrem com a total globalização, KURT SALMON (2000).

2.3.3 – Concorrência

De acordo com COMISSÃO EUROPEIA (2000), “O fim do Acordo sobre os Têxteis e o Vestuário (ATV) em 2005 implicará a aplicação de todas as regras da Organização Mundial do Comércio ao sector e, em especial, a eliminação das restrições quantitativas por parte dos países importadores: Este facto intensificará a concorrência mundial.”

Da liberalização do comércio deverão surgir novos mercados o que, em princípio, pressupõe uma maior concorrência e, segundo PORTER (1989), “A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das actividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. A estratégia competitiva é a procura de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.”

De acordo com KOTLER (2000), “O mercado de hoje é imensamente mais complexo. Mercados domésticos, outrora a salvo de invasores estrangeiros, estão hoje franqueados para gigantescas empresas globais, assim como para especialistas globais em encontrar e atender a nichos de mercado. Importantes avanços tecnológicos reduziram significativamente o tempo e a distância: novos produtos são lançados a um ritmo espantoso e tornam-se mundialmente disponíveis em curto espaço de tempo. Os meios de comunicação proliferam. Novos canais e formatos de distribuição continuam a aparecer. Os concorrentes estão por toda a parte... e estão famintos.”

As perspectivas do CENESTAP (2000) para 2000 já apontavam para “Um aumento da concorrência dos produtos asiáticos, face à quase completa recuperação económica das principais economias da região.”

Pensamos também que a concorrência asiática, nomeadamente da China, se fará sentir com bastante intensidade, com produtos de qualidade aceitável e a preços mais baixos que os produtos oriundos da UE, situação que os empresários portugueses terão de ultrapassar, desenvolvendo políticas de marketing ajustadas às posições dos concorrentes.

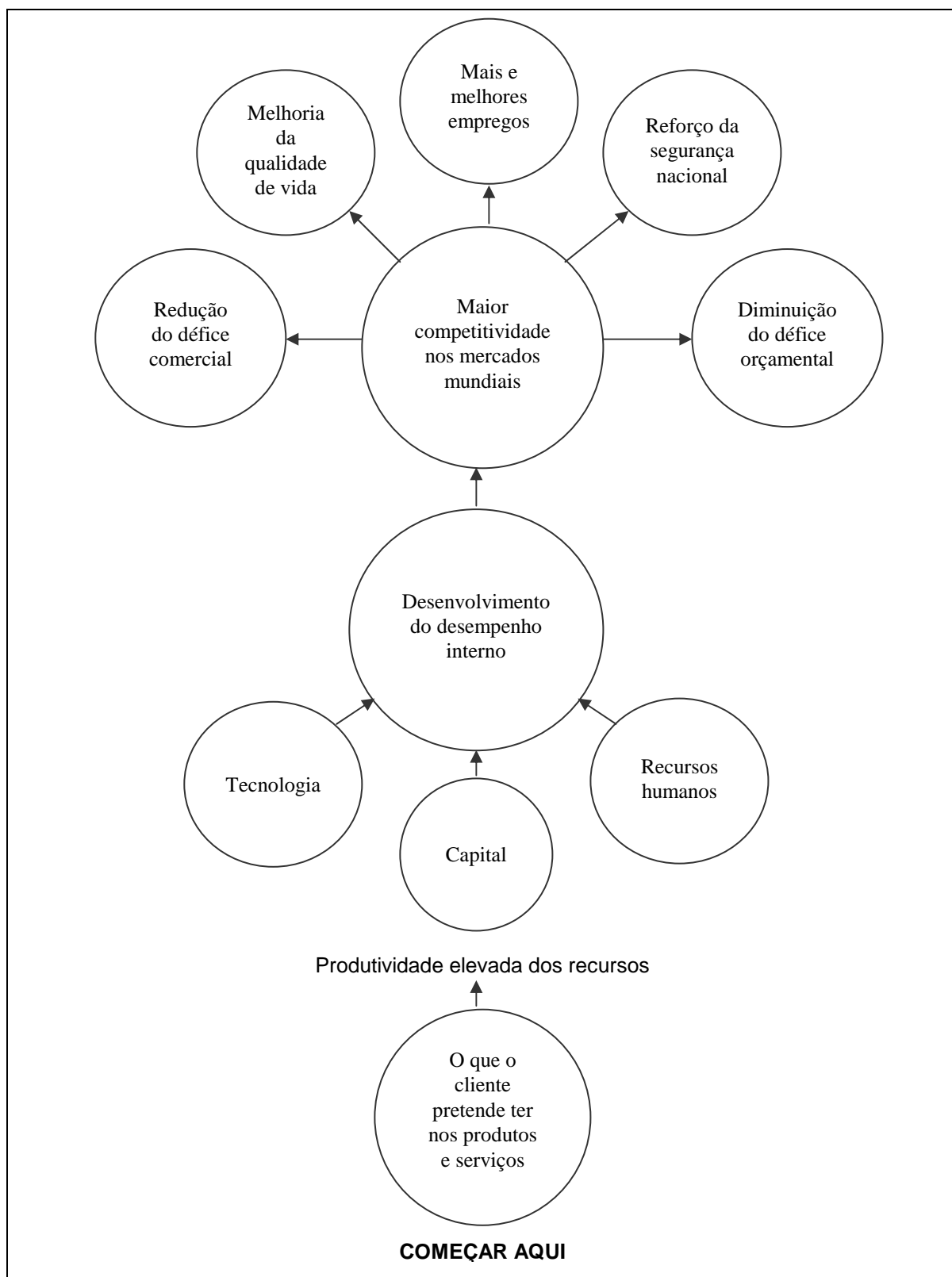
2.3.4 – Competitividade empresarial e relações governamentais

De acordo com o relatório da COMISSÃO EUROPEIA (2000), já atrás referido sobre a indústria europeia do têxtil e do vestuário, “As instâncias públicas nacionais e comunitárias devem esforçar-se por criar um ambiente aberto e o mais adequado possível ao desenvolvimento das empresas, ao seu ajustamento estrutural e à melhoria da sua competitividade, sem deixar de atender às questões sociais.”

Para CHASE e AQUILANO (1997), “A competitividade pode ser definida a diferentes níveis. Individualmente as empresas são consideradas competitivas se os bens e os serviços que oferecem tiverem as características, a qualidade e o preço que os tornem pretendidos no mercado. Normalmente, um negócio tem de ser excelente pelo menos numa destas áreas, garantindo, assim, um certo volume de vendas. Se a empresa for capaz de se manter competitiva, gerará lucros e será, por isso, um empreendimento com viabilidade no futuro.

(...) Como se pode observar na figura 2.2, a competitividade internacional traduz-se em mais do que uma simples balança comercial positiva. A melhoria dos desempenhos internos aumenta a competitividade no mercado internacional – de que resulta o aumento do número e da qualidade dos empregos, do nível de vida e melhora o orçamento geral do Estado e a segurança nacional.”

Figura 2.2
Benefícios da competitividade



Fonte: CHASE e AQUILANO (1997), pg. 29

Segundo FREIRE (1998), “Ao longo do tempo. O desenvolvimento da indústria de vestuário portuguesa baseou-se na competição pelo preço baixo, através da utilização de mão-de-obra barata e de matérias-primas de custo reduzido, bem como da exploração de sucessivas desvalorizações da moeda nacional. Esta orientação teve resultados parcialmente positivos, uma vez que consolidou a vocação exportadora do sector: entre 1985 e 1995, 75% da produção nacional teve como destino os mercados externos, quase exclusivamente europeus.

Contudo, para manter a competitividade pelos custos, muitas empresas tiveram de recorrer ao trabalho precário, estimando-se que, em 1995, existissem cerca de 20 mil trabalhadores clandestinos no sector do vestuário português, incluindo a mão-de-obra infantil.

(...) No cômputo geral, pode-se concluir que o sector do vestuário em Portugal continua demasiado preso aos factores de competição do passado, não investindo suficientemente na criação de marcas fortes e no estabelecimento de parcerias de subcontratação de alto valor acrescentado com agentes internacionais de nomeada, como, por exemplo, cadeias de distribuição como a Marks & Spencer.”

Para a MONITOR COMPANY (1994), “A presença de exportações substanciais para um vasto número de países e o investimento directo estrangeiro (IDE), reflectindo as aptidões e as forças criadas no país de origem, são bons indicadores das vantagens competitivas nas indústrias. (...) A composição das exportações portuguesas e a performance comercial dos grandes *clusters* proporcionam uma visão dos componentes competitivos da economia. Levam ainda a uma melhor compreensão daquilo que são os desafios-chave que devem ser abordados com vista a construir a competitividade em Portugal.(...) Das 100 indústrias portuguesas com maior exportação em termos de quota de exportação mundial, 46 são de têxteis ou vestuário.”

Com base no estudo realizado pela MONITOR COMPANY (1994), que refere: “Sendo verdade que os *clusters* de têxteis e vestuário, calçado, mobiliário e cerâmica enfrentam o desafio comum de ultrapassar uma perspectiva iminente de produção”, e considerando que actualmente os níveis de competitividade dos mercados são cada vez mais altos e exigentes, fruto do avanço exponencial das tecnologias de informação, de mais rápidos e eficazes sistemas de transporte e da internacionalização da distribuição estar devidamente organizada, estamos em crer que, para vencer o desafio resultante da total liberalização do comércio do vestuário, há que trabalhar sobre as cinco forças que são realçadas neste estudo, como temas fundamentais que são para o processo de construção da competitividade em Portugal:

- 1ª) - “Há provas irrefutáveis de que existem *clusters* em Portugal com uma base experiente sobre a qual se pode trabalhar;
- 2ª) - Na maior parte dos casos, os *clusters* são pouco profundos, sendo particularmente pouco desenvolvidos nas áreas de engenharia/*design* e nas áreas de distribuição, venda e marketing;
- 3ª) - Além disso, os *clusters* portugueses não estão a alcançar o seu potencial máximo, devido a interligações que não são concretizadas;
- 4ª) - Uma fraqueza subjacente aos *clusters* é a falta de recursos humanos qualificados e de um aparelho eficaz de formação que os possa treinar para o futuro;
- 5ª) - Não existe um diálogo eficaz entre as empresas e o Governo sobre os elementos mais significativos das políticas públicas, que proporcionam o contexto para alcançar *clusters* competitivos.”

Esta última foi, aliás, um dos pontos fracos da política governamental apontados no estudo atrás referido sobre a competitividade da economia portuguesa, onde é referido que um dos quatro aspectos que obstam a um superior desenvolvimento da vantagem competitiva é: “Uma visão coerente de longo prazo insuficiente – existe a

necessidade de melhorar o diálogo entre as empresas e o Governo com vista ao desenvolvimento de uma visão de longo prazo. Um exemplo disto, é a falta evidente de uma visão nacional em problemas chave, como a gestão florestal ou como reestruturar uma indústria têxtil doente.”

Também para KOTLER *et al* (1997), “O incentivo e a assistência ao comércio por parte dos governos têm um papel cada vez mais importante no crescente comércio internacional de hoje.” Segundo Seringhaus e Rosson, citados pelos mesmos autores, existem duas abordagens que os governos utilizam para incentivar as exportações – programas directos e indirectos. Os programas directos concentram-se no lado da procura, enquanto que os programas indirectos focalizam o lado da oferta. Essas duas abordagens não se excluem mutuamente. Na realidade, ao nível empresarial, são altamente complementares e interactivas.

No entanto, os programas de promoção de exportações apoiados pelo governo levantam algumas questões, entre as quais se podem indicar:

- que tipos de empresas devem ser apoiadas;
- que incentivos devem ser concedidos.

Seringhaus e Rosson propõem quatro tipos principais de apoios governamentais, para incentivar as exportações:

- O encorajamento de *não-exportadores* com produtos altamente competitivos para que considerem as primeiras exportações.
- A ajuda aos *exportadores novatos* nas primeiras e difíceis fases do marketing internacional.
- O incentivo à ideia de renovação de exportações para os exportadores fracassados que podem ser bem sucedidos na próxima tentativa.
- O apoio aos exportadores estabelecidos, quando tentarem melhorar o seu desempenho.

2.4 – A internacionalização da empresa

A internacionalização das empresas é, hoje em dia, tomada como essencial, pela generalidade dos autores especialistas nesta área, pelas mais variadas razões.

Para CZINKOTA *et al* (2001), “As forças do ambiente internacional afectarão o desenvolvimento das estratégias de marketing internacional de modo semelhante, porém com muito mais vigor, aquelas do ambiente exclusivamente domésticas. Os ambientes internacionais diferem dos domésticos e dos mercados de cada país. Os ambientes culturais, sócio-económicos, legais e produtivos são ambientes internacionais determinantes.”

Segundo KRUGMAN e OBSTFELD (1999), “O comércio internacional possibilita que cada país produza uma variedade restrita de bens e que se obtenha vantagem das economias de escala sem sacrificar a variedade no consumo. Por sua vez, o comércio internacional normalmente leva a um aumento na variedade dos bens disponíveis.

Para LOPES *et al* (1989), “A importância das mudanças ocorridas no sistema de relações internacionais não decorre de alterações substanciais verificadas nessas relações em si mesmas mas sim do aumento da intensidade dessas relações. Há um efeito de escala: a partir de um certo limiar de intensidade, o mesmo tipo de relações transforma-se, criando, num novo contexto, novas problemáticas. Este efeito de escala coloca um problema de ordem prática que deve ser desde já identificado para evitar equívocos: muitas das mudanças ocorridas no sistema de relações internacionais são manifestações com uma escala alargada de fenómenos e relações já conhecidos mas que apareciam habitualmente numa intensidade menor.”

Na opinião de FREIRE (1998), “Uma das tendências actualmente mais importantes no sector do vestuário é a globalização, pelo que importa compreendê-la melhor. À partida, as empresas que optam por uma presença internacional em larga escala têm um duplo propósito: por um lado, rentabilizar os avultados investimentos necessários ao desenvolvimento de uma marca forte, e, por outro lado, beneficiar de maiores economias de escala ao nível da produção e da distribuição. Em resultado, assiste-se a uma evolução no sentido da concentração de um negócio tradicionalmente fragmentado.”

Este autor refere ainda que: “A actuação comercial no estrangeiro é um indicador vital de competitividade das empresas portuguesas, recentemente confirmado por um estudo sobre a evolução da indústria nacional³ em geral.”

Segundo LAMBIM (2000), entre as mudanças que impõem à empresa um reforço do seu grau de orientação para o mercado, numa perspectiva internacional e europeia podem citar-se:

- 1) o irreversível processo de globalização da economia;
- 2) a adopção generalizada da economia de mercado;
- 3) a desregulamentação das economias;
- 4) os processos de privatização;
- 5) a lenta estabilização das economias da Europa de Leste e da Rússia;
- 6) as turbulências das economias do sudeste asiático;
- 7) a tomada de poder e a internacionalização da grande distribuição do sector alimentar;
- 8) a confirmação do movimento ecológico;
- 9) o crescimento do poder do comércio e da comunicação electrónica via Internet;

³ DINÂMIA (1998), *Trajectórias Competitivas na Indústria Portuguesa – Factores, Infra-estruturas e Comportamentos Empresariais (sínteses e conclusões)*, Lisboa: AIP.

- 10) o profissionalismo dos novos consumidores melhor informados, mais exigentes e que esperam da empresa, tida como responsável pelo seu bem-estar, uma outra ‘cidadania comportamental’.

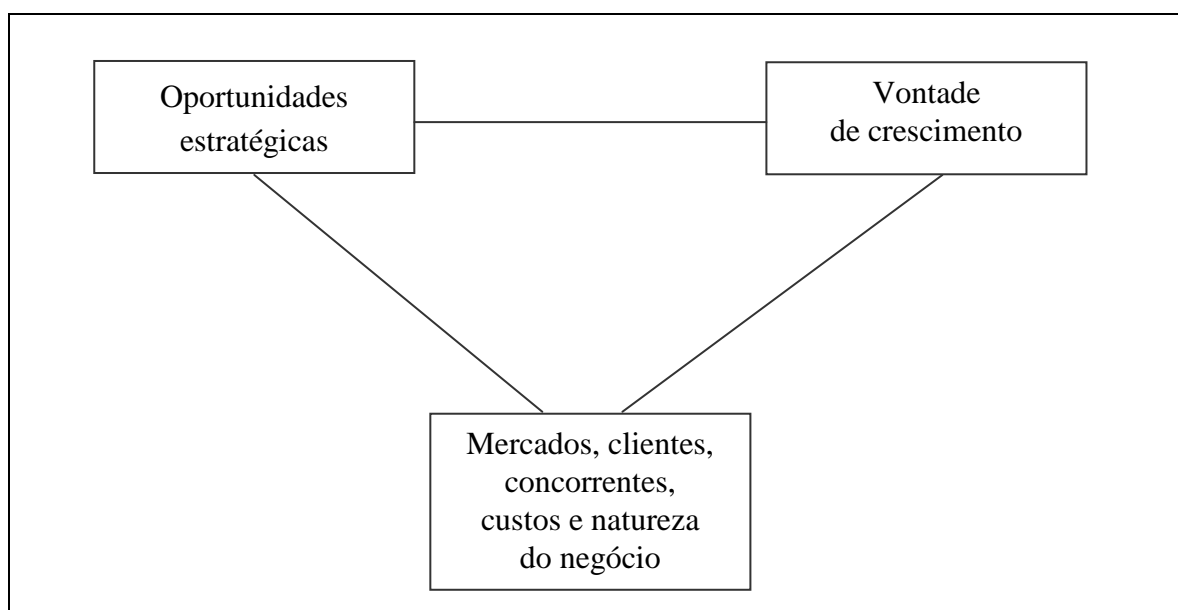
De acordo com HELFER e ORSONI (1996), “A carteira de objetivos confrontada com a carteira dos produtos actuais permitirá que a empresa desenvolva orientações estratégicas (retirar-se, investir, colher, etc.) que irão depois traduzir-se em escolhas comerciais.

Distinguem-se, em geral, quatro grandes orientações estratégicas possíveis: a especialização, a integração a diversificação e a internacionalização. Poderão ser combinadas. A internacionalização constitui, por exemplo, um excelente método de diversificação de mercados.”

De acordo com a figura 4.6, VIANA e HORTINHA (1997), apontam três grupos de razões que conduzem à internacionalização.

Figura 2.3

Os três grupos de razões que conduzem à internacionalização



Fonte: VIANA e HORTINHA (1997), pg. 160

2.4.1 – A decisão de internacionalização

Para KOTLER (2000), “A maioria dos países queixa-se de que um número muito pequeno das suas empresas participa do comércio exterior. Isso faz com que o país não obtenha divisas estrangeiras suficientes para pagar as importações necessárias. Muitos governos patrocinam programas agressivos de promoção da exportação para possibilitar que as suas empresas exportem. (...) A partir do momento em que uma empresa decide entrar no mercado externo, ela necessita definir seus objectivos e políticas de marketing internacional.”

Este autor é de opinião que a maioria das empresas prefere permanecer no mercado interno, se este satisfizer os seus objectivos; no entanto, existem vários factores (já referidos anteriormente), que levam os seus dirigentes a tomar a decisão de entrar, ou não, no mercado externo.

Ao decidir entrar no mercado externo, a empresa necessita definir os seus objectivos e políticas de marketing internacional, tais como:

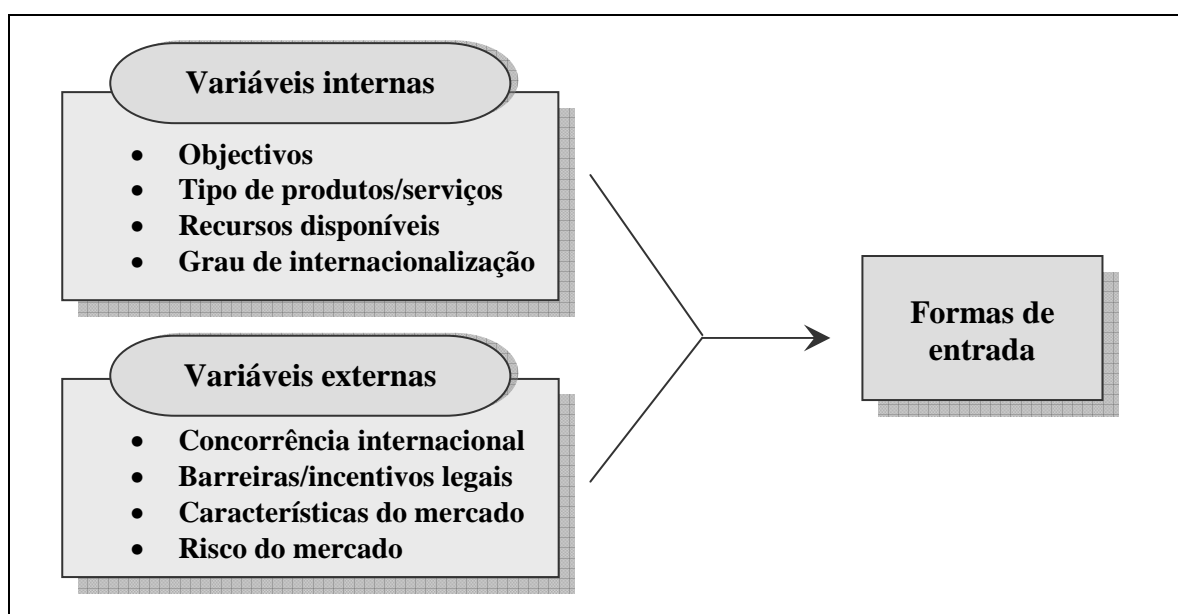
- que percentagem das suas vendas pretende obter nesse mercado?
- em quantos e quais países, vai vender os seus produtos?
- quais são os mercados potenciais?
- quanto custará a entrada no mercado externo?
- os custos de adaptação da produção e da comunicação serão altos?
- empresas estrangeiras dominantes podem estabelecer altas barreiras à entrada?
- a população e o rendimento *per capita* são altas, nos países inicialmente escolhidos?
- o clima político e os apoios governamentais são atraentes?

a) Formas de entrada

Segundo CHURRUCA e GARCÍA-LOMAS (1995), “A selecção de uma forma de acesso a novos mercados é uma das decisões de maior importância numa estratégia de marketing internacional. As formas de entrada que uma empresa escolha, têm efeitos directos sobre os resultados que se irão obter nos diferentes mercados, já que os recursos utilizados, os riscos que se assumem e o controle das operações serão diferentes para cada tipo de opção.” Estes autores identificaram as variáveis internas e externas que condicionam a forma de entrada nos mercados externos de acordo com a figura 2.4.

Figura 2.4

Seleção da forma de entrada nos mercados externos

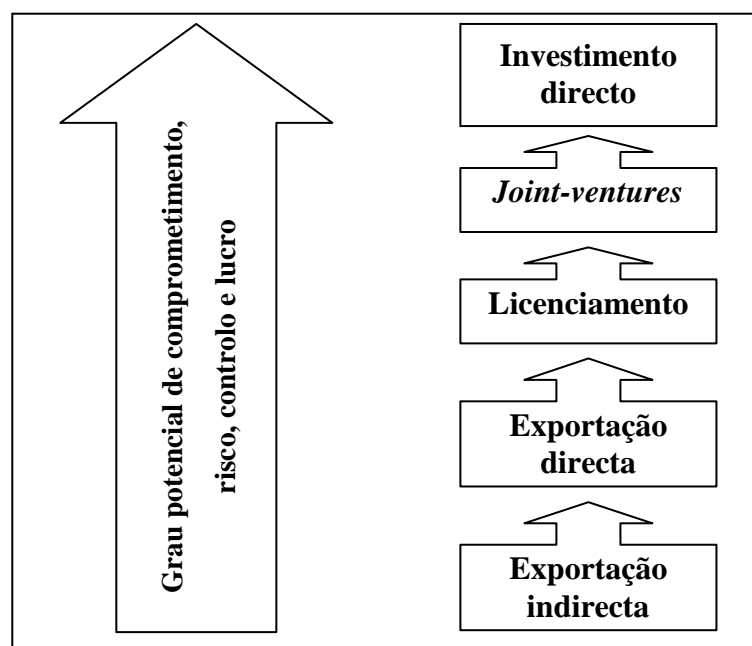


Fonte: CHURRUCA e GARCÍA-LOMAS (1995), pg. 318

Para KOTLER (2000), a forma mais usual que uma empresa encontra para se envolver num mercado internacional é por meio da exportação, existindo principalmente cinco processos de entrar no mercado externo, conforme figura 2.5, evoluindo desde o mais simples até ao mais complexo.

Figura 2.5

Cinco processos de entrar no mercado externo



Fonte: KOTLER (2000), pg. 396.

Por outro lado, JOHANSON e WIEDERSHEIM (1975), estudaram o processo de internacionalização, entre empresas suecas, e consideraram que as empresas passam por quatro etapas:

- 1ª - Actividades de exportação inconstantes.
- 2ª - Exportação por meio de representantes independentes (agentes).
- 3ª - Estabelecimento de uma ou mais filiais de vendas.
- 4ª - Estabelecimento de instalações de produção no exterior.

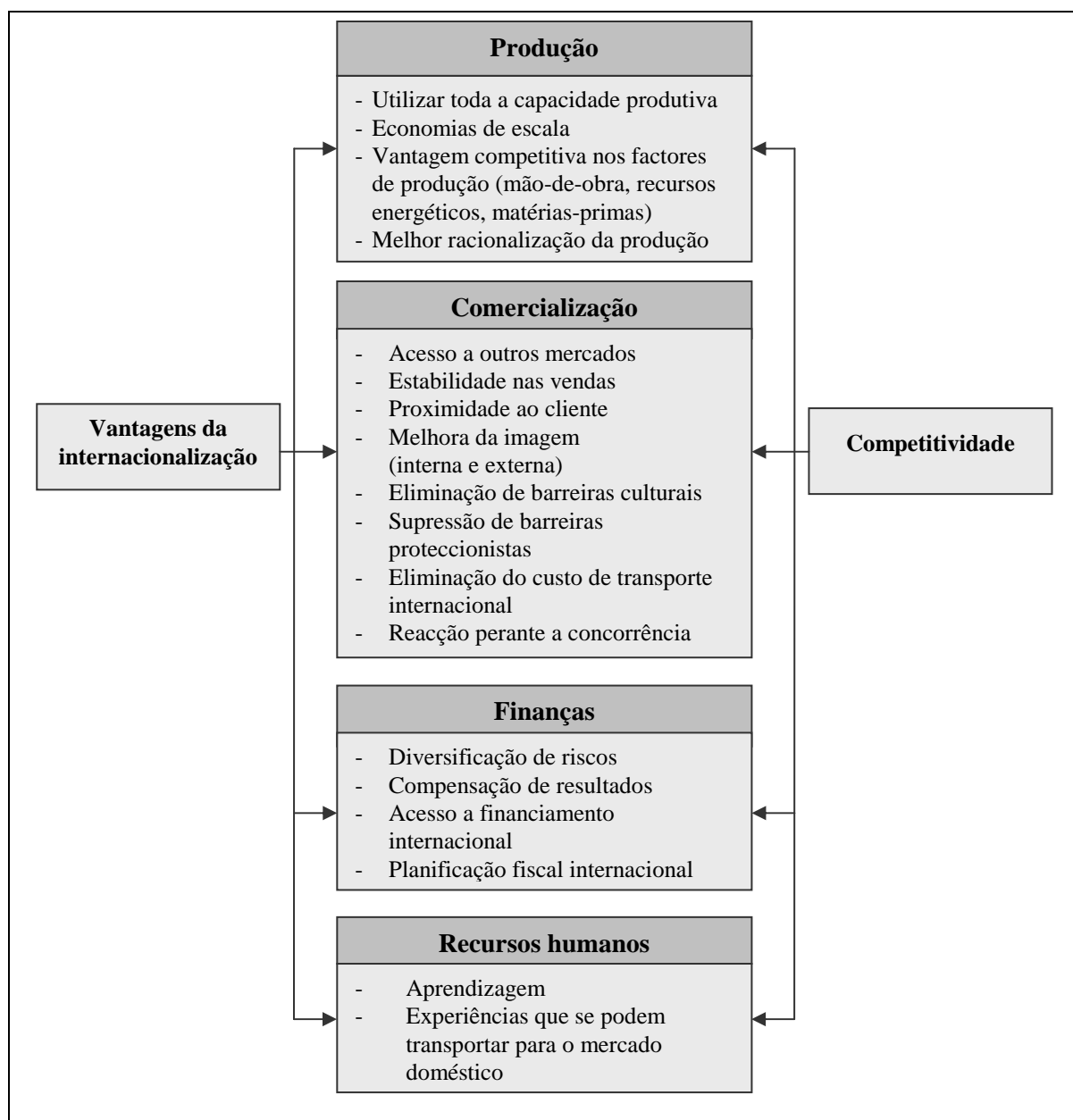
b) Vantagens da internacionalização

Na figura 2.6, podemos analisar as vantagens que se podem conseguir nos mercados internacionais, apresentadas por CHURRUCA e GARCIA-LOMAS (1995), classificadas por áreas funcionais, que referem: “a necessidade das empresas saírem

para o exterior e avançar com o processo de internacionalização justifica-se tanto do ponto de vista produtivo, como comercial, financeiro ou de recursos humanos.”

Figura 2.6

Vantagens da internacionalização



Fonte: CHURRUCA e GARCÍA-LOMAS (1995), pg. 225

2.4.2 – A Exportação

Tendo em conta que todas as empresas envolvidas neste estudo são exportadoras, pensamos ser importante, tecer alguns considerandos sobre esta forma de internacionalização.

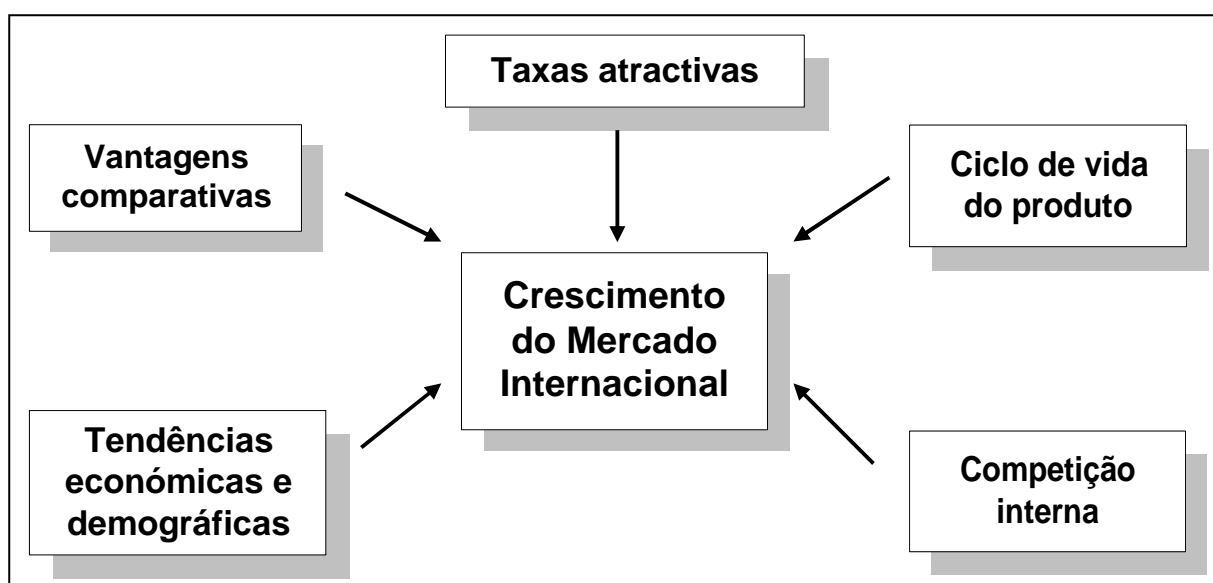
A exportação constitui, sem dúvida, o principal meio de envolvimento internacional das empresas portuguesas, RAPOSO (1996).

Segundo EVANS e BERMAN (1997), “Com o entrar no século XXI, é evidente que mais empresas domésticas necessitarão tornar-se exportadoras e, assim, orientadas para a internacionalização. As empresas multinacionais necessitarão tornar-se mais globais, actuando além fronteiras e não estando dominadas por uma cultura baseada no colectivo interno do seu país.”

Segundo estes autores, as razões e as vantagens para que os países e as empresas se esforcem por entrar nos mercados externos são várias e podem ser observadas na figura 2.7.

Figura 2.7

Porque surge o mercado internacional



Fonte: EVANS e BERMAN (1997), pg. 148

ONKVISIT e SHAW (1993), referem que “Muitos textos sobre marketing internacional definem exportação, essencialmente como uma estratégia na qual a empresa sem qualquer método de organização de marketing ou produção, exporta um produto do seu mercado próprio. O produto exportado é fundamentalmente o mesmo que já produz. Como tal, uma qualquer adaptação ao mercado externo é praticamente inexistente.”

A maneira normal que uma empresa encontra para se envolver num mercado internacional é por meio da exportação, KOTLER (2000). De acordo com este autor, “habitualmente, as empresas começam com exportação indirecta, ou seja, contam com distribuidores independentes para exportar os seus produtos. A exportação indirecta tem duas vantagens. A primeira é ser a que envolve menos investimentos. A empresa não necessita desenvolver um departamento específico de exportação nem uma equipa de vendas ou contactos no mercado internacional. A segunda é que ela envolve menos riscos. Como os intermediários internacionais agregam *Know-how* e serviços ao relacionamento comercial necessário, a empresa geralmente comete menos erros.”

De acordo com ONKVISIT e SHAW (1993), “A principal vantagem de uma estratégia baseada na exportação, advém da sua fácil implementação. Os riscos são mínimos tendo em conta que a empresa exporta simplesmente o seu excesso de produção quando recebe encomendas dos mercados externos. Daí que o seu esforço em marketing internacional é o mais casual, o mais fortuito possível. Esta a maneira mais comum de entrada das pequenas empresas nos mercados externos.”

Para a MONITOR COMPANY (1994), “Um volume significativo de exportações demonstra que as indústrias conseguiram superar as barreiras estabelecidas, explícitas ou implícitas, que possam existir em mercados estrangeiros e revela a existência de importantes fontes de vantagens competitivas” e, por essa razão, a

Monitor Company utiliza a quota das exportações internacionais dum país como uma medida primordial da competitividade de indústrias específicas.

Philip Rosson, citado por KAYNAK (1984), refere que “Os distribuidores são parte integral do processo do mercado de exportação. De facto, constatou-se que a maior parte das exportações no mundo livre de hoje são conduzidas através de distribuidores independentes.

Apesar de muitos industriais utilizarem este método de entrada nos mercados internacionais, é especialmente importante para pequenos industriais, e para aqueles com pouca experiência nos mercados internacionais.

O factor atractivo deste método para empresas de menor dimensão e com menos experiência é facilmente compreensível. Primeiro, considerando o perfil destes industriais: operam em menor escala, possuem insuficientes recursos financeiros, técnicos e humanos que outros entretanto detêm, para além de possuírem menos experiência e familiaridade com o mercado internacional e uma menor confiança nele.

Dadas estas deficiências, há características que os distribuidores possuem que parecem vantajosas, tais como: baixos custos de entrada no mercado, um mercado já conquistado, informação e contactos fundamentais do mercado, capacidade imediata para armazenar e, por último, capacidade de promover e vender o produto em causa.

A importância dos distribuidores para as exportações de produtos industriais advém do papel chave que estes representam na estratégia de mercado.”

A exportação directa surge, normalmente, mais tarde, quando em determinado momento, as empresas decidem controlar as suas próprias exportações. O investimento e o risco tornam-se maiores, mas as probabilidades de um maior retorno também aumentam.

CRICK e CHAUDHRY (1997), referem que “Nos últimos anos, o aumento da competição, integração e liberalização dos mercados internacionais são factores responsáveis pela vontade das empresas em se empenhar na exportação. (...) Não é surpresa, portanto, que os assuntos relativos ao desenvolvimento da exportação cresçam nas agendas dos responsáveis, tanto do sector público como do privado. Consequentemente, os governos estão a prestar bastante atenção às políticas para o desenvolvimento da exportação, de forma a alcançarem melhoria na eficácia da economia.”

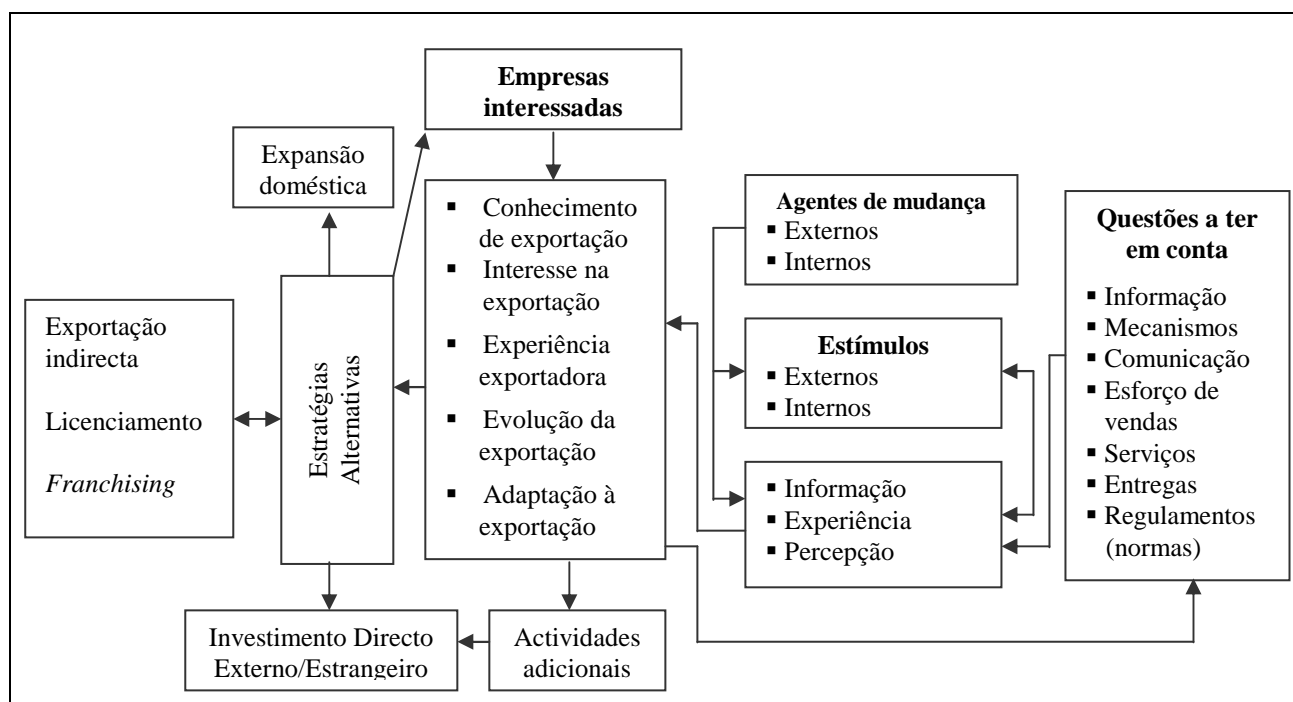
Segundo ROUX (1987), “Numa aproximação de comportamento às decisões de iniciar a exportação nas pequenas e médias empresas, as características individuais são consideradas como competências centrais. Tais características estão relacionadas com a propensão individual e predisposição para a segurança, interpretando e usando tipos específicos de informação com o propósito de ajudar a tomar decisões no sentido de exportar. (...) Esta evidência de tomar decisões em exportar, sugere que exportar é estratégico num código de conduta, e pode ser comparado com o processo de adopção de inovação. A complexidade, a incerteza e o risco são reconhecidos como as chaves importantes que influenciam a adopção da inovação.”

De acordo com FORD *et al*, (1987), “Muitos dos produtos para exportação dos países em vias de desenvolvimento, são mais comprados do que vendidos. Grande parte do crescimento destas exportações aconteceu por intermédio de actividades desenvolvidas por distribuidores e industriais Europeus e Norte Americanos. Estes identificaram fontes de produção baseadas em materiais em bruto ou disponibilidade de mão-de-obra e conseguiram as tecnologias de administração, de produto e de processo necessárias, muitas vezes comprando escritórios localizados em países desenvolvidos.” Referem ainda que “A suposição de que a indústria dum país em vias de desenvolvimento se baseia, unicamente, em materiais e mão-de-obra de baixo custo, é cada vez menos válida.”

Na figura seguinte podemos observar o processo de desenvolvimento da exportação, proposto por CZINKOTA e RONKAINEN (2001).

Figura 2.8

Modelo do Processo do Desenvolvimento da Exportação



Fonte: CZINKOTA e RONKAINEN (2001), pg. 278

a) Benefícios da exportação

Segundo URBAN (1984), “Todos sabem, que as trocas internacionais permitem às nações obter bens e serviços ou factores de produção, não disponíveis à escala de um determinado país, ou consegui-los nas condições mais vantajosas do que as impostas pelos recursos naturais (considerações de custos comparados e qualidades relativas). Os efeitos multiplicadores do comércio externo são, pelo contrário, um pouco menos conhecidos; parece, com efeito, que a variação de um determinado montante de exportações origina, em valores absolutos, uma variação de um montante superior do PNB deste país; esta relação válida em certas condições de estrutura da despesa mundial, explicita o carácter estimulante do comércio sobre o conjunto de actividades económicas nacionais.”

Para NOONAN (1999), “A exportação de bens e serviços de um país para outro está no centro do mercado internacional (...), e beneficiam o exportador e o importador nas seguintes três áreas de interesse:

- a) - actividade política;
- b) - actividade económica;
- c) - actividade social.”

Sobre a actividade política, este autor refere que “o comércio internacional é importante em construir relacionamentos permanentes, lealdades, dependências e esferas de influência. (...) Os governos estão geralmente envolvidos directamente com as duas áreas principais de comércio: aqueles que tratam da alimentação em massa, da saúde e do bem-estar dos povos (frequentemente através de programas de ajuda) em desenvolver nações, e daqueles que tratam da tecnologia, do treino e do equipamento relacionado com a defesa ou dos abastecimentos de recursos essenciais tal como a energia.”

Relativamente à actividade económica, Noonan afirma “que o comércio resulta na especialização e numa corrente transversal dos bens e dos serviços do país com necessidades que não podem ser tão eficientemente satisfeitas domesticamente. Isto é claramente evidente no caso dos produtos tais como o café, o vinho ou o petróleo, onde os climas ou os ambientes específicos são necessários para produzir os produtos, contudo, o gosto ou as necessidades industriais relativamente a estes bens, resultaram em enormes mercados no mundo não produtivo. Os níveis de capacidades da força de trabalho e da tecnologia variam também de forma tão extensa por todo o mundo que, no geral, as economias agrícolas e não industriais tradicionais necessitam de um leque crescente de matérias-primas e mercadorias orientadas para a exportação.”

Por último, e sobre a actividade social, o mesmo autor refere que “o comércio causa a mudança e o progresso, por transferência de conhecimentos, serviços e produtos,

de economias mais avançadas para economias menos avançadas. Há aqueles que são de opinião que os países menos desenvolvidos serão melhores e mais felizes a longo prazo sem a mudança social, as pressões e problemas associados às sociedades industrializadas e de consumo. No geral, esta é a opinião de uma minoria. A população de países em desenvolvimento é considerada, actualmente, como tendo o direito de se desenvolver e melhorar os seus padrões de vida, incluindo a saúde e o ensino. O comércio internacional tem assim um papel fundamental na contribuição para o desenvolvimento de povos e de nações.”

b) Risco na exportação

De acordo com URBAN (1984), “O exportador encontra-se exposto a um risco acrescido de insolvência dos seus clientes, quando estes estão localizados em países estrangeiros mais ou menos longínquos. O afastamento reduz o conhecimento dos compradores e confronta o vendedor com hábitos comerciais e financeiros diferentes daqueles que encontra no seu mercado doméstico. Os riscos ‘políticos’, que impedem em particular a transferência de fundos, vêm agravar os problemas de pagamento (ou de não-pagamento) postos.

A forma de combater estas duas categorias de risco (comercial e político) existe sob a forma de seguro de crédito; não é no entanto a única. O exportador pode além disso tomar precauções quanto a:

- selecção dos clientes,
- meios de pagamento e às modalidades de regulamento.”

Segundo PINDYCK e RUBINFELD (1994), “Consumidores e administradores frequentemente tomam decisões nas quais existe incerteza quanto ao futuro. Tal incerteza é caracterizada pelo seu risco contido, nos casos em que cada um dos possíveis resultados, bem como sua correspondente probabilidade, são conhecidos.

CAPÍTULO 3

OBJECTIVOS E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Depois de uma introdução relativa à importância da investigação na área das ciências sociais, neste capítulo são explanados os objetivos e hipóteses desta investigação, a sua metodologia, o método de obtenção de dados e a operacionalização do questionário e por último, é feita a análise dos dados e verificação dos resultados.

3.1 – Introdução

Segundo RAPOSO (1994), “A investigação na área das ciências sociais, assim como noutras áreas do conhecimento, tem um objectivo mais importante que a satisfação da pura curiosidade intelectual. Particularmente a investigação na área da economia da empresa deve ter por finalidade analisar todas as questões importantes relacionadas com o desenvolvimento das actividades das empresas.” Assim, esperamos obter contribuições que possam de algum modo ajudar a melhorar o desempenho das empresas e a ultrapassar os problemas eventualmente existentes, à medida que os trabalhos de investigação, na área da economia da empresa, se desenvolvam direccionados para este último objectivo.

Cabe, pois, aos investigadores da área da economia da empresa debruçarem-se sobre os aspectos micro económicos da internacionalização das empresas. Segundo FRANK (1994), “A microeconomia é a ciência da escolha em condições de escassez. Esta está sempre presente, mesmo quando os recursos materiais são abundantes. Há sempre importantes limitações de tempo, energia e de outras coisas de que precisamos para alcançar os nossos objectivos.

(...) Se um país é pequeno e abre as suas fronteiras ao comércio internacional, os preços dos produtos já não continuarão a ser fixados pelos seus próprios mercados internos, mas sim nos mercados internacionais muito maiores.”

Este autor conclui, no seu estudo, que “O facto de a restrição orçamental internacional conter o ponto original de equilíbrio convencional significa que, com a entrada do comércio internacional, é possível melhorar a satisfação das pessoas. Mas o funcionamento muito impessoal dos mercados internacionais não garante que, efectivamente, cada pessoa fique de facto em melhor situação que anteriormente.

Para PYNDYCK e RUBINFELD (1994), “A microeconomia trata do comportamento das unidades económicas individuais. Tais unidades incluem consumidores, trabalhadores, investigadores, proprietários de terra, empresas – na realidade, quaisquer indivíduos ou entidades que desempenhem um papel no funcionamento da economia.

(...) Por meio do estudo do comportamento e interacção entre cada empresa e os consumidores, a microeconomia revela como operam e se desenvolvem as indústrias e os mercados, por que são diferentes entre si, e como são influenciados por políticas governamentais e condições económicas globais.”

Segundo o CONSELHO DE MINISTROS (2002), na sua Resolução n.º 103/2002 de 26 de Julho, relativa ao Programa para a Produtividade e o Crescimento da Economia, “A conciliação dos objectivos de reposição dos principais equilíbrios macroeconómicos – designadamente défices externo e orçamental – com o objectivo da convergência real com os países mais desenvolvidos da União Europeia só será possível através de um aumento significativo e sustentado da produtividade e da competitividade da economia portuguesa, o que requer uma profunda mudança das condições em que operam as empresas localizadas em Portugal. Por isso, pelas políticas microeconómicas passa parte significativa do ajustamento e do progresso da economia portuguesa (...).”

3.2 – Objectivos e hipóteses de investigação

A tentativa de identificar as políticas de marketing seguida pelas empresas exportadoras da indústria do vestuário, é o objectivo principal deste estudo. A partir deste, são estabelecidas as hipóteses de investigação.

3.2.1 – Objectivos de investigação

O objectivo desta investigação, tendo como suporte empírico os dados obtidos directamente de um grupo significativo de empresas exportadoras da indústria de vestuário (28,8%), pretende identificar as políticas de marketing por elas seguidas, e analisar a relação entre as diferentes políticas desenvolvidas. Espera-se, deste modo, obter alguns resultados que possam contribuir para:

- melhorar o desempenho e a performance das empresas;
- o avanço do conhecimento científico na área em estudo.

De acordo com KOTLER (2000), “A maioria das empresas preferiria permanecer no mercado interno, se ele fosse suficientemente grande para alcançar os seus objectivos. Os dirigentes das empresas não necessitariam de:

- aprender outras línguas e outras leis;
- lidar com moedas flutuantes;
- enfrentar incertezas políticas e legais;
- alterar o *design* dos seus produtos de modo a adaptá-los às diferentes necessidades e expectativas dos consumidores.

Pelo que, seria muito mais fácil e seguro fazer negócios.”

Este autor é de opinião, no entanto, que muitos factores estão a levar cada vez mais empresas para o mercado internacional, entre os quais refere:

- produtos com um binómio “qualidade/preço” atractivos, são colocados no mercado nacional da empresa (pensamos ser este o caso de produtos originários da China e de outros países);
- a constatação que alguns mercados internacionais apresentam oportunidades de lucro maiores do que as do mercado interno;
- a necessidade de uma maior base de clientes para atingir economias de escala;
- menor dependência de um único mercado;

Já para LAMBIN (2000), “A interdependência económica entre os países da Tríade e da União Europeia, em particular, tem-se expandido, enquanto que o tecido industrial, cultural e social desses mesmos países tende a homogeneizar-se. Surgem segmentos supranacionais que constituem oportunidades importantes, tornando obsoleta a organização de marketing multi-doméstica ou multinacional. (...) O fim dos anos 90 caracteriza-se pela conclusão do processo de internacionalização da economia mundial, através da sua globalização. Num número crescente de actividades, o mercado de referência geográfica já não é o país ou o continente, mas o conjunto dos grandes países industrializados, o mercado da Tríade. É a partir de agora, e a este nível, que se deve situar a vantagem concorrencial.

A internacionalização não é um facto novo para o marketing, ela já começou depois do fim da segunda guerra mundial. O que é novo é a interdependência entre mercados criada pela globalização. Cada vez mais, os mercados não poderão ser considerados separadamente e diferentes, mas sim como um todo.”

3.2.2 – Hipóteses de investigação

Constituindo-se a hipótese uma suposta, provável e provisória resposta a um problema, cuja adequação (comprovação = sustentabilidade ou validade) será verificada através da pesquisa, interessa-nos o que é e como se formula um problema, afirmam LAKATOS e MARCONI (1991).

Face aos objectivos pretendidos com este estudo, e com base na bibliografia estudada, estabeleceram-se duas hipóteses de investigação que irão ser confirmadas, ou não, ao longo do desenrolar do mesmo:

Hipótese 1 - É possível identificar as políticas de marketing seguidas pelas empresas exportadoras do sector.

Hipótese 2 - É possível afirmar que existem diferenças significativas entre as PME e as Grandes empresas, relativamente às políticas de marketing identificadas.

3.3 – Metodologia de investigação

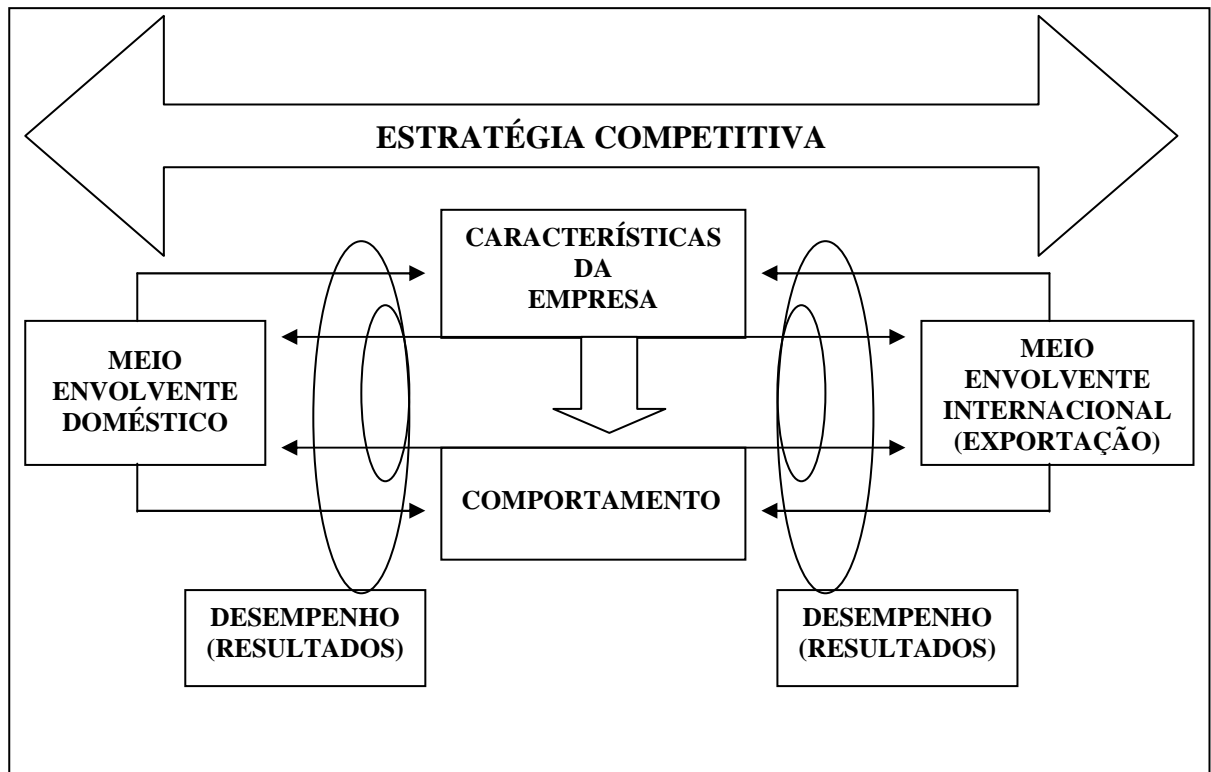
Na metodologia de investigação, é, primeiramente, delineado o desenho do modelo de investigação a utilizar, para em seguida, nos debruçarmos sobre o método de obtenção de dados e a operacionalização do questionário.

3.3.1 – Desenho do modelo de investigação

Após definidos os objectivos a atingir com esta investigação, será agora efectuado o desenho do modelo de investigação a utilizar. De acordo com RAPOSO (1994), “A empresa está dependente do meio envolvente para sobreviver. (...) A interdependência da empresa e sua sobrevivência no seu meio envolvente, provêm do contínuo processo de opções pela especialização, pela divisão do trabalho, pelo tipo de mercado etc. como principal meio de sobreviver num mundo de recursos escassos. Com efeito, o que sucede no processo contínuo de interacção da empresa com o seu meio envolvente, é que a empresa obtém apoio e suporte do meio envolvente utilizando as suas vantagens competitivas, ou inversamente, procura obter recursos de outras empresas onde estas possuam vantagens competitivas. (...).

A empresa envolvida somente em actividades domésticas, restringe a sua atenção à estrutura do mercado doméstico. Os seus objectivos implícitos ou explícitos estão claramente vocacionados para o atendimento das necessidades dos mercados regional ou nacional. (...) A situação é drasticamente diferente e muito mais complexa, nas operações internacionais.” Dois níveis de envolvimento com interesse para a actividade da empresa são identificados na figura 3.9.

Figura 3.9
Níveis de envolvimento da empresa



Fonte: RAPOSO (1994), pg. 92, adaptado

O objectivo da nossa investigação centra-se na análise da actividade exportadora das empresas, o que nos leva a concentrar o nosso estudo no lado direito da figura 3.9.

3.3.2 – Método de obtenção de dados

Para tentar identificar as políticas de marketing seguidas pelas indústrias exportadoras de vestuário, afigura-se como necessário a recolha de informação das empresas. Este trabalho faz parte da terceira etapa do processo de investigação.

A obtenção dos conhecimentos empíricos poderia ter sido efectuada segundo quatro métodos, ZIKMUND (1984):

- 1 – Estudo de documentos históricos

- 2 – Observação e/ou participação directa nos processos de tomada de decisão das empresas
- 3 – Experimentação
- 4 – Inquéritos e entrevistas

O estudo de documentos históricos das empresas, com vista à recolha de informação, seria quanto a nós uma das melhores fontes no que respeita a dados concretos e precisos. No entanto, pensamos ser praticamente impossível obter das empresas da amostra os Relatórios e Contas necessários ao estudo que nos propusemos realizar, pelo que foi excluído este método.

A observação, segundo LAMBIN (2000), “consiste em registar de uma forma sistemática o comportamento não verbal de indivíduos, acontecimentos, situações de compra ou de consumo sem qualquer comunicação com as pessoas observadas. O analista de mercado que tenha recurso a esse método observa de forma passiva e regista a informação quando esta se manifesta. (...) Os métodos de observação são úteis quando os comportamentos dos compradores ou dos consumidores facultam uma informação que não pode ser obtida de forma satisfatória pela comunicação.” Pensamos que não é o método aconselhado ao presente estudo.

A experimentação, que segundo MALHOTRA (2001), “é o método originalmente utilizado em estudos casuais. (...) Para a pesquisa de marketing, o significado científico de causalidade é mais apropriado do que o significado comum. Os efeitos de marketing são causados por múltiplas variáveis e a relação entre causa e efeito tende a ser probabilística. Além disso, jamais podemos provar a causalidade (i.é, demonstrá-la de modo conclusivo); podemos apenas inferir uma relação de causa e efeito.”

De acordo com RAPOSO (1994), “O uso da experimentação permite investigar as mudanças numa variável, por exemplo vendas, enquanto se manipulam outras, por exemplo preço e publicidade, sob determinadas condições.”

Todavia, a sua aplicação à presente investigação levantava um problema que nos pareceu impossível de ultrapassar, tal como refere este autor, ou seja: “conseguir pôr em experiência os dirigentes e quadros das empresas.”

Pelo que, e face aos condicionalismos referidos, se procedeu à realização de um inquérito postal às empresas, que segundo MALHOTRA (2001), permite um alto índice de obtenção de informações delicadas, dado o seu carácter confidencial. No entanto, este método também revela alguns inconvenientes, tais como:

- (a) - baixo índice no controlo de amostras;
- (b) - baixa taxa de respostas;
- (c) - baixa flexibilidade na recolha de dados.

3.3.2.1 – O inquérito

Existem duas formas principais de realizar um inquérito: através de um questionário ou através de entrevista. A principal diferença entre o inquérito por questionário e o inquérito por entrevista reside no facto do investigador e do inquirido não interagirem em situação presencial.

Dadas as características da população a investigar no nosso trabalho - sector industrial muito fragmentado e com empresas geograficamente dispersas por todo o país (o que tornava impossível dentro dos nossos condicionalismos inquirir directamente toda a amostra seleccionada), - optámos pela elaboração de um questionário postal, como anteriormente referimos.

3.3.2.2 – Elaboração do questionário

Tendo em atenção os objectivos a atingir, o questionário (Anexo) foi elaborado sob a forma de:

- perguntas dicotómicas;
- perguntas de escolha múltipla com mostruário;
- perguntas de escolha múltipla de avaliação;
- perguntas de escolha múltipla, combinadas com respostas abertas.

No questionário foram utilizadas diversas escalas de medida de atitudes e opiniões, tendo em conta a informação pretendida:

- escalas de classificação directa;
- escalas de intensidade;
- escalas de Lickert.

De acordo com LAMBIN (2000), “A qualidade do questionário é um elemento determinante do sucesso de um inquérito.” Por esta razão elaborámos um questionário de simples e rápido preenchimento, redigido em oito páginas mas apenas impresso em quatro folhas, frente e verso, sendo cada página devidamente numerada (tipo 1/8), de modo a que o inquirido não deixasse alguma por preencher.

Junto com o questionário, foram enviadas duas cartas, uma em papel timbrado da Universidade, explicando a natureza da pesquisa, a sua importância para as empresas do sector e a necessidade de colaboração por parte das empresas, a outra endereçada à empresa pretendida, dando informação sumária sobre o tema da nossa dissertação e procurando sensibilizar o interesse do destinatário para o preenchimento e devolução do questionário.

3.3.3 – Operacionalização do questionário

Seguidamente ir-se-á descrever o modo como se procedeu para operacionalizar o questionário, como foram construídas as questões envolvidas e o pré-teste do questionário.

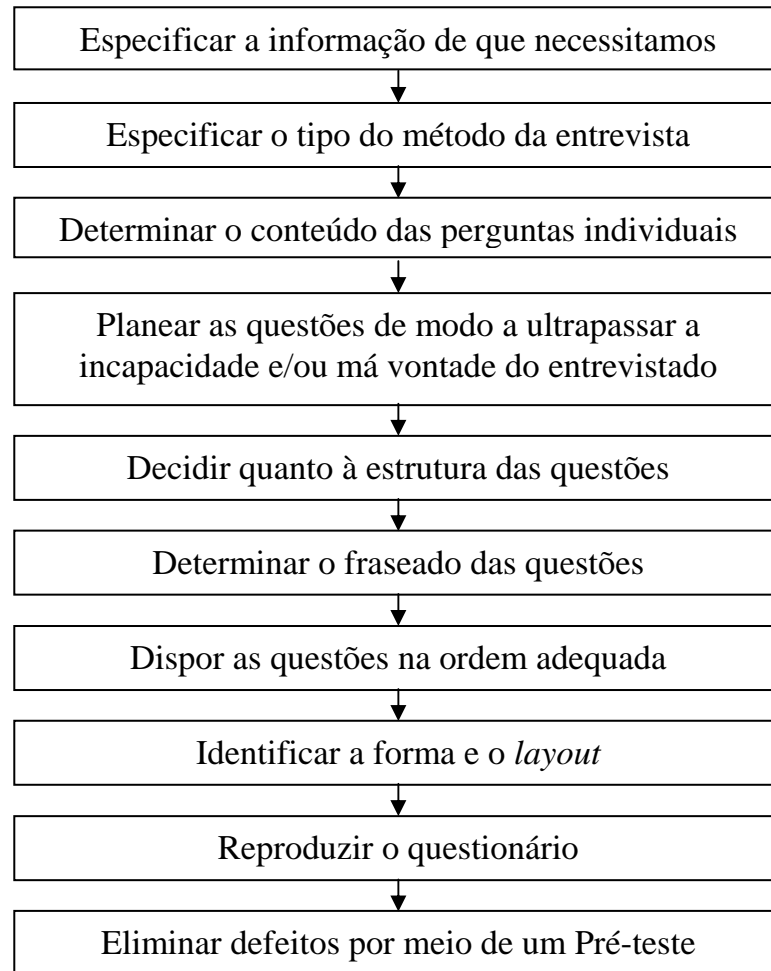
3.3.3.1 – Processo de elaboração do questionário

Segundo MALHOTRA (2001), qualquer questionário tem três objectivos específicos. Em primeiro lugar, deve traduzir a informação desejada num conjunto de questões específicas que os entrevistados tenham condições de responder. Em segundo lugar, um questionário precisa motivar e incentivar o entrevistado a deixar envolver-se pelo assunto, cooperando e completando o questionário. Em terceiro lugar, deve procurar minimizar o erro na resposta, que por vezes surge quando os entrevistados dão respostas imprecisas ou quando elas são registadas ou analisadas incorrectamente.

O primeiro passo na elaboração de um questionário é especificar a informação de que necessitamos, e este é, igualmente, o primeiro passo no processo de planeamento de uma pesquisa, pelo que existem regras que devem ser cumpridas; sobretudo, deve ter-se em atenção os tipos, a ordem, os grupos de perguntas e a quem se destina. Com base nessas regras, elaborámos o desenho do modelo a investigar, conforme figura 3.10, e definimos qual seria o objectivo do questionário - **identificação das políticas de marketing seguidas pelas empresas exportadoras do sector do vestuário.**

Figura 3.10

Processo de elaboração de um questionário



Fonte: MALHOTRA (2001), pg. 276

Com o objectivo da investigação definido, o questionário foi organizado em cinco grupos de questões, conforme quadro 3.7, com um total de cinquenta perguntas, distribuídas por oito páginas. Quatro grupos de questões giram em torno das variáveis representativas das políticas de marketing seguidas pelas empresas exportadoras, e um grupo de questões procura identificar qual a estratégia seguida pela empresa.

Quadro 3.7**Grupos de questões envolvidas no questionário**

Grupo	Denominação
1	Caracterização genérica da empresa
2	Características dos administradores/gerentes
3	Estratégia seguida pela empresa
4	Produção
5	Aspectos gerais do processo da exportação

3.3.3.2 – O teste ao questionário

Após a elaboração da primeira versão do questionário, e segundo a opinião de vários autores MALHOTRA (2001), CARMO e FERREIRA (1998), este deve ser testado, procedimento designado de **pré-teste** e que se destina a uma pequena amostra de entrevistados, com o objectivo de identificar e eliminar falhas existentes. Todos os aspectos do questionário devem ser testados, inclusive o conteúdo da pergunta, o enunciado, a sequência, o formato e o *layout*, dificuldade e instruções. Os entrevistados do pré-teste devem ser extraídos do universo da população a inquirir. Ainda de acordo com estes autores, a melhor forma de o realizar é através de entrevistas pessoais de modo a poder observar as reacções e as atitudes dos entrevistados.

Após termos terminado a elaboração do questionário, o pré-teste foi realizado em seis empresas por nós escolhidas e que se situam no distrito de Castelo Branco, pois de acordo com MARKONI e LAKATOS (1999), “Depois de redigido, o questionário precisa ser testado antes da sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida”.

Observando a atitude, reacções e a dificuldade dos inquiridos no preenchimento de algumas questões, decidimos alterar a forma de questionar em duas das perguntas e eliminar outra, que se verificou já estar incluída sob outra forma mas que se destinava a inquirir o mesmo assunto. Tendo em conta que foram poucas as falhas detectadas e de reduzido significado, considerámos não ser necessário, após efectuadas as correcções, realizar novo teste.

3.4 – A amostra

Após encerrado o período de espera das respostas, foram obtidas 150 respostas, no entanto apenas puderam ser consideradas 122, que constituem a amostra definitiva, visto que:

- 3 inquéritos não foram preenchidos;
- 3 empresas informaram que tinham suspenso a sua actividade;
- 22 pertenciam a outras actividades, apesar de estarem incluídas na base de dados do ICEP como pertencentes à indústria de vestuário, o que não correspondia à realidade.

Das cartas enviadas, 16 foram devolvidas devido a:

- 4 empresas já terem cessado a sua actividade;
- 12 terem alterado a sua sede ou serem desconhecidas na morada indicada.

Daqui resulta que o universo inicialmente considerado de 445 empresas portuguesas, ficou reduzido a 423, pois não foram consideradas as 22 empresas que pertencem a outra actividade.

As respostas utilizáveis (122) correspondem a 28,8% da amostra estratificada total (423). Esta percentagem de respostas é semelhante à generalidade dos resultados obtidos nos estudos de investigação que consultámos na bibliografia. Aliás,

MARCONI e LAKATOS (1988), afirmam que em questionários deste tipo se obtém, em média, 25% de respostas.

Analisando as 122 respostas utilizáveis, verifica-se que 90,2%, a que correspondem 110 empresas, dizem respeito a PME, enquanto os restantes 9,8%, ou seja, 12 empresas, estão enquadrados nas grandes empresas.

3.5 – A análise dos dados e instrumentos de análise

Todos os resultados apurados no presente estudo se referem aos dados resultantes do questionário, e foram objecto de tratamento estatístico, através do *Software* estatístico S.P.S.S., à excepção de algumas situações, devidamente referenciadas, que dizem respeito a outras fontes de informação.

Ao longo desta investigação, irão ser apresentados três tipos de resultados. Em primeiro lugar utilizámos a estatística descritiva (média, desvio padrão, cruzamento de variáveis). Estes resultados são apresentados em números absolutos de empresas e em percentagens da totalidade das que foram observadas para cada questão. Em todos os quadros é referido o número de observações, ou seja, o número de empresas que responderam à questão em causa.

A análise factorial também foi utilizada de modo a agrupar as variáveis de comercialização em factores que procurassem reter o mais possível a natureza das variáveis em causa. Por último, e com o objectivo de efectuar uma análise comparativa entre as PME e as Grandes empresas, foi utilizada a técnica de análise da variância – ANOVA.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, e após uma breve introdução, são apresentados os dados estatísticos das empresas em estudo, desde a Direcção, Produção, Exportação, Investimento, Mercados internacionais, Marketing, *Marketing-mix*, Políticas de marketing, e por fim, nos últimos dois pontos, uma breve análise, ao actual contexto conjuntural da indústria do vestuário e, ao impacto que se prevê no sector, após a total liberalização dos têxteis.

4.1 – Introdução

Os resultados do envolvimento internacional das empresas são evidenciados neste capítulo, onde os quadros estatísticos, resultantes das perguntas colocadas no questionário, são apresentados com a consequente análise descritiva e comparativa (ANOVA), com a respectiva fundamentação bibliográfica, sendo a apresentação dos dados estruturados da seguinte forma:

- Características das empresas;
- Características dos dirigentes das empresas e seu envolvimento com o exterior;
- A presença de capital e administradores estrangeiros;
- Unidades de produção no exterior e as relações de subcontratação, envolvidas na produção;
- Na Exportação é analisada a Intensidade exportadora das empresas e a sua relação com a Antiguidade e a Experiência exportadora, os objectivos de exportação, os motivos para exportar, os obstáculos identificados na exportação e as estruturas internas de apoio à exportação;
- Investimentos realizados;
- Sobre Mercados internacionais, são analisados os métodos de abordagem, as estratégias, a frequência e concentração das exportações por áreas de mercado, a informação, a diversificação e os planos futuros;
- No marketing, são analisados a existência de um departamento e de um plano de marketing e as variáveis que compõem o *marketing-mix*, o produto, o preço, a promoção e a distribuição;
- Na identificação das políticas de marketing resultantes do agrupamento das variáveis de comercialização em factores;
- Contexto conjuntural da indústria do vestuário;
- Impacto após a total liberalização dos têxteis.

4.2 – Análise descritiva das empresas

a) Características das empresas

No quadro seguinte (4.8), podem ser observadas algumas características das empresas da amostra.

Como se pode constatar, 96,8% das empresas enquadram-se nas duas formas jurídicas mais usuais: Sociedade por quotas (82%) e Sociedade Anónima (14,8%).

Relativamente ao Capital Social apenas 5% das empresas da amostra têm mais de 4.987.978,97 euros (um milhão de contos). A grande maioria das empresas (72,7%) têm menos de 498.797,90 euros (cem mil contos). Apenas 19% têm entre 498.797,90 (cem mil contos) a 2.493.989,49 euros (quinhentos mil contos) e 3,3% de 2.493.989,49 (quinhentos mil) a 4.987.978,97 euros (um milhão de contos).

No que respeita à antiguidade das empresas, cerca de metade (49,1%) tem menos de 15 anos e as restantes (50,9%) tem idade superior.

Quanto à dimensão das empresas da amostra, 90,2% são PME (≤ 250 trabalhadores) enquanto as restantes 9,8% são Grandes empresas (>250 trabalhadores).

Relativamente ao Volume de Vendas, podemos verificar que apenas 20% das empresas facturam valores superiores a 4.987.978,97 euros (um milhão de contos).

Quadro 4.8
Características gerais das empresas da amostra

CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS	NÚMERO DE EMPRESAS	%
FORMA JURÍDICA		
- Empresa em nome individual	1	0,8%
- Sociedade em nome colectivo	1	0,8%
- Sociedade por quotas	100	82,0%
- Sociedade anónima	18	14,8%
- Outras	2	1,6%
TOTAL	122	100,0%
CAPITAL SOCIAL		
- Menos de 49.879,79 euros (10.000 contos)	18	14,9%
- [49.879,79 – 124.699,47 “] [10.000 – 25.000 “]	32	26,4%
-] 124.699,47 – 249.398,95 “]] 25.000 – 50.000 “]	20	16,5%
-] 249.398,95 – 498.797,90 “]] 50.000 – 100.000 “]	18	14,9%
-] 498.797,90 – 2.493.989,49 “]] 100.000 – 500.000 “]	23	19,0%
-] 2.493.989,49 – 4.987.978,97 “]] 500.000 – 1 000.000 “]	4	3,3%
- Mais de 4.987.978,97 “ (1.000.000 “)	6	5,0%
TOTAL	121	100,0%
ANTIGUIDADE DA EMPRESA		
- Menos de 6 anos	3	2,6%
- [6 – 14 “]	54	46,5%
- [15 – 25 “]	38	32,8%
- Mais de 25 “	21	18,1%
TOTAL	116	100,0%
NÚMERO DE TRABALHADORES		
- Menos de 10	8	6,6%
- [10 – 50]	36	29,5%
- [51 – 250]	66	54,1%
PME	110	90,2%
- [251 – 500]	8	6,5%
- Mais de 500	4	3,3%
Grandes empresas	12	9,8%
TOTAL	122	100,0%
VOLUME DE VENDAS		
- Menos de 498.797,90 euros (100.000 contos)	11	9,2%
-] 498.797,90 – 1.246.994,74 “]] 100.000 – 250.000 “]	27	22,4%
-] 1.246.994,74 – 2.493.989,49 “]] 250.000 – 500.000 “]	29	24,2%
-] 2.493.989,49 – 4.987.978,97 “]] 500.000 – 1.000.000 “]	29	24,2%
-] 4.987.978,97 – 12.469.947,43 “]] 1.000.000 – 2.500.000 “]	15	12,5%
-] 12.469.947,43 – 24.939.894,85 “]] 2.500.000 – 5.000.000 “]	8	6,7%
- Mais de 24.939.894,85 “ (5.000.000 “)	1	0,8%
TOTAL	120	100,0%

b) A dimensão das empresas

Relativamente à definição de Pequenas e Médias Empresas (PME), existe a definição nacional e a comunitária.

Definição nacional

Segundo o IAPMEI (1987) e (1993), é classificada como Pequena e Média Empresa (PME) a que preencha cumulativamente os seguintes requisitos:

- Empregue até 500 trabalhadores (ou 600 no caso de trabalho em turnos regulares);
- Não ultrapasse os 2 400 000 contos de vendas anuais;
- Não possua nem seja possuída em mais de 50% por outra empresa ou, desde que tomadas em conjunto, não sejam ultrapassados os limites de trabalhadores e vendas anuais atrás referidos.

Definição comunitária

De acordo com a COMISSÃO EUROPEIA (1996), entende-se por Pequenas e Médias Empresas (PME), as que:

- Têm menos de 250 trabalhadores;
- Apresentam um volume de negócios anual que não exceda 27 milhões de ECUS;
- Cumprem o critério de independência definido do seguinte modo: não são propriedade, em 25% ou mais do capital ou dos direitos de voto, de uma empresa ou, conjuntamente, de várias empresas que não se enquadram na definição de PME ou de pequena empresa, conforme seja o caso.

O limiar de independência pode ser excedido nos dois casos seguintes:

- Se a empresa for propriedade de sociedades públicas de investimento, sociedades de capital de risco ou investidores institucionais, desde que estes últimos não exerçam, a título individual ou conjuntamente, qualquer controlo sobre a empresa;

- Se o capital se encontrar disperso de maneira que não seja possível determinar quem o detém e se a empresa declarar que pode legitimamente presumir que não é propriedade, em 25% ou mais, de uma empresa ou, conjuntamente, de várias empresas que não se enquadrem na definição de PME ou de pequena empresa, consoante o caso.

Pequena empresa é definida como a que tem menos de 50 trabalhadores, um volume de negócios anual que não exceda 7 milhões de ECUS ou um balanço total anual que não exceda 5 milhões de ECUS e que cumpre o critério de independência acima referido.

As micro empresas distinguem-se dos outros tipos de PME por terem menos de 10 trabalhadores.

Para além de existirem duas definições, os critérios a observar para podermos classificar as empresas em PME e Grandes empresas são, de certo modo, complexos o que, em nosso entender, tornaria difícil a resposta por parte das empresas pertencentes à amostra, pelo que as empresas foram agrupadas em duas classes de dimensão, tal como já o tinha feito RAPOSO (1994):

- **PME** – até 250 empregados;
- **Grandes empresas** – mais de 250 empregados.

O Quadro seguinte revela-nos a distribuição das empresas da amostra de acordo com estas classes de dimensão.

Quadro 4.9

Distribuição das empresas por classes de dimensão

Classes de dimensão	Número de empresas	%
- PME	110	90,2%
- Grandes empresas	12	9,8%
TOTAL	122	100,0%

Número de observações 122

4.3 – Características dos dirigentes das empresas

Considera-se como dirigente da empresa, de acordo com RAPOSO (1994), aquele que na empresa tem o maior poder de decisão, seja o empresário, gerente ou administrador. Segundo REID (1987) e ROUX (1987), as características dos dirigentes das empresas são consideradas um importante aspecto no estudo da internacionalização das empresas. Para caracterizar os dirigentes utilizámos dois grupos de variáveis: socio-demográficas e de envolvimento com o exterior.

a) Características socio-demográficas

Foram utilizados três indicadores socio-demográficos, para caracterizar os dirigentes das empresas:

- **Ligação à empresa** – tomaram-se duas dimensões: foi ou não criador da empresa;
- **Idade do dirigente** – consideram-se quatro grupos etários:
 - Menos de 35 anos; entre 35 e 50; entre 51 e 65; mais de 65 anos;
- **Formação académica** – consideram-se cinco níveis de formação:
 - Até ao 9º ano de escolaridade; até ao 12º ano de escolaridade; Bacharelato ou Licenciatura; Pós-graduação; Mestrado ou Doutoramento.

A caracterização socio-demográfica dos dirigentes das empresas da amostra pode observar-se no quadro 4.10, onde se constata que 80,3% dos dirigentes foram criadores da sua empresa, o que evidencia um grande envolvimento na gestão da empresa. Quanto à idade, verifica-se que, na sua maioria (75,4%) são relativamente jovens (menos de 50 anos). No que respeita à formação académica, 50% dos

dirigentes têm formação superior, percentagem bastante acima dos 37,9% presentes no estudo de RAPOSO (1994), o que parece evidenciar uma maior aposta na área da formação e do conhecimento por parte dos dirigentes das empresas, de 1994 para 2000.

Quadro 4.10

Caracterização dos dirigentes das empresas

Indicadores	Número de empresas	%
Criador da empresa		
- SIM	98	80,3%
- NÃO	24	19,7%
TOTAL	122	100,0%
Idade		
- Menos de 35 anos	21	17,2%
- Entre 35 a 50 anos	71	58,2%
- Entre 51 a 65 anos	29	23,8%
- Mais de 65 anos	1	0,8%
TOTAL	122	100,0%
Formação académica		
- Até ao 9º ano de escolaridade	28	23,0%
- Até ao 12º ano de escolaridade	33	27,0%
- Bacharelato e Licenciatura	46	37,7%
- Pós-graduação	7	5,7%
- Mestrado ou Doutoramento	8	6,6%
TOTAL	122	100,0%

Número de observações 122

São inúmeros os estudos e artigos que referem que uma mão-de-obra qualificada é sinónimo de crescimento económico, dos quais referimos alguns:

- As principais conclusões do estudo da KURT SALMON (2000), apontam para “Uma consequência fundamental do aumento do rendimento médio e do crescimento salarial é a necessidade de uma mão-de-obra cada vez mais qualificada, tanto nos níveis médios como nos superiores.”

Também para PERETTI (1997), “Investir na formação é uma preocupação fundamental nas empresas.

(...) A formação responde, simultaneamente, aos desejos dos colaboradores e às necessidades da empresa e contribui em alto grau para a obtenção dos seus objectivos: satisfação profissional e *performance* económica.”

Portugal tem ainda hoje um conjunto de situações de atraso estrutural, relativamente aos padrões europeus, como por exemplo, uma insuficiente qualificação de recursos humanos no que respeita à escolarização e à formação da população com idades compreendidas entre os 25 e 65 anos; esta insuficiência constitui o principal obstáculo a que a economia e sociedade portuguesas respondam adequadamente a um ambiente de maior concorrência e de mutações tecnológicas. MATEUS *et al*, (1995).

b) Características de envolvimento com o exterior

Para avaliar a capacidade de relacionamento com o exterior, foram utilizadas três variáveis:

- **Fluência em línguas estrangeiras** – pretende-se saber os conhecimentos em línguas estrangeiras por parte dos dirigentes da empresa. Medida numa escala de 1 (nenhum conhecimento) a 5 (muito bons).
- **Número de viagens/ano ao exterior** – este indicador revela a mobilidade internacional por parte dos dirigentes da empresa.
- **Opinião sobre o risco das relações internacionais** – a opinião sobre o risco revela a capacidade para assumir o risco das relações internacionais. Medida numa escala de 1 (sem interesse) a 5 (absolutamente necessárias).

b₁) Fluência em línguas estrangeiras

No quadro 4.11, podemos observar que a língua mais conhecida é o Inglês, seguida pelo Francês e o Espanhol, enquanto o Alemão é a língua menos

conhecida ou menos falada pelos dirigentes das empresas. Segundo KOTLER (2000), a compreensão de línguas estrangeiras torna mais fácil e seguro fazer negócios no mercado internacional.

Quadro 4.11
Fluência em línguas estrangeiras

Línguas estrangeiras	Média	Desvio Padrão
- Espanhol	3,0189	1,0509
- Francês	3,0818	1,1584
- Inglês	3,3661	1,2734
- Alemão	1,8958	1,3953

Numero de observações 88

b₂) Viagens ao exterior

O quadro 4.12 regista os dados relativos ao número médio de viagens ao estrangeiro durante o ano (idas a feiras, exposições, relações com clientes e/ou fornecedores, ou outras), onde se constata que 49,2% vai mais de três vezes por ano e apenas 3,3% nunca vão. Esta situação parece evidenciar a existência de dirigentes com maior mobilidade internacional que outros. Segundo KOTLER (2000), “Uma das melhores maneiras de iniciar ou aumentar as actividades de exportação é participando em feiras no exterior.”

Quadro 4.12
Numero médio de viagens/ano ao estrangeiro

Viagens	Número de empresas	%
- Nunca	4	3,3%
- Esporadicamente	16	13,1%
- Periodicamente:		
1 vez por ano	7	5,7%
2 ou 3 vezes ao ano	35	28,7%
mais de 3 vezes ao ano	60	49,2%
TOTAL	122	100,0%

Número de observações 122

Relativamente à deslocação das pessoas ao estrangeiro, URBAN (1984), refere que “A exportação supõe uma deslocação das pessoas e não somente de mercadorias, pois as viagens frequentes e as estadias de maior ou menor duração no estrangeiro que representam para os interesses, como para a sua família, uma fonte de enriquecimento certa, mas também complicações e dificuldades de toda a ordem.

Para este autor, “A actividade da exportação é também uma fonte de enriquecimento das tarefas para os membros da organização, que nelas participam; as viagens através do mundo não formam somente a juventude; elas estimulam, regra geral, a abertura do espírito e a curiosidade intelectual, reduzem a resistência à mudança dos recursos humanos, melhoram a compreensão dos povos, das suas tradições e dos seus comportamentos.”

b₃) Risco das relações internacionais

Relativamente à opinião sobre o risco que as relações comerciais a nível internacional possam trazer, podemos observar no quadro 4.13 que 63,9% dos dirigentes consideram as relações comerciais a nível internacional absolutamente necessárias apesar do risco inerente a estas. No estudo realizado por RAPOSO (1994), esta percentagem foi de 62,9%.

Após uma análise mais detalhada às respostas a esta questão, verificamos que quatro empresas (3,3%) consideraram que as relações comerciais a nível internacional eram arriscadas mas necessárias. Este facto parece indicar que o envolvimento internacional é considerado absolutamente necessário apesar de conter alguns riscos, pois segundo KOTLER (2000), “As vantagens e os riscos competitivos fazem com que as empresas geralmente não tomem nenhuma atitude até que algum facto as empurre para o mercado internacional. Talvez alguém – um exportador local, um importador estrangeiro, um governo estrangeiro – peça à empresa para vender no

mercado internacional. Ou então a empresa está com excesso de produção e precisa encontrar outros mercados para os seus produtos.”

Quadro 4.13

Opinião sobre o risco das relações internacionais

Classificação	Número de empresas	%
- Sem interesse	1	0,8%
- Arriscadas	9	7,4%
- Pouco arriscadas	0	0,0%
- Necessárias	34	27,8%
- Absolutamente necessárias	78	63,9%
TOTAL	122	100,0%

Número de observações 122

Quando questionámos os empresários, se perante esses riscos, as suas exportações estavam cobertas com um seguro próprio, 57,6% respondeu que não possui qualquer seguro, enquanto os restantes 42,4% afirmam que possuem, conforme podemos constatar no quadro seguinte.

Quadro 4.14

Seguro de cobertura de risco à exportação

Seguro de cobertura de risco à exportação	Número de empresas	%
- SIM	50	42,4%
- NÃO	68	57,6%
TOTAL	118	100,0%

Número de observações 118

c) A presença de capital e administradores estrangeiros

Segundo RAPOSO (1994), “Designam-se por empresas com capitais estrangeiros as empresas com participação destas categorias de capitais, independentemente dos seus montantes. A existência de directores estrangeiros pode significar que estes

representam os capitais estrangeiros na empresa, ou que a empresa está interessada em estreitar e incrementar o seu envolvimento internacional através de sua presença.”

No quadro 4.15 podemos analisar a existência de capitais estrangeiros com a presença de gerentes ou administradores estrangeiros. Verifica-se que 86% das empresas não possuem capitais estrangeiros, enquanto que as restantes 14% têm capitais estrangeiros. Destas empresas, 0,8% tem menos de 20% de capital estrangeiro, enquanto que as restantes 13,2% possuem mais de 75% de capital estrangeiro. Este facto parece evidenciar, tal como já tinha sido constatado por RAPOSO (1994), que a presença de gerentes ou administradores reflecte a representação dos capitais estrangeiros e não o desejo de internacionalizar a empresa através da sua presença.

Relativamente à presença de gerentes ou administradores estrangeiros, ela verifica-se em 16,5% das empresas, enquanto nas restantes 83,5% aqueles são portugueses.

Quadro 4.15

Relação entre a presença de capitais estrangeiros nas empresas e a existência de gerentes/administradores estrangeiros

Gerente/administrador estrangeiro	Capital estrangeiro				TOTAL	%
	[0%]	[<20%]	[20%-75%]	[>75%]		
- Sim	6	0	0	14	20	16,5%
- Não	98	1	0	2	101	83,5%
TOTAL	104	1	0	16	121	
%	86,0%	0,8%	0,0%	13,2%		100,0%

Número de observações 121

4.4 – Produção

O envolvimento internacional na produção, foi abordado segundo dois critérios; o primeiro sobre a existência de unidades produtivas localizadas em Portugal ou no exterior, o segundo, tendo em conta a política de subcontratação seguida pelas empresas.

a) Unidades produtivas no exterior

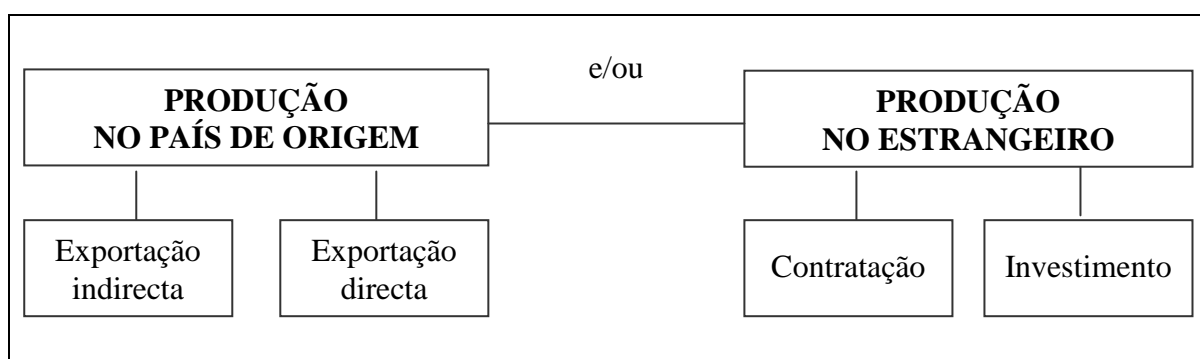
Saber se as empresas possuem unidades produtivas, dar-nos-ia a conhecer o grau de envolvimento internacional na produção.

Quanto a este critério de internacionalização, segundo SARATHY e TERPSTRA (1997), pode ser equacionado segundo duas modalidades de acesso distintas:

- quando a produção é efectuada no país de origem, e em seguida se procede directa ou indirectamente à exportação para os mercados de destino;
- Quando a produção é efectuada no estrangeiro.

Relativamente à primeira, esta assenta numa estratégia de Exportação, enquanto que na segunda, assenta numa estratégia de produção local que pode ir desde a Contratação ao Investimento, conforme figura seguinte:

Figura 4.11 – Classificação das diferentes modalidades de acesso de acordo com o local de produção



Fonte: Adaptado de SARATHY e TERPSTRA (1997), pg. 508

As principais diferenças entre estas duas modalidades de acesso é que, a primeira se baseia na exportação, enquanto a segunda se baseia numa estratégia de entrada com produção local.

De acordo com RAPOSO (1994), a existência ou não de unidades produtivas, bem como de outras modalidades de radicação no exterior, indicam o envolvimento das empresas em formas mais avançadas de internacionalização.

Foi questionado às empresas se possuíam mais do que um centro de produção, e das 120 que responderam, 23,3% (28) informaram que sim e 76,7% (92) que não. Perguntava-se ainda, no caso de possuírem mais do que um centro de produção, se estavam localizados em Portugal ou no estrangeiro. Das 28 empresas (23%) que responderam que possuíam mais do que uma unidade de produção, 14,8% (18) informaram que estão localizadas em Portugal, 4,9% (6) que as possuem no exterior e 3,3% (4) que as possuem em Portugal e no estrangeiro simultaneamente, conforme podemos verificar no quadro seguinte:

Quadro 4.16

Unidades de produção no exterior

Unidades de produção	Número de empresas	%
- Em Portugal	18	14,8%
- No exterior	6	4,9%
- Em Portugal e no exterior	4	3,3%
- Não responde	94	77,0%
TOTAL	122	100,0%

Número de observações 121

b) A Subcontratação

Outro tipo de envolvimento internacional das empresas, no que respeita à sua produção, pode ser medido através da política de subcontratação seguida pelas

empresas. Neste aspecto, a empresa pode ser subcontratada por outras (vende parte da sua produção) ou pode subcontratar outras empresas (compra a outras empresas parte da produção destas).

FREIRE (1998), refere que relativamente à existência de grupos estratégicos à escala mundial presentes no sector do vestuário, o grupo mais numeroso do sector é o que se dedica à subcontratação, sendo de realçar a sua crescente sofisticação técnica e dinâmica de internacionalização.”

Pela análise dos dados recolhidos e referidos no quadro 4.17, podemos verificar que mais de metade das empresas da amostra (54,5%), são subcontratadas por outras empresas.

Quadro 4.17

Empresas da amostra que são subcontratadas por outras empresas

Empresas subcontratadas	Número de empresas	%
- Sim	66	54,5%
- Não	55	45,5%
TOTAL	121	100,0%

Número de observações 121

Destas 66 empresas que vendem parte da sua produção, 75,8% são subcontratadas por empresas estrangeiras e 62,1% por empresas nacionais, conforme podemos observar no quadro seguinte.

Quadro 4.18

Subcontratação da produção

Produção subcontratada por outras empresas	Número de empresas	%
- Nacionais	41	62,1%
- Estrangeiras	50	75,8%

Número de observações 66

Trata-se de uma variável de resposta múltipla por isso a percentagem ultrapassa os 100%

Quando analisamos, através do quadro 4.19, o grau de subcontratação (em valor) que as empresas praticam em relação ao total do seu volume de vendas, verificamos que, relativamente às que são subcontratadas por empresas estrangeiras, (42%) destina mais de metade do seu volume de negócios a este tipo de produção.

Quadro 4.19

Empresas que são subcontratadas e em que percentagem a sua produção se destina a empresas nacionais ou estrangeiras

% de subcontratação em relação ao volume total de vendas	Empresas Nacionais		Empresas Estrangeiras	
	Número	%	Número	%
- Menos de 20%	24	58,5%	16	32,0%
- [20% - 50%]	8	19,5%	13	26,0%
- Mais de 50%	9	22,0%	21	42,0%
TOTAL	41	100,0%	50	100,0%

Número de observações 66

Trata-se de uma variável de resposta múltipla por isso o número ultrapassa os 66

Relativamente ao facto de subcontratarem outras empresas, ou seja, comprarem a outras empresas parte da produção destas, 81,8% referem que o fazem, enquanto as restantes 18,2% responderam negativamente, conforme se pode observar no quadro seguinte.

Quadro 4.20

Empresas da amostra que subcontratam outras

Empresas que subcontratam outras	Número de empresas	%
- Sim	99	81,8%
- Não	22	18,2%
TOTAL	121	100,0%

Número de observações 121

A produção subcontratada a outras empresas é essencialmente efectuada a empresas localizadas no mercado nacional, conforme podemos constatar pelo quadro 4.21.

Quadro 4.21**Produção subcontratada a outras empresas**

Produção subcontratada a outras empresas localizadas no mercado	Número de empresas	%
- Nacional	92	92,9%
- Internacional	25	25,3%

Número de observações 99

Trata-se de uma variável de resposta múltipla por isso a percentagem ultrapassa os 100%

Da análise do quadro anterior podemos concluir que as empresas em estudo subcontratam em maior número outras empresas (81,8%), do que são subcontratadas por outras (54,5%).

4.5 – Exportação

Ao envolverem-se em actividades de exportação, as empresas enfrentam um novo desafio, a entrada no meio envolvente internacional bastante complexo e, em geral, significativamente diferente do mercado doméstico. É, então, admissível supor que, normalmente, os dirigentes das empresas consideram envolver-se em actividades de exportação, quando são estimulados para isso. RAPOSO (1994).

De acordo com URBAN (1984), “As empresas, confrontadas pela ‘terceira revolução industrial’, são necessariamente levadas a interrogar-se sobre os mecanismos e os efeitos da ‘mundialização’ da economia; isto, pelo menos, por duas razões. A primeira refere-se à modificação do campo de desenvolvimento da firma; as reais possibilidades de expansão dos mercados internacionais não foram, sem dúvida, tão importantes como nos nossos dias; a reflexão sobre as vias de integração na economia mundial impõe-se, desde já, a qualquer empresa consciente da rapidez e da dinâmica da evolução que caracterizam a conjuntura sócio-económica.

A segunda razão é de natureza mais defensiva; num contexto rico em turbulências de toda a espécie, as posições estáveis tornam-se ilusórias; os mercados nacionais são agredidos pela concorrência estrangeira, por vezes incômoda ou falsa, na medida em que emana de países com sistemas económicos que se referem a critérios de avaliação diferentes dos da economia de mercado.

Resumindo, as novas condições do crescimento moderno impõem às empresas desafios cada vez mais impressionantes, que se devem analisar para se poderem resolver.”

Para KOTLER (1996a), “Ordinariamente, a maior parte das empresas preferiu o marketing doméstico ao internacional. O marketing doméstico é geralmente mais simples e mais seguro. Os homens de negócios não têm de aprender outras línguas, lidar com moedas diferentes, enfrentar incertezas políticas e legais, adaptar o produto a diferentes conjuntos de necessidades e expectativas e assim por diante. Há, na realidade, somente dois factores que poderão empurrar um homem de negócios ao marketing internacional. Em primeiro lugar, a falta geral de oportunidades no mercado doméstico. Em segundo lugar, ele poderá ser puxado para o comércio exterior pelas grandes e convidativas oportunidades para o seu produto em outros países. Sem abandonar, necessariamente, o seu mercado interno, ele poderá considerar os outros mercados como atraentes para realizar lucros, apesar dos embaraços e irritações extras que poderá encontrar nas operações externas.”

Segundo KOTLER (2000), “A maioria dos países queixa-se de que um número muito pequeno das suas empresas participa do comércio exterior. Isso faz com que o país não obtenha divisas estrangeiras suficientes para pagar as importações necessárias. Muitos governos patrocinam programas agressivos de promoção da exportação para possibilitar que as suas empresas exportem. Esses programas exigem um profundo conhecimento de como as empresas se podem internacionalizar.”

a) A Intensidade Exportadora

De acordo com URBAN (1984), “O alargamento dos mercados, que correspondem a um interesse internacional ilustrado pela criação do Fundo Monetário Internacional (FMI, criado em 1944 para assegurar o bom funcionamento do sistema monetário internacional) e do GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade* ou Acordo Geral sobre as Tarifas e o Comércio), traduziu-se por um desenvolvimento elevado das correntes de exportação e importação em todo o mundo.”

Segundo RAPOSO (1994), “O envolvimento internacional da empresa é uma opção, que surge algumas vezes em resposta às mudanças impostas pelo meio envolvente, outras vezes como alternativa estratégica adoptada pelas empresas.”

Tendo em atenção o objectivo do presente estudo, considerámos que devíamos iniciar a análise dos dados obtidos, observando a intensidade exportadora, um dos aspectos relacionados com a exportação.

A **intensidade exportadora** é um dos principais critérios de classificação do envolvimento das empresas na exportação e, segundo o mesmo autor, “é a proporção de exportações no volume de vendas global. Este índice é importante pois revela o grau de dependência da empresa em relação aos mercados exteriores. Este indicador pode ser utilizado para as empresas consideradas individualmente ou para classes de empresas.”

No nosso estudo iremos atribuir as classes considerando o critério percentual estabelecido por RAPOSO (1994), ou seja:

- **Fraca** – a empresa exporta menos de 20 % das vendas totais;
- **Média** – a empresa exporta entre 20 % e 50 % das vendas totais;
- **Forte** – a empresa exporta mais de 50 % das suas vendas totais.

O quadro 4.22 apresenta a distribuição das empresas de acordo com a intensidade exportadora.

Quadro 4.22

Intensidade exportadora das empresas

Classes de intensidade	Número de empresas	%
- Fraca	6	5,2
- Média	19	16,4
- Forte	91	78,4
TOTAL	116	100,0

Número de observações 116

Verifica-se que mais de três quartos das empresas (78,4%), apresenta uma **Forte intensidade exportadora**, isto significa que a maioria das empresas exporta mais de 50% das suas vendas totais. Segundo RAPOSO (1994), “este indicador revela uma grande dependência das vendas das empresas nos mercados exteriores. Esta situação de dependência, em épocas de recessão e de contracção generalizada dos mercados, como acontece actualmente, provoca graves crises no sector com encerramento de empresas e despedimentos.”

Segundo alguns autores, esta época de contracção ou recessão de mercados, está novamente a verificar-se em 2002. SAMUELSON (2002), no seu artigo, “*Não subestimem os EUA*”, artigo este sobre a economia norte-americana e, escrito após o 11 de Setembro, comenta: “Que aspecto apresenta agora o futuro? (...) É realmente tudo tão prometededor? Pode manter-se o rápido crescimento do EUA deste primeiro trimestre? (...) A resposta é: definitivamente não. A rentabilidade das empresas norte-americanas continua fraca. (...) Não há sinais do habitual investimento empresarial forte que pôs em marcha outras recuperações cíclicas anteriores. E em geral, as taxas de desemprego, um indicador avançado da economia, ainda não começaram a descer.”

Por sua vez, o INE (2002), relativamente às contas nacionais do 1º trimestre de 2002, refere: “O Produto Interno Bruto (PIB) português cresceu, em termos reais, 1,4% no primeiro trimestre de 2002, face a igual período do ano anterior, sustentado por uma procura externa líquida menos desfavorável do que em anteriores trimestres. As despesas de consumo final das famílias residentes contribuíram também para este crescimento, sobretudo a componente automóvel, que evoluiu de forma bastante menos negativa. Todavia, a procura interna desacelerou, evidenciando um crescimento em volume de 0,6% contra 1% no último trimestre de 2001, face a igual período do ano anterior, em resultado do fraco desempenho do investimento.” (...) “O produto gerado internamente cresceu 0,3% em volume, inferior ao acréscimo verificado no último trimestre de 2001.” (...) O investimento foi, por sua vez, a variável menos dinâmica da procura interna, tendo contribuído negativamente para o crescimento homólogo do PIB (em -0,1 pontos percentuais), em virtude da sua variação negativa face a igual período do ano anterior (-0,2% em volume).”

b) Dimensão da empresa e Intensidade exportadora

Já BRANDÃO *et al* (1998), consideraram “que a intensidade exportadora pode ser explicada por variáveis representativas das vantagens comparativas tradicionais e por variáveis que evidenciam o poder de mercado e a dimensão das empresas como determinantes da sua *performance* exportadora. Tal facto está de acordo com as novas teorias do comércio internacional que têm evidenciado a importância de variáveis da economia industrial, na determinação dos fluxos de comércio internacional, o que está associado ao reconhecimento crescente da importância da imperfeição dos mercados na análise do comércio mundial.”

No quadro 4.23 podemos observar a relação entre a Dimensão da empresa e a Intensidade exportadora. Da análise deste quadro, podemos constatar, por um lado,

que quer as pequenas quer as grandes empresas, demonstram uma forte intensidade exportadora (78,4%) e, por outro lado, que as primeiras evidenciam uma maior intensidade exportadora (79,0%) que as segundas (72,7%).

Este facto foi não só comprovado por RAPOSO (1994), como também por outros autores, noutros países, segundo afirma este autor.

Quadro 4.23

Relação entre classes de Dimensão das empresas e classes de Intensidade exportadora

Dimensão das empresas	Intensidade exportadora			
	Fraca	Média	Forte	TOTAL
- PME	5 (4,8%)	17 (16,2%)	83 (79,0%)	105 (100%)
- Grandes empresas	1 (9,1%)	2 (18,2%)	8 (72,7%)	11 (100%)
TOTAL	6	19	91	116
%	5,2%	16,4%	78,4%	100%

Número de observações 116

c) Antiguidade da empresa e Experiência exportadora

Segundo RAPOSO (1994), considerando a antiguidade de criação da empresa e a antiguidade exportadora, pode medir-se a influência da experiência sobre a internacionalização, de modo a permitir o seu estudo.

Tal como este autor, e relativamente ao ano de constituição da empresa, considerámos quatro categorias, para classificar a **Antiguidade da empresa**:

- **Muito antigas** – constituídas há mais de 25 anos
- **Antigas** – constituídas entre 15 e 25 anos
- **Novas** – constituídas entre 6 e 14 anos
- **Muito novas** – constituídas até há 5 anos

Do mesmo modo, para avaliar a experiência na exportação, consideraram-se quatro categorias de empresas. De acordo com os anos de exportação, são considerados quatro níveis de **Experiência exportadora**:

- **Pequena** – exporta há menos de 5 anos
- **Média** – exporta entre 5 e 10 anos
- **Grande** – exporta entre 11 e 25 anos
- **Muito grande** – exporta há mais de 25 anos

No quadro 4.24 podem ser observadas a Antiguidade das empresas e a sua Experiência exportadora.

Quadro 4.24

Relação entre classes de Antiguidade das empresas e classes de Experiência exportadora

Antiguidade das empresas	Experiência exportadora				TOTAL
	Pequena	Média	Grande	Muito grande	
- Muito antigas		2 (1,8%)	10 (8,8%)	8 (7,0%)	20 (17,6%)
- Antigas		15 (13,2%)	23 (20,2%)		38 (33,3%)
- Novas	2 (1,8%)	29 (25,4%)	22 (19,3%)		53 (46,5%)
- Muito novas	2 (1,8%)	1 (0,9%)			3 (2,6%)
TOTAL	4	47	55	8	114
%	3,5%	41,2%	48,3%	7,0%	100%

Número de observações 114

Assim, verifica-se que o universo das empresas estudadas é maioritariamente antigo, pois cerca de 50,9% das empresas são Antigas ou Muito antigas e cerca de 49,1% são empresas Novas ou Muito novas.

No estudo efectuado por RAPOSO (1994), relativo à Análise da Internacionalização das Actividades das Empresas: Evidências Empíricas do Sector Têxtil Português, no qual são estudadas empresas do sector Têxtil e do Vestuário, o universo das empresas estudadas é bastante antigo, pois cerca de 68% das empresas são Antigas ou Muito antigas, enquanto as restantes 32% são Novas ou Muito novas, pelo que se

pode concluir tratar-se de um sector industrial tradicional, em Portugal. No nosso estudo, que respeita apenas a empresas exportadoras do sector da confecção de vestuário, não é clara esta evidência, o que nos pode levar a concluir que este sector é bastante mais recente ou, então, que tem um ciclo de vida mais curto do que o sector Têxtil.

No que respeita à Antiguidade da empresa *versus* Experiência exportadora, é notório, no mesmo quadro, que são as empresas Antigas com 20,2%, seguidas das empresas Novas com 19,3% que demonstram uma Grande Experiência exportadora. As Muito antigas ficam-se pelo terceiro lugar, com a particularidade de serem o único grupo de empresas a demonstrarem uma Muito grande Experiência exportadora.

d) Antiguidade da empresa e Intensidade exportadora

No quadro 4.25, podemos analisar a relação entre a Antiguidade das empresas e a Intensidade exportadora. Verifica-se pela análise destas duas variáveis que a categoria das empresas Muito antigas, em termos relativos, revela menor Intensidade exportadora que as outras categorias de empresas. Das empresas Novas, 78,6% (44 das 56) apresentam forte Intensidade exportadora e a totalidade de empresas representadas Muito novas demonstram também forte Intensidade exportadora. Esta evidência parece indicar que as empresas de constituição mais recente manifestam uma mais forte Intensidade exportadora que as empresas mais antigas. Quanto ao facto das empresas Muito novas apresentarem todas elas forte Intensidade exportadora, é admissível considerar que estas empresas foram constituídas com o objectivo claro de explorar os mercados internacionais.

Quadro 4.25

Relação entre classes de Antiguidade das empresas e classes de Intensidade exportadora

Antiguidade das empresas	Intensidade exportadora			
	Fraca	Média	Forte	TOTAL
- Muito antigas	1 (0,9%)	4 (3,6%)	15 (13,6%)	20 (18,2%)
- Antigas	2 (1,8%)	8 (7,3%)	26 (23,6%)	36 (32,7%)
- Novas	3 (2,7%)	6 (5,5%)	42 (38,2%)	51 (46,4%)
- Muito novas	0 (0,0%)	0 (0,0%)	3 (2,7%)	3 (2,7%)
TOTAL	6	18	86	110
%	5,4%	16,4%	78,2%	100%

Número de observações 116

e) Experiência exportadora e Intensidade exportadora

No quadro 4.26, pode ser analisada a influência da Experiência exportadora (mais ou menos tempo de exportação), na Intensidade exportadora (proporção de exportações no volume de negócios). Verifica-se que a proporção de empresas com maior Intensidade exportadora aumenta com a Experiência exportadora, facto que já tinha sido constatado por RAPOSO (1994), no seu estudo atrás referenciado. Por sua vez, não é evidente que a proporção de empresas com fraca Intensidade exportadora diminua com a Experiência exportadora.

Quadro 4.26

Relação entre classes de Experiência exportadora e classes de Intensidade exportadora

Experiência exportadora	Intensidade exportadora			
	Fraca	Média	Forte	TOTAL
Pequena (< de 5 anos)		2 (1,7%)	2 (1,7%)	4 (3,4%)
Média (5 a 10 anos)	3 (2,6%)	8 (6,9%)	36 (31,0%)	47 (40,5%)
Grande (11 a 25 anos)	3 (2,6%)	9 (7,8%)	44 (37,9%)	56 (48,3%)
Muito grande (> de 25 anos)			9 (7,8%)	9 (7,8%)
TOTAL	6	19	91	116
%	5,2%	16,4%	78,4%	100%

Número de observações 116

f) Objectivos de exportação

Os objectivos que levam as empresas a exportar, conforme refere URBAN (1984), podem ser de diversa ordem; económica, comercial, mercado, vendas, inovação, custos, risco, pois segundo este autor, “A exportação permite um melhoramento qualitativo dos produtos. Cada mercado tem as suas características próprias; dos mercados estrangeiros, com a sua diversidade, obrigam, os que os praticam, a inovar, a levar a cabo análises de valor, a melhorar as características ou condições de utilização dos produtos. Os mercados de exportação apresentam a oportunidade de testar as escolhas operadas pela empresa, corrigir a tempo certas orientações não muito felizes; pondo o exportador em contacto com os concorrentes internacionais, pois estes mercados fornecem informações, de situações ou de tendências, de natureza económica, comercial, científica ou técnica, que é necessário explorar utilmente.”

Para este autor, “A exportação pode regular as vendas. Toda a empresa, qualquer que seja o seu domínio de actividade, tem que combater flutuações temporárias ou cíclicas da procura no mercado interior; as procuras no estrangeiro podem desde logo compensar – parcial ou totalmente – as variações do plano de encargo. Observa-se com efeito que os mercados internacionais não estão em fase no mesmo momento. Além disso, as variações temporárias impostas pelas condições climáticas (tocam mais particularmente a indústria do vestuário ou de produtos farmacêuticos), estão evidentemente escalonadas no tempo conforme a situação geográfica dos países. Estes contrastes podem ser explorados para fins de regulação de fluxos de fabrico e de venda.

A exportação assegura igualmente uma certa diluição dos riscos comerciais e económicos por uma diversificação geográfica dos mercados.”

A intensificação da concorrência a nível global, está a fazer com que muitas empresas que apenas operavam nos mercados domésticos e sem qualquer tradição internacional, estejam a procurar os mercados externos, perseguindo um ou mais objectivos.

Na perspectiva de LAS CASAS (1999), a globalização arrastou consigo além da ameaça séria da concorrência externa para as empresas de determinado sector, outros desafios no mercado e para os ultrapassar, existe a possibilidade de expansão para fora do país, ou seja, através da exportação.

ANSOFF e MCDONELL (1990), identificaram os seguintes objectivos como os mais frequentemente perseguidos pelas empresas:

- incremento das vendas e crescimento da empresa de forma sustentada, a fim de evitar a estagnação;
- aumento da rentabilidade no curto prazo e mantê-la no médio/longo prazo;
- aproveitamento de sinergias e economias de escala ao nível da estrutura de custos;
- portefólio estratégico equilibrado, precavendo-se assim, contra as incertezas tecnológicas, económicas, sociais e políticas.

Relativamente aos objectivos de exportação, o grau de satisfação das empresas pode ser avaliado no quadro 4.27, numa escala de 1 (decepcionado) a 5 (muito satisfeito). Mais de metade das empresas (51,4%) apontam um grau de satisfação média (3). As empresas que estão satisfeitas ou muito satisfeitas (40,5%), são cinco vezes superiores às não satisfeitas (8,1%). Apenas uma empresa se considera decepcionada.

Quadro 4.27

Grau de satisfação relativamente aos objectivos de exportação

Grau de satisfação relativamente aos objectivos de exportação	Número de empresas	%
- 1 (decepcionado)	1	0,9%
- 2	8	7,2%
- 3	57	51,4%
- 4	38	34,2%
- 5 (muito satisfeito)	7	6,3%
TOTAL	111	100,0%

Número de observações 111

g) Motivos para exportar

Para URBAN (1984), “A análise de três séries de factores esclarece as respostas à questão fundamental que todo o industrial é levado a pôr-se, a saber: ‘porquê exportar?’ A primeira é relativa essencialmente às condições de produção e à utilização de técnicas modernas; a segunda, trata das exigências da venda e da evolução dos mercados; a terceira refere-se a considerações financeiras e de exercício de um certo poder.”

Perante as dificuldades e desafios que as empresas enfrentam ao considerarem a sua entrada no mercado externo, foi questionado às empresas da amostra, qual era o factor mais importante que leva a sua empresa a exportar. As respostas válidas constam do quadro seguinte⁴.

⁴ Das 120 respostas recebidas, 94 deram uma única resposta, as outras 26 empresas ao darem mais do que uma resposta não puderam ser consideradas.

Quadro 4.28

Factores mais importantes que levam as empresas a exportar

Factores	Número de empresas	%
- Atacar os concorrentes internacionais nos seus mercados internos	3	3,2%
- Maiores oportunidades de lucro no mercado internacional	12	12,8%
- A empresa necessita de uma base de clientes maior para atingir economias de escala	13	13,8%
- A empresa quer ser menos dependente de um único mercado	26	27,7%
- Sobrevivência da empresa	9	9,6%
- Debilidade do mercado nacional	24	25,5%
- Outro	7	7,4%
TOTAL	94	100,0%

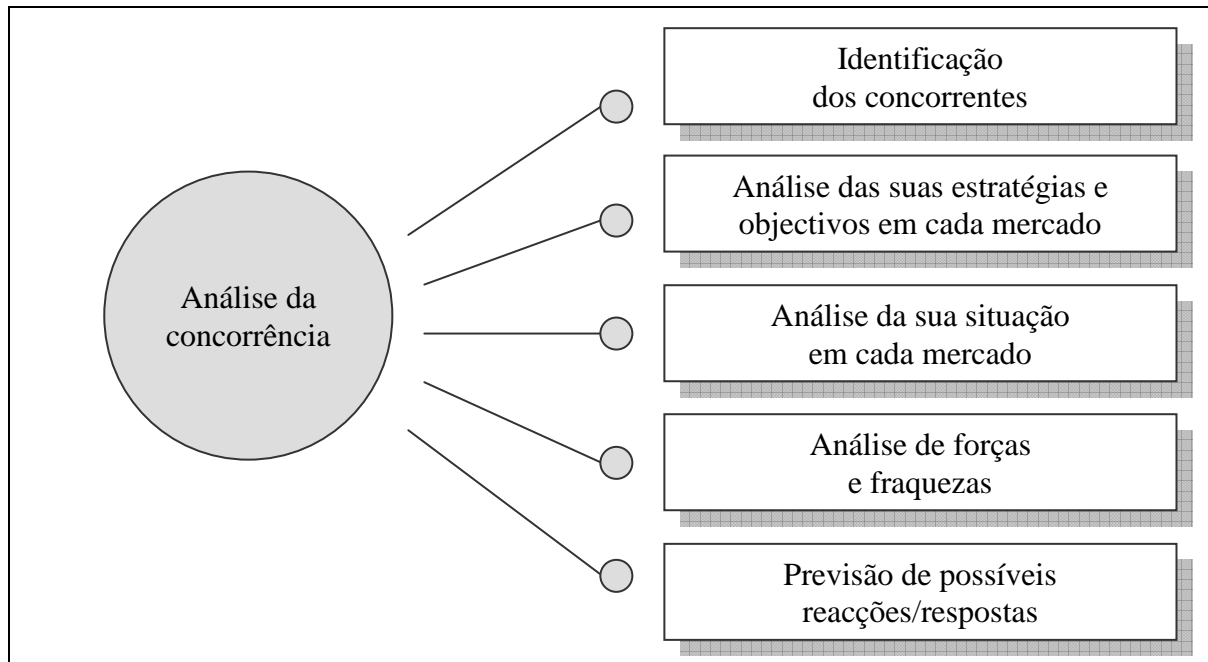
Número de observações 94

A empresa quer ser menos dependente de um único mercado foi o factor considerado mais importante por parte de 27,7% das empresas (26), enquanto a **debilidade do mercado nacional** surge como o segundo factor mais importante com 25,5% das respostas. Apenas 12,8% das empresas (12), consideraram como factor mais importante o das **maiores oportunidades de lucro no mercado internacional**.

O factor que foi considerado menos importante pelas empresas foi: **atacar os concorrentes internacionais nos seus mercados internos**, com apenas 3,2% das observações, no entanto CHURRUCA e GARCÍA-LOMAS consideram que é um aspecto que necessariamente as empresas devem ter em conta na análise da concorrência em cada mercado exterior. As diferenças nos produtos, preços, distribuição e promoção da concorrência podem obrigar a modificações na estratégia internacional da empresa.

Estes autores esquematizam a análise da concorrência internacional de acordo com a figura 4.12.

Figura 4.12
Análise da concorrência internacional



Fonte: CHURRUCA e GARCÍA-LOMAS (1995), pg. 208

h) Obstáculos identificados na exportação

Os problemas ou obstáculos à exportação, podem ser muitos e de várias ordens. Neste trabalho, foram tidos como as principais dificuldades encontradas no crescimento das vendas com que as empresas se têm defrontado no seu processo de exportação.

No quadro 4.29, podemos observar o grau de importância dos obstáculos com que as empresas se têm defrontado no seu processo de exportação e que podem condicionar o crescimento do volume de negócios. O principal problema apontado resulta da concorrência de empresas quer nacionais quer estrangeiras, em segundo lugar, a falta de apoios oficiais e, em seguida, a falta de competitividade nos preços. A falta de competitividade no *design* é o obstáculo menos apontado pelas empresas.

Provavelmente porque poucos empresários reconhecem o valor do *design*, na melhor das hipóteses, equiparam *design* a estilo, VERT (1991).

Por sua vez FREIRE (1998), refere: “A negligência do *design*, da marca e da qualidade, bem como a insuficiente atenção aos prazos de entrega, tiveram como corolário a fraca imagem internacional das roupas produzidas em Portugal. Aliás esse facto é constatado pelo fraco apelo do COO (*Country Of Origin*: país de origem) com a referência *Made in Portugal*.”

Quadro 4.29

Obstáculos que condicionam o crescimento das vendas no processo de exportação

Obstáculos ao crescimento das vendas	Média	Desvio padrão
Concorrência de empresas nacionais e estrangeiras	3,9737	1,0598
Conhecimento limitado dos mercados internacionais	3,0917	1,1017
Falta de competitividade no <i>design</i>	2,3832	1,0608
Falta de informação	2,7778	1,0707
Falta de competitividade na gestão e organização	2,5794	1,0464
Falta de competitividade na qualidade	2,6636	1,3360
Falta de competitividade na tecnologia	2,6818	1,1328
Falta de estruturas de apoio sectoriais	3,3214	1,2097
Falta de competitividade na mão-de-obra	3,6903	1,1579
Falta de apoios oficiais	3,7411	1,1210
Falta de competitividade nos preços	3,7143	0,9812
Falta de competitividade na imagem de marca	2,7963	1,1742
Ineficiência nas vendas e na distribuição	2,5556	1,1051

Número de observações 104

Sobre o principal obstáculo, CHURRUCA e GARCIA-LOMAS (1995), referem que a concorrência internacional é diferente em relação à que as empresas têm que fazer frente ao seu mercado doméstico, não só pelo maior número de concorrentes e, por conseguinte, maiores forças que se encontram envolvidas no mercado internacional, mas também porque as vantagens competitivas destes são menos conhecidas que a concorrência existente no mercado doméstico.

No que diz respeito à falta de apoios oficiais, KOTLER (2000), “Os governos, frequentemente, impõem altas tarifas para proteger as indústrias do seu país. Outros, utilizam o recurso das barreiras comerciais invisíveis, como adiar importantes aprovações e inspeções e exigir onerosas adaptações dos produtos.”

A falta de competitividade nos preços é também um dos principais obstáculos apontado pelas empresas, para JONES (1994), “As decisões de preço devem concordar com a estratégia de marketing, (...) e as opções possíveis são:

- 1 – Preços agressivos para conseguir uma penetração no mercado e aumentar a sua quota deste mercado;
- 2 – Estabilizar os preços , diferenciando o produto dos concorrentes através de outras componentes do *marketing-mix*;
- 3 – Preços elevados para:
 - a) tirar um proveito máximo de um mercado em crescimento;
 - b) compensar os custos de introdução de um produto novo;
 - c) corresponder à imagem de exclusividade do seu produto;
 - d) obter um lucro máximo com as vendas restantes de um produto em declínio.

i) Estruturas internas de apoio à exportação

Uma estrutura de apoio à exportação está estreitamente relacionada com o envolvimento internacional.

Segundo KOTLER (2000), “A estratégia da força de vendas tem implicações na sua estrutura.

(...) As empresas necessitam rever a sua estrutura da força de vendas à medida que as condições económicas e de mercado evoluem.

(...) Uma empresa, geralmente, entra no marketing internacional simplesmente enviando suas mercadorias. Se as vendas aumentam, a empresa cria um departamento de exportação com um gerente de vendas e alguns assistentes.”

Quando analisamos o grau de envolvimento internacional através da existência de uma estrutura própria de apoio à exportação, no quadro 4.30, verificamos que 37,4% das empresas inquiridas, possuem essa estrutura, enquanto as restantes 62,6% não têm.

Quadro 4.30

Existência de uma estrutura de apoio à exportação

Estrutura de apoio à exportação	Número de empresas	%
- SIM	43	37,4%
- NÃO	72	62,6%
TOTAL	115	100,0%

Número de observações 115

No estudo desenvolvido por RAPOSO (1994), que para além do sector do vestuário, incluía o sector têxtil, verificou-se que 42,9% das empresas possuíam uma estrutura de apoio à exportação.

Esta constatação indicia que a existência de uma estrutura de apoio à exportação está mais ligada ao sector têxtil que ao do vestuário.

Em nossa opinião consideramos esta constatação verdadeira, tendo em conta que as empresas do sector têxtil são na generalidade dos casos mais antigas e de maior dimensão, razões que a nosso ver, contribuem para que estas empresas possuam em maior número uma estrutura de apoio à exportação.

4.6 – Investimento

Segundo BARANGER *et al*, (1993), “A decisão de investimento está na base das opções de desenvolvimento da empresa. É uma decisão fundamental, pois orienta a actividade da empresa no longo prazo. Em particular, condiciona directamente a sua rentabilidade futura.

A decisão de investimento é uma escolha que deve ser feita com o máximo de rigor e de informações.”

De acordo com COUVREUR (s/d), “A política geral da programação dos investimentos, terá de ser concreta e precisa. Trata-se de pô-la em prática nos diferentes domínios da empresa, de forma detalhada, calculada e articulada, e isto relativamente a um determinado período. Terá de passar-se do nível das ideias gerais e qualitativas para o das propostas concretas e quantificadas. Isto constitui a segunda vertente do ‘*corporate planning*’, ou seja, a fase de formulação dos programas (também chamada ‘plano de desenvolvimento a longo prazo’ ou ‘*programming*’).”

As decisões de investimento e de financiamento são muito importantes, quer do ponto de vista do desenvolvimento económico de uma sociedade, quer numa óptica puramente empresarial; efectivamente, a maioria das decisões de investimento em capital fixo são marcadamente irreversíveis e envolvem sempre diversos riscos, pois as despesas dos investimentos são mais ou menos certas e geralmente antecedem a obtenção de receitas futuras eventualmente incertas. MENEZES (1988).

No quadro 4.31, podemos constatar que no ano 2000, a maior parte das empresas (48,4%) mantiveram o valor dos investimentos que realizaram em 1999, enquanto que 25,4% aumentaram os investimentos.

Quadro 4.31**Investimentos realizados no ano 2000 em relação a 1999**

Investimentos	Número de empresas	%
- Diminuíram	32	26,2%
- Foram semelhantes	59	48,4%
- Aumentaram	31	25,4%
TOTAL	122	100,0%

Número de observações 122

A análise em separado das PME e Grandes empresas, conforme quadro 4.32, não nos permite concluir uma significativa alteração do grau de investimento realizado quer por umas quer por outras empresas, visto que a percentagem das empresas que diminuíram ou aumentaram os investimentos sofre poucas alterações.

Quadro 4.32**Investimentos realizados no ano 2000 em relação a 1999
- PME/Grandes empresas**

Investimentos	PME		Grandes empresas	
	Número	%	Número	%
- Diminuíram	28	25,5%	4	33,3%
- Foram semelhantes	55	50,0%	4	33,3%
- Aumentaram	27	24,5%	4	33,3%
TOTAL	110	100,0%	12	100,0%

Número de observações 122

4.7 – Mercados internacionais

Segundo URBAN (1984), “As empresas que se desejam manter prósperas ou activas, devem pelo menos acompanhar as evoluções perceptíveis à escala do conjunto no qual se integram: por vezes são as próprias firmas que provocam estas evoluções e as orientam num determinado sentido (estratégias das empresas multinacionais). Qualquer que seja o crescimento das trocas internacionais provoca

em todas as empresas, abertas para o exterior, um duplo efeito: um efeito de volume (aumento da corrente de negócios potenciais) e um efeito de rendimento, especialmente interessante na medida em que as margens estão bloqueadas pelo mercado nacional (numa perspectiva de luta contra a inflação) e onde existem elasticidades/preços, mais favoráveis sobre os outros mercados.”

De acordo com RAPOSO (1994), “A crescente internacionalização e interpenetração das economias dos países, e a rápida evolução tecnológica, vêm provocando um aumento crescente na tendência da evolução dos mercados para a globalização e, em consequência, uma maior necessidade das empresas adaptarem as suas estratégias competitivas às constantes alterações do meio envolvente.”

De acordo com a COMISSÃO EUROPEIA (2000), “O sector do têxtil e do vestuário tem de enfrentar uma série de grandes desafios. São eles a internacionalização da produção e, em especial, a deslocalização para países com mão-de-obra barata, o reforço do peso dos distribuidores e a evolução da sua estratégia (cadeias especializadas, grandes armazéns, etc.) e, por último, o encargo do custo da mão-de-obra, que continua a ser bastante elevado relativamente aos países com baixos salários, que constituem os seus grandes concorrentes a nível mundial.”

a) Métodos de abordagem dos mercados externos

De acordo com RAPOSO (1994), “O conhecimento dos métodos utilizados para a abordagem dos mercados externos é importante, entre outros aspectos, para conhecer o empenhamento activo ou passivo colocado pelas empresas na exportação.”

Segundo ANSOFF (1977), “A penetração no mercado denota uma direcção de crescimento por meio do aumento da participação relativa da empresa nas suas linhas correntes de produtos e mercados. No desenvolvimento de mercados, a empresa está buscando novas missões para os seus produtos”.

A informação recolhida relativa aos métodos de abordagem dos mercados externos consta do quadro 4.33.

Quadro 4.33

Métodos de abordagem dos mercados externos

Métodos de abordagem	Número de empresas	%
- Uma prospecção sistemática nos mercados internacionais	54	49,1%
- Espaços temporais livres na produção devido à sazonalidade do mercado	13	11,8%
- Participações em feiras internacionais	10	9,1%
- Promoção e publicidade nos mercados internacionais	1	0,9%
- Outro	32	29,1%
TOTAL	110	100,0%

Número de observações 110

Não foram consideradas as respostas de 8 empresas, tendo em conta que deram mais do que uma resposta.

Praticamente metade das empresas (49,1%) considera que as vendas para os mercados internacionais se deve principalmente a **uma prospecção sistemática nos referidos mercados**, indiciando uma atitude activa por parte das empresas portuguesas de confecção de vestuário.

A promoção e publicidade nos mercados internacionais, é apenas apontada por 0,9% das empresas inquiridas, como método de abordagem dos mercados externos.

Quando se procede a uma análise às respostas das Grandes empresas, constata-se que a percentagem relativamente a este método de abordagem sobe para 72,7%, conforme se pode observar no quadro seguinte. Quando analisamos apenas as respostas das PME, este método é observado somente em 46,5% das empresas.

Quadro 4.34

Métodos de abordagem dos mercados externos – PME/Grandes empresas

Métodos de abordagem	PME		Grandes Empresas		Todas	
	Número de empresas	%	Número de empresas	%	Número de empresas	%
- Uma prospecção sistemática nos mercados internacionais	46	46,5%	8	72,7%	54	49,1%
- Espaços temporais livres na produção devido à sazonalidade do mercado	13	13,1%	-	-	13	11,8%
- Participações em feiras internacionais	10	10,1%	-	-	10	9,1%
- Promoção e publicidade nos mercados internacionais	1	1,0%	-	-	1	0,9%
- Outro	29	29,3%	3	27,3%	32	29,1%
TOTAL	99	100,0%	11	100,0%	110	100,0%

Número de observações 110

Esta observação parece evidenciar, que as grandes empresas têm uma atitude bastante mais activa quando se trata de proceder a uma prospecção sistemática nos mercados internacionais como método mais utilizado na abordagem dos mercados externos.

b) Estratégia de mercado

Segundo CZINKOTA e RONKAINEN (2001), “Um mercado é um grupo de potenciais clientes para um produto particular. Quem tem vontade e pode despende dinheiro ou trocar outros recursos para obter o produto.”

De acordo com NOONAN (1999), “Decidir quais os mercados a seleccionar é uma grande preocupação para o comerciante exportador, por isso quase todos os mercados são efectivamente seleccionados pelos distribuidores ou agentes que se oferecem ao exportador ou ao mercado internacional.”

Para LAMBIN (2000), “No novo ambiente macro-marketing, o *conceito de orientação para o mercado* deve substituir o conceito tradicional do marketing até agora considerado como uma função na empresa, responsável pela *análise* dos mercados (o mercado estratégico) e de *acção* nos mercados (o marketing operacional) e assumir-se como uma *cultura* que deve animar toda a organização”.

Para HELFER e ORSONI (1996), “O mercado potencial da empresa avalia-se tendo em conta:

- os não consumidores relativos que é possível transformar em compradores efectivos;
- os consumidores actuais que é possível conquistar aos concorrentes.

Por sua vez KOTLER (1986), articula as decisões estratégicas a partir da posição de mercado detida por cada empresa.

Uma empresa que seja **líder de mercado** pode:

- **Aumentar a procura global**, recolhendo assim, maiores vantagens devido à sua forte quota de mercado; pode ser conseguido através da conquista de novos consumidores, da descoberta e promoção de novos usos para o produto ou então, levar os clientes a consumir o produto mais frequentemente ou em maiores quantidades.
- **Proteger a sua quota de mercado**, inovando ou lançando novas variedades; ter um permanente controlo sobre os custos para poder praticar preços competitivos.
- **Aumentar a sua quota de mercado**, através de uma das políticas anteriores.

As estratégias de mercado irão ser abordadas segundo três perspectivas. Em primeiro lugar procuraremos analisar a presença das empresas em grandes mercados, em segundo a concentração das exportações nesses mercados. Por último será analisada a diversificação dos mercados tomando-se em consideração o número de países de destino.

Tendo em conta RAPOSO (1994), e os mais recentes estudos do CENESTASP (2000) e (2001), que apontam como principais continentes de destino das exportações de vestuário a Europa e o continente Americano, considerámos nesta investigação as seguintes áreas de mercados:

- **Europa;**
- **Continente Americano;**
- **Outros países.**

Segundo RAPOSO (1994), “Para identificar as estratégias de exportação, é importante definir os conceitos de frequência de exportação e de concentração das exportações. A **frequência de exportação**, indica a presença em determinada área, sendo medida pela proporção de empresas que exportam para essa área. A **concentração das exportações**, refere-se à proporção das exportações feita para determinada área de mercados, e pode ser considerada como que um indicador de dependência das exportações nessa zona.”

De acordo com este autor considerámos três classes de concentração, consoante a percentagem das exportações para a zona:

- **Baixa** – concentra menos de 20% das exportações
- **Média** – concentra entre 20% e 50% das exportações
- **Alta** – concentra mais de 50% das exportações

Para este autor, “A diversificação dos mercados refere-se à exportação para um diferente número de países, abstraindo do facto de estes serem de diferentes dimensões, e em muitos casos serem pouco homogéneos.”

c) Frequência e concentração das exportações por áreas de mercado

Segundo FREIRE (1998), “Relativamente ao comércio internacional de vestuário, é de referir que os EUA são os maiores importadores de roupa, seguindo-se a

Alemanha e o Japão. Porém, também aqui os valores agregados para a Europa colocam-na no topo das regiões importadoras à escala mundial. No lado das exportações, a China surge na liderança, seguida a alguma distância pela Itália e por Hong Kong.”

Ao analisar os dados relativos à frequência de exportação por áreas de mercado, relativos ao ano 2000, que figuram no quadro 4.35, constatamos que efectivamente a Europa, é a área geográfica onde se atingem as maiores frequências de exportação, com 96,7% de empresas a apontarem este continente como o destino privilegiado para as suas exportações, enquanto o continente Americano surge na última posição.

Quando analisamos em pormenor estas respostas, verificamos que 87,3% das empresas referem que mais de metade das suas exportações se destinam ao continente Europeu, o que indica uma **alta** concentração das exportações neste mercado. Dessas empresas, 9,3% têm uma **média** concentração das suas exportações, e apenas 3,4% têm uma **fraca** concentração.

Quadro 4.35

Destino das exportações no ano 2000

Áreas de mercado	Número de empresas	%
- Europa	118	96,7%
- Continente Americano	21	23,2%
- Outros países	36	35,1%

Número de observações 111

Trata-se de uma variável de resposta múltipla por isso a percentagem ultrapassa os 100%

d) Informação dos mercados internacionais

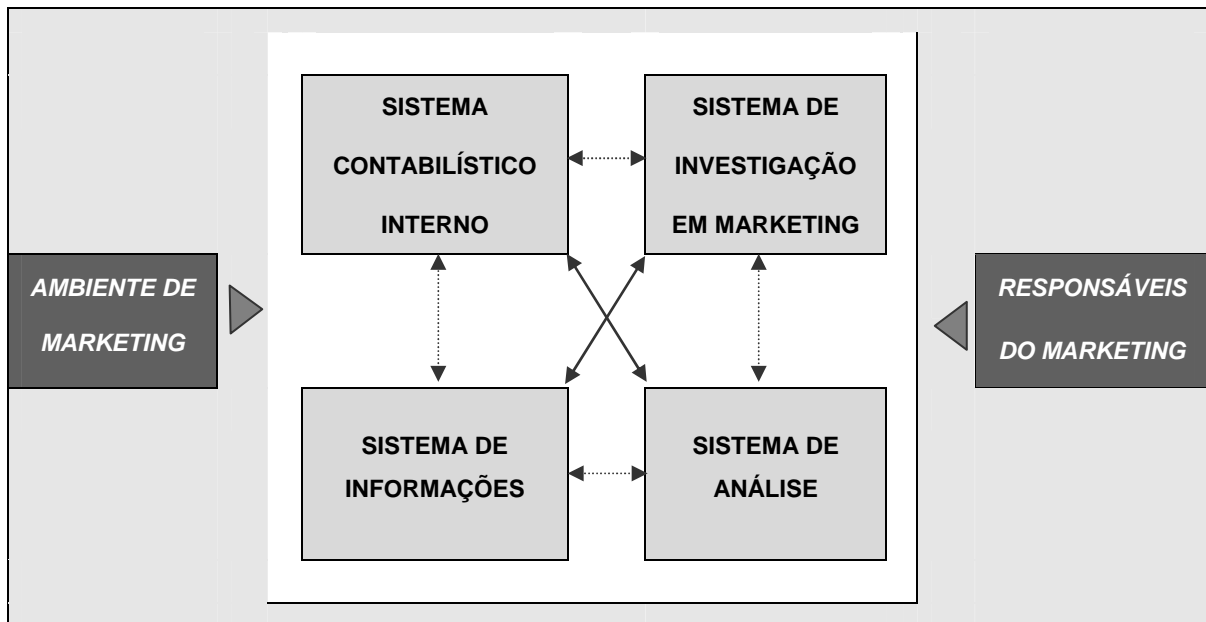
Segundo BARANGER *et al* (1993), “A informação é sinónimo de poder.” Para PERETTI (1997), “Quando a informação descendente divulga, em termos

imperativos, mensagens sobre a política e as grandes orientações da empresa, assume-se como um instrumento de gestão.”

De acordo com LAMBIN (2000), e de acordo com a figura 4.13, “A informação deve ser objecto de uma gestão rigorosa. Daí a razão de ser de um sistema de informação em marketing (SIM), que aborda de forma global as necessidades de informação em marketing, esforçando-se por estruturar e sistematizar os diferentes fluxos de informação necessários ao exercício da gestão de marketing.”

Figura 4.13

Estrutura de um Sistema de Informação em Marketing (SIM)



Fonte: LAMBIN (2000), pg. 124

Os componentes de um Sistema de Informação de Marketing (SIM), são formulados por KOTLER (1996a), de acordo com a figura 4.14, explicando que este está colocado entre o meio ambiente e o usuário executivo de marketing. Há um fluxo de dados de marketing do meio ambiente para o sistema de informações de marketing da empresa. Tal sistema transforma esse fluxo de dados em fluxo de informações de marketing que segue para os seus executivos. De acordo com estas informações, os

executivos desenvolvem planos e programas, que entram num fluxo de comunicação de marketing que retorna ao meio ambiente.”

Figura 4.14
Componentes do Sistema de Informação de Marketing



Fonte: KOTLER, (1996), pg. 488

Segundo DAHRINGER e MÜHLBACHER (1991), “A partir do momento em que os empresários trabalhem com diferentes mercados, um sistema de informação que funcione, processe e distribua informação importante aos responsáveis, é crucial para o sucesso da organização.”

No quadro 4.36, pode observar-se o grau de importância dado pelas empresas aos diferentes meios de informação a que recorrem para terem conhecimento dos mercados internacionais. No questionário havia sido solicitado que, de acordo com as oito propostas de opção, (principais meios de informação), as respostas fossem classificadas de 1 (o mais importante) a 8 (o menos importante).

Para classificar o grau de importância das respostas, foi atribuída uma pontuação de oito à resposta considerada mais importante, e um ponto à resposta menos importante.

Podemos assim verificar que os veículos de informação considerados mais importante para as empresas, tendo em vista o conhecimento dos mercados internacionais são as Feiras internacionais (25,1%), seguidos pelos Organismos públicos (22,7%) e a Internet (15,5%).

Quadro 4.36

Meios de informação utilizados pelas empresas

Principais meios de informação	Pontuação	%
Internet	268	15,5%
Imprensa nacional	80	4,6%
Imprensa internacional	158	9,2%
Organismos públicos (ICEP e/ou outros)	392	22,7%
Feiras nacionais	139	8,1%
Feiras internacionais	434	25,1%
Nenhum	8	0,5%
Outro	248	14,4%
TOTAL	1.727	100,0%

Número de observações 122

Para melhorar a informação das empresas é de referir que a COMISSÃO EUROPEIA (2000), co-financia, com as associações nacionais, a elaboração de um banco de referências que propõe métodos de diagnóstico adaptados às empresas de pequena dimensão, muito comuns no sector.

e) Diversificação dos mercados

Segundo RAPOSO (1994), “Por diversificação de mercados entende-se a venda para um grande número de diferentes mercados, correspondendo cada mercado a um

país. Não existindo uma medida para o número de países, que defina a empresa diversificada, até porque esta medida depende das características dos mercados de destino, da dimensão do país de origem e de outros factores (...).” Tal como este autor considerámos vários intervalos correspondendo a grupos de países de acordo com o quadro seguinte.

Quadro 4.37

Número de países de exportação

Número de países	Número de empresas	%
[1]	16	13,6%
[2 – 3]	36	30,5%
[4 – 6]	43	36,4%
[7 – 10]	16	13,6%
[> 10]	7	5,9%
TOTAL	118	100,0%

Número de observações 118

Analisando os resultados do quadro anterior, podemos verificar que 36,4% das empresas exporta para um número de países que se situa entre quatro a seis. Quando analisamos em pormenor as sete empresas que exportam para mais de dez países, verifica-se que quatro são PME, e as restantes três são grandes empresas.

Assim as empresas mais diversificadas, podem ser caracterizadas pela grande dimensão. Confirma-se este indício, quando verificamos que não há nenhuma grande empresa a exportar para um único país, e apenas uma exporta para dois ou três países, todas as outras exportam para quatro ou mais países.

f) Planos futuros acerca dos mercados internacionais

Segundo PINDYCK e RUBINFELD (1994), “Os mercados estão no centro da actividade económica, e muitas das questões e temas mais interessantes na economia são relacionados com o modo de funcionamento dos mercados.”

De acordo com URBAN (1984), “Uma empresa tendo vontade de desenvolver as suas exportações encontra-se diante de uma série de escolhas, que se podem apresentar do seguinte modo:

- ou a empresa decide exportar para um mercado estrangeiro determinado, o que tem por hábito vender no mercado nacional ou noutros mercados estrangeiros: opta por uma política de standardização da produção;
- ou a empresa vai seleccionar na sua carteira de actividades certos produtos, que lhe parecem melhor adaptados do que outros ao mercado visado, optará por uma política de ‘produto-mix’, próprio de cada mercado de exportação, não sendo no entanto estes produtos especialmente concebidos para o mercado de exportação em causa; trata-se simplesmente, duma adaptação comercial selectiva;
- ou a empresa optará para uma política de produção diferenciada por mercado de exportação, surgindo as modificações a aplicar aos produtos habituais da firma tanto como menores (mudança de cor, de apresentação, ...), tanto como maiores (criação dum novo produto adaptado às exigências específicas do mercado visado).”

Relativamente a novos mercados ou produtos, e no que respeita a preparar o cliente para a compra, JONES (1994), é de opinião que “a empresa terá de deslocar o cliente de uma total ignorância inicial, criando nele consciência e interesse, até acabar por persuadi-lo a actuar e a comprar.”

No quadro 4.38 podemos observar quais os planos futuros acerca dos mercados internacionais. Se 21,7% das empresas afirmam que é entrar em novos mercados, 28,7% referem que é vender mais nos mercados actuais. No entanto quase metade, isto é, 49,6% das empresas declaram que são ambos.

Quadro 4.38**Planos futuros acerca dos mercados internacionais**

Planos futuros	Número de empresas	%
- Entrar em novos mercados	25	21,7%
- Vender mais nos mercados actuais	33	28,7%
- Ambos	57	49,6%
TOTAL	115	100,0%

Número de observações 115

Quando os empresários foram questionados relativamente à previsão da evolução das vendas da sua empresa, 46,7% responderam que as suas vendas se irão manter, um terço é de opinião que irão mesmo aumentar e apenas 20% são de opinião que as suas vendas irão diminuir, conforme se descreve no quadro seguinte.

Quadro 4.39**Previsão da evolução das vendas para os mercados internacionais**

Previsão da evolução das vendas	Número de empresas	%
- As vendas vão diminuir	24	20,0%
- As vendas vão manter-se	56	46,7%
- As vendas vão aumentar	40	33,3%
TOTAL	120	100,0%

Número de observações 115

g) Variáveis de estratégia nos mercados internacionais

Segundo KOTLER (2000), as empresas actualmente estão enfrentando uma concorrência jamais vista. Estas podem conquistar clientes e superar a concorrência se conseguirem realizar um melhor trabalho de atendimento e satisfação das necessidades do cliente.

Quando se questionam as empresas “em que se fundamenta a estratégia nos mercados internacionais”, pode constatar-se através do quadro 4.40, que a

qualidade do produto é a variável que as empresas consideram como mais importante (81,5%). Em segundo lugar surge a **entrega dentro dos prazos acordados** (47,8%). O **serviço ao cliente** surge em terceiro lugar (25,0%). Pela análise dos resultados obtidos podemos constatar que a **imagem e marca** (4,3%) e o **design** (3,3%), são as variáveis considerados menos importantes pelas empresas⁵.

Quadro 4.40
Estratégia nos mercados internacionais

Variáveis	Número de respostas	%
- Qualidade do produto	75	81,5%
- Baixo preço	16	17,4%
- Serviço ao cliente	23	25,0%
- Imagem e marca	4	4,3%
- Design	3	3,3%
- Entrega dentro dos prazos acordados	44	47,8%
- Outro	3	3,3%
TOTAL	168	

Número de observações 92

Trata-se de uma variável de resposta múltipla por isso a percentagem ultrapassa os 100%

Relativamente à qualidade do produto, HELFER e ORSONI (1996). referem que, “A regularidade no nível de qualidade anunciada pelo fabricante tornou-se um objectivo prioritário, principalmente, devido à influência das tradições da indústria japonesa. Círculos de qualidade e círculos de progresso são instrumentos muito divulgados actualmente e que facilitam a realização dos objectivos nesta área.”

Os prazos de entrega, segundo KOTLER (2000), enquadram-se na noção de valor e satisfação do cliente.

O cliente percebe a diferença entre receber uma encomenda no prazo que solicitou, ou recebê-la fora desse prazo, que a acontecer, terá dificuldades em vender.

⁵ Das 120 empresas que responderam não puderam ser consideradas as respostas de 28 empresas, tendo em conta que responderam a mais de duas questões.

No que respeita ao serviço ao cliente, CHURRUCA e GARCIA-LOMAS (1995), são de opinião que o elevado desenvolvimento técnico conseguido nos últimos anos, leva a que hoje em dia, existam menos diferenças, no que respeita à qualidade dos materiais e características técnicas dos produtos fabricados pelas empresas. Pelo contrário, a diferenciação conseguida através de outros atributos do produto, como o serviço pró venda (entrega, instalação e apoio técnico prévio) e o serviço pós venda (manutenção e acompanhamento técnico) é cada vez mais importante. Para as empresas que vendem para o estrangeiro, o serviço ao cliente têm ainda um valor superior, porque se este não existir, os clientes preferem adquirir produtos nacionais, pela garantia implícita que o fornecedor lhe garante.

No que respeita ao papel desempenhado pela marca, estes autores, referem que esta serve, em primeiro lugar, para identificar, diferenciar. Tem por finalidade indicar ao consumidor que este ou aquele produto tem determinadas origens e que, portanto, existem garantias bem definidas para ele. É um meio de expressão, uma assinatura que, quando a sua imagem é rica, transmite numerosas indicações num espaço mínimo.

No que respeita à marca, o estudo da KURT SALMON (2000), refere que “Portugal não dispõe actualmente no sector têxtil de marcas que cheguem ao consumidor e também não existiram grandes possibilidades até agora para as criar, tendo em conta que criar uma marca é difícil, altamente custoso e pressupõe um elevado risco. (...) Dispor de marcas de prestígio poderia representar para o sector em Portugal uma oportunidade para toda a cadeia e provavelmente, se se realiza com êxito, um estímulo dinamizador para o sector de inegáveis potencialidades.”

Relativamente ao *design*, este estudo aponta que este sector sofre ainda de importantes limitações e faltas nesta área, o que afecta a sua capacidade de gerar mais valor acrescentado e, conseqüentemente, também a sua imagem.

Para FREIRE (1998), “Em termos de evolução futura da oferta, é previsível que as reestruturações globais actualmente em curso se acentuem, assumindo o design um papel cada vez mais preponderante nos países de origem das grandes empresas de vestuário e a produção em regime de subcontratação um papel central nos países menos desenvolvidos. Desta forma, a gestão da marca através do *design* e da distribuição passarão a constituir os factores mais relevantes na competição internacional e nacional.”

O baixo preço é a variável apontada por 17,4% das empresas inquiridas, dando razão a HELFER e ORSONI (1996), quando referem, “A acção comercial tendo como base o preço é frequentemente relegada para segundo plano pelos especialistas de marketing. Alguns deles chegam mesmo a afirmar que a formação do preço é o resultado automático de condicionantes simultâneas, tais como os custos, a intervenção do Estado e a obrigatoriedade de realizar um lucro.”

De acordo com PINDYCK e RUBINFELD (1994), “Os mercados oferecem a possibilidade de haver transacções entre compradores e vendedores. Quantidades de uma mercadoria são vendidas por determinados preços. Num mercado integralmente competitivo, um único preço geralmente prevalecerá – o preço de mercado.”

4.8 – Marketing

O que é suposto esperar do marketing? Um estudo levado a cabo pelo “Marketing Fórum” em 1997 descobriu que a definição coloquial mais comum de marketing era: “satisfazer as necessidades do cliente de forma rentável” SHAW (1998).

Segundo KOTLER e ARMSTRONG (1996), actualmente o marketing não é apenas vendas e publicidade, como muitas pessoas crêem, mas sim no sentido novo de satisfazer as necessidades do cliente. Estes autores evocam Peter Drucker,

considerando-o como um pensador em liderança de gestão, que refere, “O objectivo do marketing é tornar supérfluas as vendas. O objectivo é compreender o consumidor tão bem que o produto ou serviço serve .. e vende por si só.”

De acordo com CLANCY e SHULMAN (1993), “Há mudanças ocorrendo hoje que estão alterando a estrutura da indústria, empurrando para trás a fronteira entre o que sabemos e o que queremos saber e separando ganhadores e perdedores. A organização que tem excepcional actuação em marketing está na vanguarda desses eventos, capitalizando os novos pensamentos e descobertas e tomando as rédeas do jogo.”

Para PATTEN (1989), o marketing “é apenas uma questão de necessidades e benefícios. Pouco interessa aquilo que você tem para oferecer – o importante é aquilo que o cliente quer. Toda a sua acção de marketing deve ser dirigida no sentido de responder à pergunta do cliente: ‘Que é que eu ganho com isto?’ É preciso distinguir entre características e benefícios. O pneu mais moderno poderá, por exemplo, ter bandas diagonais concebidas por computador, mas o benefício será uma maior aderência em piso molhado.”

a) Departamento de marketing

Segundo HELFER e ORSONI (1996), “É nos departamentos de marketing de cada divisão que serão fixadas as políticas de preço, de comunicação, de distribuição e de força de vendas. Por outras palavras, será aqui que os diferentes elementos do *marketing-mix* vão ver o seu nível e o seu conteúdo definidos.”

Podemos observar no quadro 4.41, que 20,5% das empresas possuem uma secção ou um departamento de marketing enquanto 79,5% não possuem uma estrutura desse

género. Quando confrontamos estes valores com os observados por RAPOSO (1994), constatamos que no seu estudo 27,6% das empresas do sector têxtil e do vestuário possuem departamento de marketing. Este facto parece evidenciar que as empresas do sector têxtil e do vestuário, no seu conjunto, possuem em maior número um departamento de marketing, do que as empresas do sector da confecção de vestuário.

Quadro 4.41

Existência de secção ou departamento de marketing

Secção ou departamento de marketing	Número de empresas	%
- SIM	25	20,5%
- NÃO	97	79,5%
TOTAL	122	100,0%

Número de observações 122

Segundo LAMBIM (2000), “A orientação para o mercado é demasiado importante para estar confinada unicamente ao departamento de marketing: ela deve ser uma filosofia de gestão difundida a todos os níveis e através de todas as funções da empresa.”

b) Plano de marketing

E, porque uma empresa pode adoptar a filosofia de marketing sem ter um departamento específico, se tiver colaboradores bem preparados e envolvidos pessoalmente nessa área, de acordo com GUPTARA (1990), foi questionado aos empresários se “possuindo uma secção ou departamento de marketing, a empresa disponha de um plano de marketing”.

Das 46 empresas que responderam a esta questão, 37% afirmaram possuir um plano de marketing, enquanto 63% responderam negativamente, conforme se pode observar no quadro seguinte.

Quadro 4.42

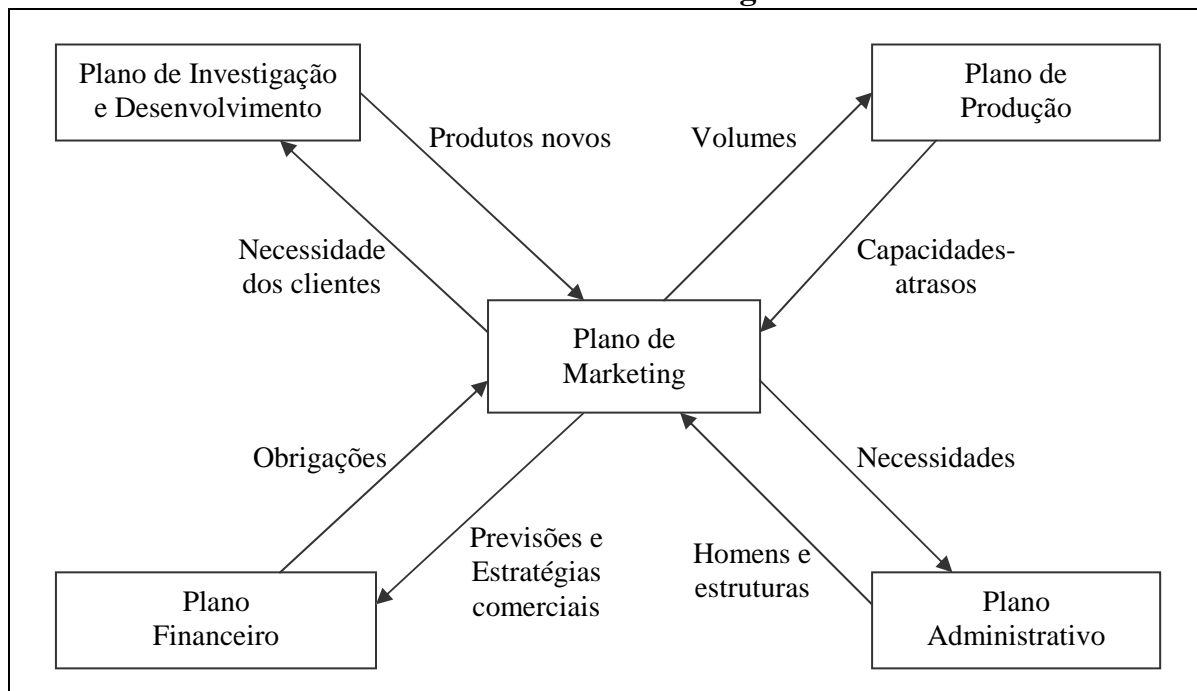
Existência de um plano de marketing

Plano de marketing	Número de empresas	%
- SIM	17	37%
- NÃO	29	63%
TOTAL	46	100,0%

Número de observações 46

De acordo com THUILLIER (1995), “O objectivo do Plano de Marketing é fixar o futuro comercial da empresa, otimizar a utilização das suas possibilidades e recursos para garantir um melhor resultado. Como elemento determinante da empresa, deve ser estabelecido antes de tudo o mais. Ao permitir a melhor adaptação da empresa aos seus mercados, condicionará o estabelecimento de outros planos operacionais. Mas é evidente que, entre todas as acções de preparação dos diferentes planos, deve haver coerência, tendo por resultante a linha fixada pelos objectivos gerais da empresa.”

Figura 4.15
Plano de Marketing



Fonte: THUILLIER (1995), pg. 22, adaptado

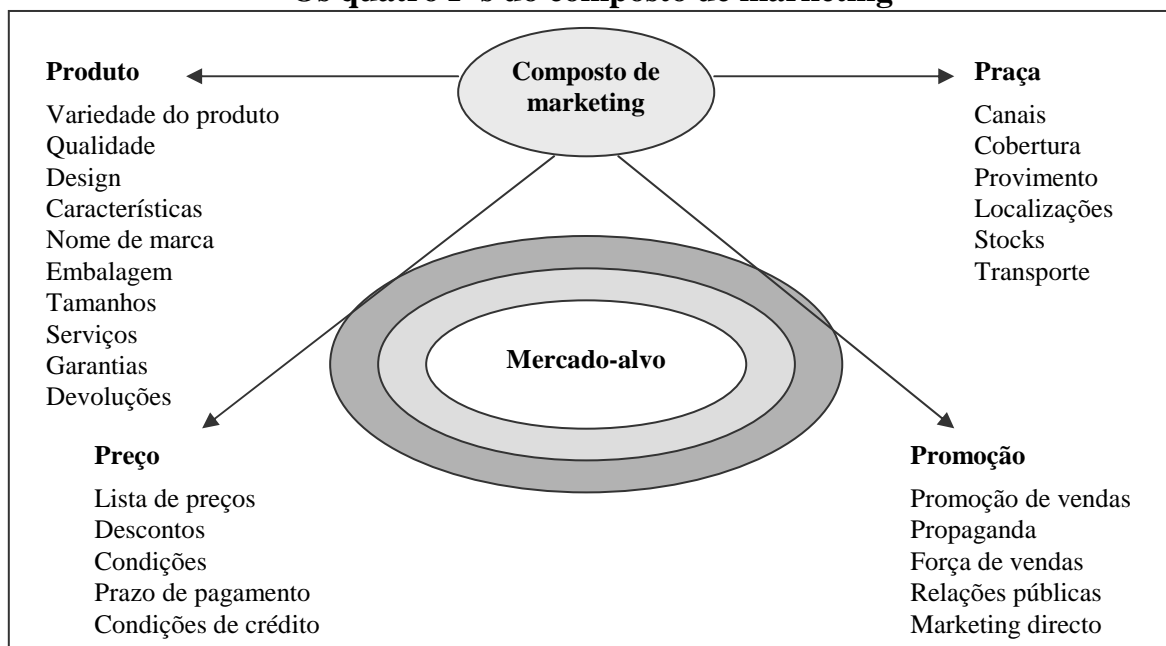
c)Marketing-mix

Para KOTLER (2000), as empresas internacionais devem decidir até que ponto adaptarão suas estratégias de marketing às condições locais. Num extremo, temos empresas que utilizam um *mix* de marketing padronizado globalmente. A padronização do produto, da propaganda, e dos canais de distribuição permitem custos mais baixos. No outro, temos um *mix* de marketing adaptado, em que a empresa adapta elementos do *mix* de marketing para cada mercado-alvo.

“Para transformar a estratégia de marketing em programas de marketing, os administradores das empresas devem tomar decisões básicas sobre as despesas, e composto de marketing. Primeiro devem decidir que nível de despesas de marketing é necessário para atingir seus objectivos de marketing. Segundo, a empresa também precisa decidir como dividir o orçamento de marketing entre as várias ferramentas do composto de marketing. O composto de marketing é um dos conceitos-chaves da moderna teoria de marketing, e que se traduz no conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir os seus objectivos de marketing no mercado-alvo,” KOTLER (1998).

Existem dezenas de ferramentas no composto de marketing. MCCARTHY (1960), popularizou uma classificação dessas ferramentas chamada os quatro P's: Produto, Preço, Promoção e Praça (isto é, Distribuição). As variáveis específicas de marketing sob cada *P* são mostradas na figura seguinte.

Figura 4.16
Os quatro P's do composto de marketing



Fonte: KOTLER (1998), pg. 97

4.8.1 – Produto

De acordo com RAPOSO (1994), “O binómio produto/mercado constitui a razão de ser da actividade da empresa, dependendo o seu sucesso do modo como os produtos satisfazem as necessidades e desejos dos consumidores e do modo como se distinguem dos seus concorrentes.”

No quadro 4.43 podemos constatar que relativamente à questão: “Qual a política de produto em relação à exportação”, 34,3% das empresas responde que se debruçam sobre o aperfeiçoamento dos produtos actuais, 17,2% responde que desenvolvem novos produtos para exportar. Estas respostas que representam 51,5% do total, parecem revelar que em resultado da exportação, as empresas vêem-se obrigadas a inovar. Verifica-se que mais de um quarto das empresas (27,3%) afirma que não tem um plano definido. Ainda mais relevante é verificar que estas respostas pertencem todas às PME, o que parece indiciar que as grandes empresas têm pelo menos um

plano definido para a política do seu produto em relação à exportação, situação que não se verifica para uma parte significativa das PME.

Quadro 4.43
Política de produto em relação à exportação

Número de países	Número de empresas	%
- Desenvolvimento de novos produtos para exportar	17	17,2%
- Aperfeiçoamento dos produtos actuais	34	34,3%
- Exportar os mesmos produtos que vende no mercado nacional	11	11,1%
- Não existe plano definido	27	27,3%
- Outro	10	10,1%
TOTAL	99	100,0%

Número de observações 99.

Não foram consideradas as respostas de 16 empresas, tendo em conta que deram mais do que uma resposta.

Relativamente ao desenvolvimento de novos produtos, apenas 17,2% das empresas o consideram como principal política a tomar em relação à exportação. Sobre este aspecto a KURT SALMON (2000) refere, “A indústria portuguesa em geral, e muito especialmente a de confecção e malhas, pela sua tradicional trajectória manufactureira, para os seus clientes distribuidores e inclusive industriais europeus e americanos, carece ainda de importantes limitações e faltas na área de desenvolvimento de produto e de *design*, o que afecta a sua capacidade de gerar mais valor acrescentado e, conseqüentemente, também a sua imagem.”

Para GRABY e JUSTEAU (1983), “O lançamento de um novo produto representa um elemento importante e particularmente delicado na gestão do produto. Hoje, mais do que nunca, a intensa concorrência a que se entregam as empresas, a duração de vida cada vez mais breve dos produtos, as exigências dos consumidores e as extraordinárias possibilidades das técnicas modernas, fazem com que o desenvolvimento de novos produtos se torne indispensável para a empresa.”

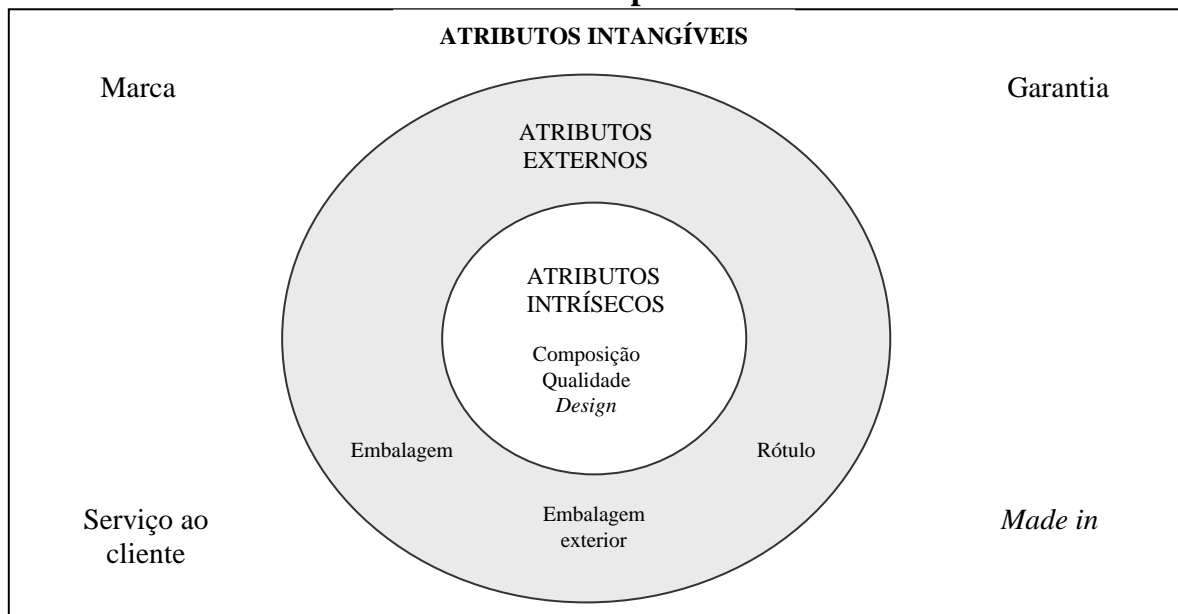
Também HELFER e ORSONI (1996), referem que os produtos novos têm uma taxa de insucesso elevada, devido às dificuldades encontradas. Estas têm a ver:

- com causas internas: erros de apreciação da empresa que prevê erradamente os custos, o potencial do mercado ou a sua própria capacidade em resolver os problemas técnicos;
- com fenómenos mais gerais: extrema segmentação dos mercados e diminuição dos períodos de vida.

Por sua vez CHURRUCA e GARCÍA-LOMAS (1995), são de opinião que o produto dirigido aos mercados internacionais é aquele que a empresa produz e/ou comercializa no mercado doméstico. No entanto, desde uma óptica mais orientada ao mercado, o produto não possui apenas uma série de características físicas e técnicas, mas também possui um conjunto de utilidades que o cliente aprecia. A percepção destas utilidades, independentemente de que a empresa internacional modifique ou não os atributos do produto para os adaptar aos mercados exteriores, variará de acordo com as exigências desses mesmos mercados. Nesse sentido, o significado de cada atributo pode variar consideravelmente de um mercado para outro.

Na figura seguinte podemos observar os atributos de um produto.

Figura 4.17
Atributos do produto



Fonte: CHURRUCA e GARCÍA-LOMAS (1995), pg. 384

4.8.2 – Preço

Segundo HELFER e ORSONI (1996), “A acção comercial tendo como base o preço é, frequentemente, relegada para segundo plano pelos especialistas de marketing. Alguns deles chegam mesmo a afirmar que a formação do preço é o resultado automático de condicionantes simultâneas, tais como os custos, a intervenção do Estado e a obrigatoriedade de realizar um lucro. Outros eliminaram simplesmente os preços do estudo das quatro variáveis principais que geralmente constituem o *marketing-mix* (produto, preço, promoção e distribuição). Este ponto de vista sendo extremo não se justifica: as decisões respeitantes ao preço não são menos importantes que quaisquer outras relativas a opções comerciais.”

Questionámos os empresários, sobre como classificavam os produtos dos principais concorrentes em relação aos seus, considerando o preço. Como podemos verificar no quadro seguinte, a grande maioria dos empresários, isto é 66,7%, é de opinião que os preços dos produtos dos seus concorrentes são semelhantes aos seus, no entanto, quase um quarto (23,1%) considera que os preços dos produtos dos seus concorrentes são melhores e, apenas 10,3% considera que os preços dos produtos dos seus concorrentes são piores considerando o preço.

Quadro 4.44

Produtos da concorrência em relação ao preço

Classificação	Número de empresas	%
- Melhores	27	23,1%
- Semelhantes	78	66,7%
- Piores	12	10,3%
TOTAL	117	100,0%

Número de observações 117.

Para JONES (1994), “A determinação de um preço nunca é uma tarefa simples. É necessário ter em conta muitos factores conforme se pode observar na figura 4.18.

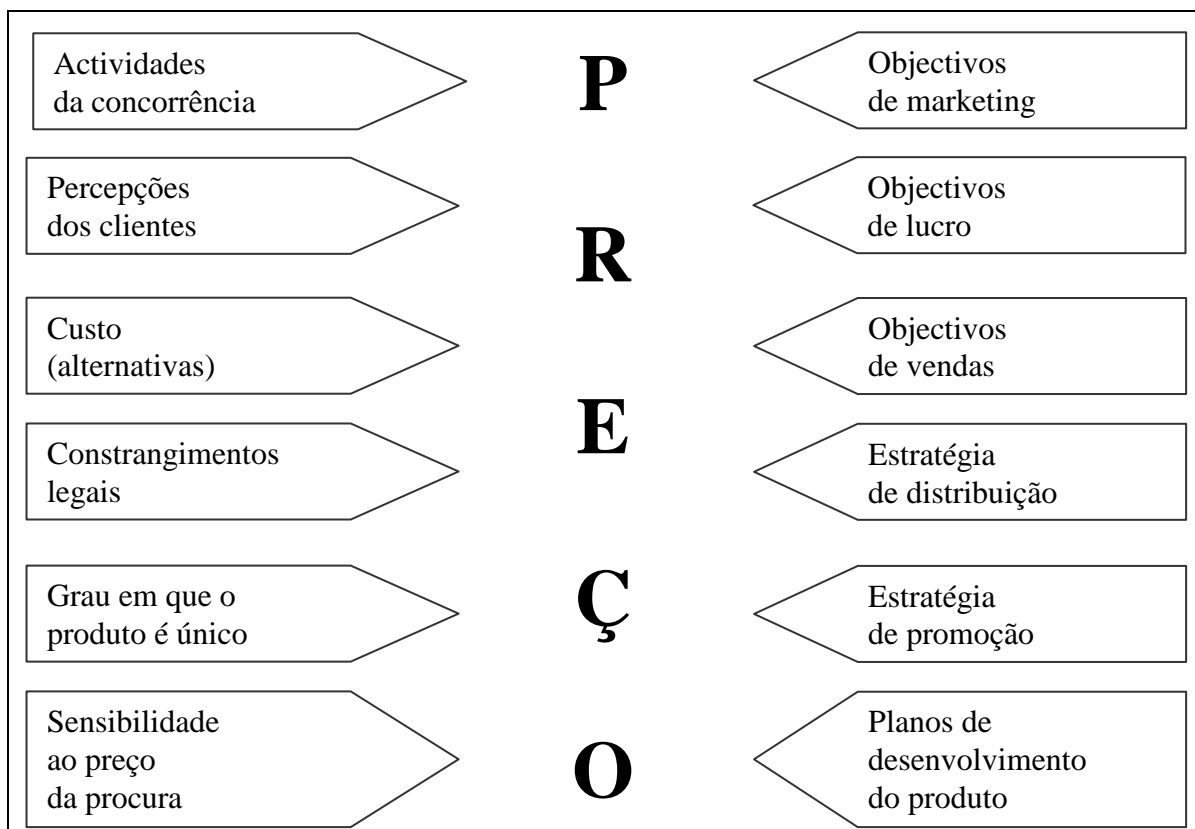
Na realidade, nunca existe um preço certo único, mas sim uma gama de preços que define os parâmetros da tomada de decisões. Numa extremidade estará o custo

marginal do produto – que servirá como valor mínimo que não pode ser ultrapassado. Na outra extremidade estará um limite de preço alto de mais para poder ser suportado pelo mercado. A meio existirão valores que podem corresponder às diversas estimativas de custo total do produto definidas a partir de outros tantos métodos de avaliação de custos. Estas estimativas, por sua vez, serão avaliadas em função:

- dos objectivos e estratégias de marketing;
- da imagem do produto;
- dos desejos do alvo de mercado;
- dos preços da concorrência;
- da oferta da concorrência.

Figura 4.18

Factores que afectam a decisão de definição do preço



Fonte: JONES (1994), pg. 140

4.8.3 – Promoção

Segundo JONES (1994), “A definição de objectivos promocionais deve decorrer de uma formulação rigorosa dos objectivos e estratégia de marketing das empresas. De facto, o objectivo da estratégia e das táticas promocionais deverá ser certamente o apoio à direcção de marketing escolhida. Isto pode parecer óbvio, mas é verdadeiro que muitas empresas consideram a publicidade e outras ferramentas de comunicação como um remédio tardio. Fracassar no relacionamento da actividade promocional com a direcção de marketing resultará numa tomada de decisões por saltos, ou num modo de pensar demasiado indefinido nesta área.”

HELFER e ORSONI (1996), são de opinião que a publicidade é o instrumento privilegiado da comunicação. Pelos seus próprios excessos, ou simplesmente pela sua natureza de meio de pressão, é severamente criticada por uns, ao mesmo tempo que gera o fervor de outros. Ou seja, a publicidade provoca tudo, menos indiferença.

Para URBAN (1984), “A estratégia promocional concebida por uma determinada empresa, tem por alvo desviar a seu favor a procura actual ou potencial, atraindo a atenção dos clientes para a existência e as características do produto a promover e inflectindo a inclinação da clientela em favor deste produto. Supõe, pois, uma comunicação eficaz entre o vendedor e o comprador, uma transmissão correcta dum certo número de informações.”

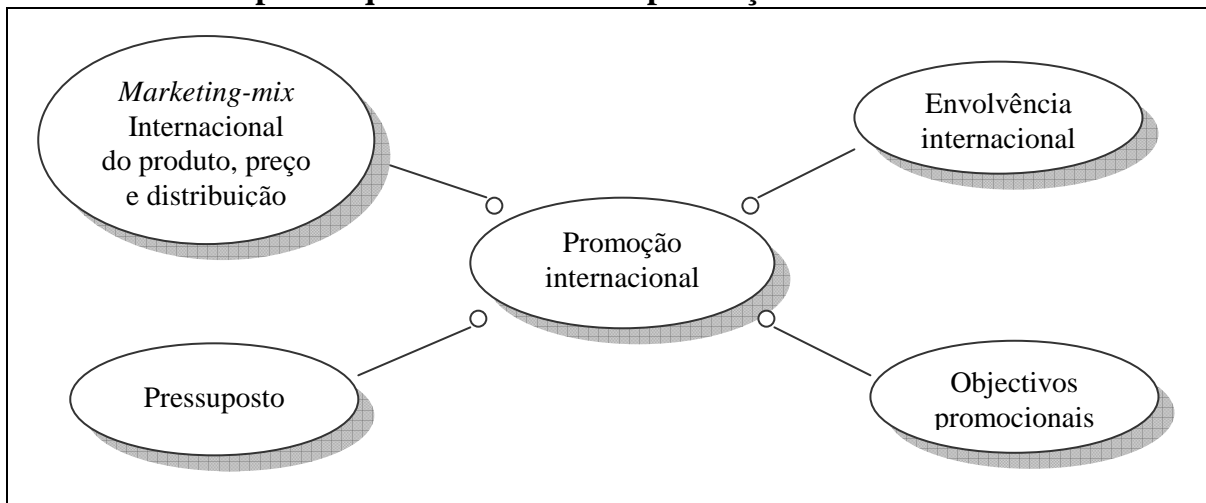
Walter Keegan, citado por este autor, distingue cinco estratégias de base diferentes para a implantação publicitária dum produto num novo mercado:

- estratégia n.º 1: mesmo produto, mesma mensagem,
- estratégia n.º 2: mesmo produto, mas diferente comunicação em vista,
- estratégia n.º 3: produto diferente, mesma mensagem,
- estratégia n.º 4: diferentes produtos, comunicação diferente,
- estratégia n.º 5: inovação total.

Conforme os países e os produtos exportados, cada empresa determinará, finalmente, uma solução, combinando uniformização, diferenciação e inovação.

Para CHURRUCA e GARCÍA-LOMAS (1995), os principais aspectos que influenciam na promoção internacional, estão patentes na figura seguinte.

Figura 4.19
Aspectos que influenciam na promoção internacional



Fonte: CHURRUCA e GARCÍA-LOMAS (1995), pg. 500

Relativamente ao ano 2000, podemos constatar pela análise do quadro 4.45, que apenas 19,8% das empresas fizeram promoção e/ou publicidade no estrangeiro, enquanto as restantes 80,2% responderam negativamente.

Quadro 4.45
Promoção e/ou publicidade no estrangeiro no ano 2000

Promoção e/ou publicidade no estrangeiro no ano 2000	Número de empresas	%
- SIM	24	19,8%
- NÃO	97	80,2%
TOTAL	121	100,0%

Número de observações 121

Das vinte e quatro empresas que fizeram promoção e/ou publicidade no estrangeiro no ano 2000, dezoito delas (75%) respondem que gastam menos de 2% em relação

ao valor das suas exportações, enquanto as restantes seis empresas (25%) gastam entre 2% a 10%.

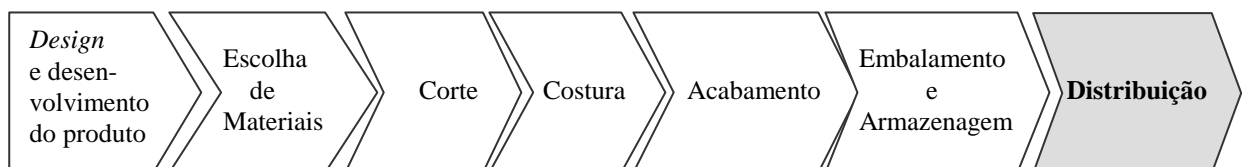
De acordo com VERT (1991), “As equipas de promoção de vendas ajudam as empresas de confecções e de malhas na promoção dos seus produtos junto da distribuição e dos produtos desta junto dos consumidores. Os métodos utilizados vão do *merchandising* e da publicidade no ponto de venda à formação e motivação do pessoal de venda (seminários, concursos, etc.).

4.8.4 – Distribuição

Antes de abordarmos a distribuição a nível internacional, devemos salientar que de acordo com FREIRE (1998), “Num número cada vez maior de mercados, assiste-se a uma extensão da cadeia operacional do sector para além da fase de embalagem e armazenagem, incorporando já também uma parte da fase de distribuição, conforme figura 4.20. As razões subjacentes a esta tendência de integração vertical a jusante prendem-se com a crescente importância da marca e do espaço comercial onde a marca é exposta, o menor *timing* da entrega e a ênfase acrescida na proximidade ao cliente para obter o seu *feedback*.”

Figura 4.20

Cadeia operacional da indústria do vestuário



Fonte: FREIRE (1998), pg. 244

Para HELFER e ORSONI (1996), “O estudo da política de distribuição apresenta dois aspectos importantes que será conveniente referir desde já:

- Em primeiro lugar, os problemas da distribuição assumem, para a empresa, uma importância particular devido à sua inércia: não se altera um circuito de distribuição tão facilmente como uma campanha publicitária ou um preço.
- Em segundo lugar, o estudo da distribuição poderá ser objecto de uma dupla aproximação: descritiva ou decisória. Há quem se limite a descrever o aparelho comercial em contraposição a outros que consideram ser mais eficaz analisar as decisões, que a empresa deverá tomar neste domínio.”

Segundo JONES (1994), “Pode ser impossível satisfazer todos os objectivos de distribuição. A empresa terá de criar um equilíbrio apropriado que constitua uma boa base de suporte para os seus objectivos de marketing dentro das realidades financeiras e práticas de um mundo imperfeito.”

No entanto ROBERT (1998), é de opinião que “para ganhar a guerra quando se prossegue uma estratégia conduzida pelo método da distribuição é preciso, primeiro, ter um método de distribuição mais eficaz que os outros. Em resultado, tem que se oferecer produtos ou serviços que utilizam ou realçam esse mesmo método. Segundo, tem que se procurar sempre formas de otimizar a eficácia do sistema, em custos ou em valor. É essa a vantagem. Também se deve procurar qualquer forma de distribuição que possa ultrapassar ou tornar obsoleto o método utilizado.”

Modalidades de radicação no exterior

Segundo URBAN (1984), “Só dizem respeito aos exportadores que visam, por razões próprias à exploração da sua actividade, implantar uma unidade de distribuição dos seus produtos no estrangeiro. Fundamentalmente, o problema de localização internacional não se distingue do que se põe em matéria de implantação duma rede de vendas no território nacional. A racionalidade económica apresenta-se nos mesmos termos ou segundo o mesmo esquema de raciocínio. Os elementos a considerar para a decisão são os seguintes:

- os custos dos factores locais (transporte, armazenagem, impostos e taxas, alugueres, custo de aquisição, de imobilização, mão-de-obra, ...),
- o custo dos stocks imobilizados no estrangeiro,
- as restrições impostas pela utilização do produto (densidade da rede de vendas, prazos e periodicidade das entregas, serviço após venda, ...),
- a rentabilidade duma implantação, em função do valor e da evolução da procura.

Intervêm, além disso, factores mais psicológicos, como a necessidade de imitar a concorrência, de criar uma imagem ‘local’ da firma estrangeira, de respeitar os hábitos da clientela, de aproveitar um clima social sereno, etc.

As decisões da implantação podem, enfim, ser estimuladas pela outorga, por parte dos poderes públicos estrangeiros, duma subvenção de implantação ou de exploração, de redução de impostos locais, ou de facilidades diversas.”

Relativamente à modalidade de radicação existente fora do território nacional, verifica-se que apenas 19 empresas responderam que possuíam, das quais 6,5% (8) têm filiais de distribuição, 3,3% (4) têm uma participação no capital de outras empresas, enquanto que 5,7% (7) afirmam que possuem outra modalidade de radicação. A percentagem dos que não responderam é bastante significativa (29,5%); no entanto, não influenciaria a constatação de que a maioria das empresas não tem qualquer modalidade de radicação no exterior, conforme se pode constatar no quadro seguinte.

Quadro 4.46
Modalidades de radicação no exterior

Modalidades de radicação	Número de empresas	%
- Filial	8	6,5%
- Joint-venture	0	0,0%
- Participação noutra empresa	4	3,3%
- Outro	7	5,7%
- Não tem	67	54,9%
- Não responde	36	29,5%
TOTAL	122	100,0%

Número de observações 122

URBAN (1984), refere que, “depois de ter escolhido um ou vários vectores de crescimento mercado/país/produto, a empresa exportadora é levada a determinar um sistema de comercialização susceptível de a conduzir à realização dos seus objectivos de desenvolvimento internacional. As decisões desta natureza constituem um elemento importante do *marketing-mix* na exportação.

(...) Sabe-se que a colocação em acção de canais de venda eficazes, é uma operação já difícil no mercado doméstico; o problema da escolha de bons canais encontra-se singularmente complicado, quando se trata de mercados estrangeiros, caracterizando-se cada país por dados diferentes. Em todo o caso, as decisões iniciais devem ser controladas e seguidas.”

Segundo NOONAN (1999), “Num primeiro nível do processo evolutivo de pesquisa, o exportador necessita de ir considerando canais de distribuição e os seus custos, porque cada ligação na cadeia de distribuição aumenta o custo final para o utilizador final. A cadeia de distribuição pode ser muito curta, como na exportação directa com o utilizador final (comum aos produtos industriais), ou longa, como é o caso dos produtos de consumo que requerem transporte, armazenamento, e redistribuição a vários grossistas, e a vários níveis de retalhistas antes de os vender ao utilizador final. O seu objectivo deverá ser maximizar a consistência das vendas com o menor uso possível de cadeias de distribuição, minimizando assim o efeito inflacionário que cada ligação tem no preço final.”

Relativamente à questão: “Quais as principais formas de distribuição para o mercado internacional?”, 68,1% das empresas referem que o fazem através de exportação directa, ou seja, distribuem os seus produtos através de filial própria ou através de agentes e distribuidores da empresa. A exportação indirecta é a segunda forma apontada pelas empresas.

Quadro 4.47

Formas de distribuição para o mercado internacional

Principais formas de distribuição para o mercado internacional	Número de respostas	%
- Exportação indirecta (comissionistas e intermediários)	60	51,7%
- Exportação directa (filial ou agentes e distribuidores da empresa)	79	68,1%
- Licenciamento (concessão do processo de fabricação, marca ou patente)	5	4,3%
- <i>Joint-ventures</i>	2	1,7%
- Investimento directo (fábrica localizada no mercado internacional)	4	3,4%
TOTAL	150	

Número de observações 116

Trata-se de uma variável de resposta múltipla por isso a percentagem ultrapassa os 100%

Em função dos resultados obtidos no quadro 4.47, pode concluir-se que as empresas de confecção de vestuário, tal como já tinha constatado RAPOSO (1994), no estudo efectuado em empresas do sector do têxtil e do vestuário, “privilegiam como principais formas de distribuição para o mercado internacional, aquelas que apresentam menores riscos, que exigem menores investimentos, mas também as que colocam a empresa numa situação competitiva mais desvantajosa.”

Por sua vez a KURT SALMON (2000), refere: “Os novos desafios e as exigências competitivas que deles derivam porão em evidência possíveis limitações para empresas geralmente familiares que embora eficazes não tenham uma adequada dimensão ou suficientes recursos para enfrentarem de forma independente esforços que sem dúvida serão necessários.

Consideramos que se converterá cada vez mais numa importante oportunidade, às vezes vital, o promover e potenciar Alianças estratégicas ou *Joint Ventures* entre empresas, quer seja por economias de escala ou complementaridade de produto ou processos, sempre que a situação o aconselhe e se traduzam em verdadeiras sinergias que aportam estímulos e potencialidades competitivas.”

4.9 – Políticas de marketing

Para ALVES *et al* (2001), as políticas de marketing identificadas no seu estudo, resultantes do agrupamento das variáveis de comercialização em factores, realizando uma análise factorial através do método dos componentes principais, foram as que constam do quadro seguinte:

Quadro 4.48
Políticas de marketing

Políticas de marketing	Variáveis de comercialização
Política centrada nas vendas	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção dos produtos - Eficiência na distribuição - Imagem de marca do produto - Conhecimento dos mercados
Política de diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> - Design do produto - Integração de tendências da moda - Diferenciação do produto
Política de valor	<ul style="list-style-type: none"> - Prazos de entrega - Qualidade do produto - Preço
Política de cooperação	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboração com o cliente - Utilização de licenças - Flexibilidade

Fonte: ALVES *et al* (2001), pg. 84, adaptado

No nosso estudo, pode observar-se através do quadro 4.49 a estatística descritiva (média e desvio padrão) relativa às variáveis de comercialização utilizadas pelas empresas, classificadas numa escala de Likert, de 1 (sem qualquer importância) a 5 (muito importante). Este resultado apresenta a importância relativa atribuída às diferentes variáveis de comercialização, que foram considerados relevantes na definição das políticas de marketing de cada empresa.

Quadro 4.49

Média e desvio padrão das variáveis de comercialização

Variáveis de comercialização	Média	Desvio Padrão
Qualidade do produto	4,7845	0,5074
Prazos de entrega	4,8017	0,4417
Colaboração com o cliente	4,4956	0,5689
Preço	4,0965	0,7979
Flexibilidade	4,1712	0,7731
Conhecimento dos mercados	4,0531	0,9048
<i>Design</i> do produto	3,8273	1,0993
Integrar tendências da moda	3,5229	1,1910
Diferenciação do produto	3,6944	1,0542
Eficiência na distribuição	3,7545	1,1348
Imagem de marca do produto	3,8333	1,1479
Promoção dos produtos	3,3394	1,1403
Utilização de licenças	2,8641	1,2371

Número de observações 96

Pela análise do quadro anterior, podemos concluir que os prazos de entrega, a qualidade do produto e a colaboração com os clientes são os aspectos de comercialização considerados mais importantes para a definição das políticas de marketing das empresas. A flexibilidade, o preço e o conhecimento dos mercados assumem também uma importância considerável.

A variável, qualidade do produto, surge nesta questão em segundo lugar de importância, quando em relação à questão atrás referida, “Em que se fundamenta a sua estratégia nos mercados internacionais”, esta variável surgia em primeiro lugar.

ALVES *et al* (2001), haviam constatado no seu estudo, “Políticas de marketing na indústria têxtil e de vestuário”, que eram estas as variáveis de comercialização consideradas as mais importantes. Nesse estudo, a qualidade do produto era a variável considerada mais importante, também BAMBERGER (1982), já havia constatado que a qualidade do produto era a variável comercial mais importante para o sucesso das PME no mercado. Este autor já em 1989, num outro estudo, havia constatado que a qualidade do produto era a variável comercial mais importante para a obtenção de vantagem competitiva no mercado. No entanto, no

nosso estudo, esta variável surge em segundo lugar, depois dos prazos de entrega, o que parece evidenciar que a qualidade do produto é importante, mas o cumprimento dos prazos de entrega, no sector específico da indústria do vestuário, é ainda mais importante, considerando os valores do quadro anterior, obtidos conforme indicámos.

Com vista a agrupar as variáveis de comercialização em factores, que procuram reter o mais possível a natureza das variáveis que os compõem, identificando deste modo as políticas de marketing seguidas pelas empresas, e com base na bibliografia estudada, foi realizada uma análise factorial através do método dos componentes principais, conforme quadro 4.51, que segundo MALHOTRA (2001), “é recomendado quando a preocupação maior é determinar o número mínimo de factores que respondem pela máxima variância nos dados para utilização em análises multivariadas subsequentes.”

Pelos valores encontrados na análise factorial realizada verifica-se que a mesma é adequada, e dado o índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) apresentar o valor de 0,843, (Quadro 4.50) pode até considerar-se muito boa, de acordo com MALHOTRA (2001). Este índice, usado para avaliar a adequacidade da análise factorial, quando situado abaixo de 50%, indica que a análise factorial pode ser inadequada.

O Teste de Esfericidade de Bartlett, (Quadro 4.50) significativo ao nível 0,000, apresentou um valor de 503,42 pelo que, de acordo com HAIR *et al* (1998), se verifica a existência de correlação entre as variáveis, o que torna a análise factorial adequada a estes dados.

Quadro 4.50

KMO and Bartlett’s Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,843
Bartlett’s Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	503,419
	Df	78
	Sig.	0,000

A aplicação de uma *varimax rotation* (método mais comumente utilizado – trata-se de um método ortogonal de rotação que minimiza o número de variáveis, com altas cargas sobre um factor, reforçando a interpretabilidade dos factores) e do critério do *Eigenvalue* 1, conforme DILLON e GOLDSTEIN (1984), determinou a retenção de quatro factores. Conforme se pode observar no quadro 4.51, a análise factorial explica no seu conjunto 68,3% da variância total das variáveis iniciais, valor que é considerado satisfatório por HAIR *et al* (1998).

Os factores obtidos após a análise factorial (Quadro 4.51), foram guardados pelo método da regressão.

Quadro 4.51

Composição de cada um dos factores obtidos através da análise factorial

Variáveis	Coeficiente dos factores			
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
<i>Design</i> do produto	0,862			
Imagem de marca do produto	0,810			
Eficiência na distribuição	0,772			
Conhecimento dos mercados	0,762			
Diferenciação do produto	0,748			
Promoção dos produtos	0,742			
Integrar tendências da moda	0,695			
Preço		0,773		
Flexibilidade		0,712		
Colaboração com o cliente		0,683		
Qualidade do produto			0,940	
Utilização de licenças				0,789
Prazos de entrega				-0,569
<i>Eigenvalue</i>	5,133	1,586	1,142	1,012
% de variância explicada	39,487	12,197	8,785	7,786

Número de observações 96

Através da leitura do quadro anterior, ir-se-á efectuar uma análise e interpretação dos factores retidos, com base nas variáveis que os compõem e na bibliografia estudada.

Assim, no primeiro factor, surgem agrupadas sete variáveis.

Segundo ALVES *et al* (2001), quatro destas variáveis: a “imagem de marca do produto”, a “eficiência na distribuição”, o “conhecimento dos mercados” e a “promoção dos produtos”, encontram-se bastante relacionadas com a venda do produto, pelo que foram consideradas numa “**política de marketing centrada nas vendas**”. Enquanto as restantes três variáveis, “*design* do produto”, “diferenciação do produto” e a “integração de tendências de moda”, variáveis intimamente associadas a uma preocupação de oferecer ao cliente um produto actual e diferente, foram tidas como uma “**política de diferenciação**”.

No nosso caso, todas estas variáveis surgem agrupadas apenas num factor, o primeiro e o mais significativo.

Tal facto leva-nos a concluir que não existe uma política de marketing apenas centrada nas vendas, o que segundo KOTLER (1996a), pode levar a pensar “que a preocupação das empresas fosse apenas o de escoar a sua produção sem atender ao que o mercado deseja”, mas sim, uma “**política de diferenciação do produto**”.

No segundo factor reúnem-se as variáveis “preço”, “flexibilidade” e “colaboração com o cliente”, pelo que podemos denominar este factor como “**política de cooperação tendo em conta o preço**”. Tal situação leva-nos a concluir que as empresas em estudo estão dispostas a colaborar com o cliente e a terem em conta a flexibilidade mas, tendo a prestação desses serviços um preço.

A “qualidade” surge como única variável no terceiro factor, pelo que podemos denominá-lo como “**política de qualidade**”. A adopção desta política de marketing neste subsector das confecções de vestuário pode ser importante para garantir uma relação estável e de longo prazo com os clientes, de modo a conseguir uma vantagem competitiva sobre os concorrentes.

“Utilização de licenças” e “prazos de entrega” encontram-se reunidos no quarto e último factor, pelo que podemos classificá-lo como “**política de valor**”. Para KOTLER (2000), o valor tem a ver com os benefícios relacionados com o produto, serviços, pessoal e imagem da oferta.

Análise comparativa – PME e Grandes empresas

Por último e com o objectivo de efectuar uma análise comparativa entre as PME e as Grandes empresas, foi utilizada a técnica de análise da variância – ANOVA, conforme quadro 4.52, tendo em conta os quatro factores encontradas através da análise factorial atrás realizada.

Os quatro factores que se referem às políticas de marketing, são as variáveis independentes, sendo as variáveis dependentes os dois grupos de empresas, PME e Grandes empresas.

Quadro 4.52

Resultados da Análise da Variância - ANOVA

Tipo de empresa Política de marketing	PME		Grandes empresas		Teste F	Signif.
	Médias	Desvios padrão	Médias	Desvios padrão		
1 - Política de diferenciação do produto	-0,0594000	1,0300946	0,4156176	0,6438629	2,404	0,124
2 - Política de cooperação tendo em conta o preço	0,0256000	0,9464107	-0,1792683	1,3556860	0,438	0,510
3 – Política de qualidade	0,0115000	1,0277859	-0,0807000	0,8109598	0,088	0,767
4 – Política de valor	0,0000656	0,9795518	-0,0004590	1,1816667	0,000	0,999
Número de casos	84		12			

d.f. = 1; 94

Número de observações 96

De acordo com os resultados da análise da variância, constatamos que não existem diferenças significativas para nenhum dos quatro factores, ou seja, a política de diferenciação do produto, a política de cooperação tendo em conta o preço, a política de qualidade e a política de valor, não são significativamente diferentes nos

dois grupos de empresas consideradas, o que pode levar a concluir, que praticam a mesma política de marketing.

4.10 – Actual contexto conjuntural da indústria do vestuário

De acordo com a COMISSÃO EUROPEIA (2000), “As PME que dispõem de um saber-fazer importante são uma fonte de riqueza local, especialmente nas regiões periféricas da União Europeia. A experiência mostra que os esforços de adaptação realizados pelas empresas permitem conservar um posicionamento competitivo, em particular se continuarem a desenvolver-se os meios para oferecer mais qualidade, inovação, fiabilidade e flexibilidade a preços acessíveis. Estes fenómenos caracterizam, nomeadamente, um grande número de empresas que funcionam segundo o modelo da subcontratação.”

Segundo FREIRE (1998), “Portugal reforçou a sua especialização em três sectores, o vestuário, os têxteis e o calçado. De facto, este conjunto restrito de indústrias era responsável no início da década de 90 por 40% das exportações industriais portuguesas, mais dez pontos percentuais que em 1970. Naturalmente esta evolução não é por si só negativa, o problema reside na cristalização das debilidades estruturais patentes nestes sectores: o enfoque quase exclusivo nos baixos custos salariais, o recurso a mão-de-obra com um muito baixo nível de qualificação e as influências organizacionais.”

Quando questionámos as empresas para classificar o actual contexto conjuntural da sua indústria, constatamos, de acordo com os dados referidos no quadro 4.53, que mais de três quartos, isto é, 77,6% responde que é **preocupante** e **muito preocupante**. Apenas 2,5 % o classificam como **bom** e, o mais evidente, é que nenhuma empresa o considera como **muito bom**.

Quadro 4.53**Actual contexto conjuntural**

Grau de satisfação relativamente ao actual contexto conjuntural	Número de empresas	%
1 – Muito bom	0	0,0%
2 – Bom	3	2,5%
3 – Normal	24	19,8%
4 – Preocupante	77	63,6%
5 – Muito preocupante	17	14,0%
TOTAL	121	100,0%

Número de observações 121

4.11 – Impacto após a total liberalização dos têxteis

De acordo com a COMISSÃO EUROPEIA (2000), “A manutenção das vantagens do sector têxtil e vestuário, depende da adaptação permanente dos seus métodos de produção e distribuição, bem como da elaboração de novos produtos. Há novos processos e equipamentos que aceleram a reactividade às evoluções do mercado e privilegiam a qualidade (concepção e desenvolvimento de produtos e serviços, etc.). Estes novos processos incluem aplicações das tecnologias da informação (equipamentos ‘inteligentes’, etc.).”

Os especialistas da KURT SALMON (2000), são de opinião que “Antecipa-se a impossibilidade de persistência do modelo de especialização da ITV, assente em produtos de fraco valor acrescentado, com a disseminação da produção por um grande número de pequenas empresas com fraca capacidade comercial.

As empresas terão de reagir, modificando as suas estratégias, concentrando-se em produtos de valor acrescentado mais elevado. Estas modificações conduzirão provavelmente à concentração de empresas, dado que, para beneficiarem das condições de financiamento mais estáveis e com custos menos elevados, terão que apresentar estruturas financeiras sólidas e estratégias adaptadas à dimensão de um

mercado único, com níveis de qualificação, produtividade e salários relativamente mais elevados.”

Quando questionados os empresários sobre se consideram que a sua empresa estará preparada em 2005 para o impacto após a total liberalização dos produtos têxteis, 55,1% , declaram que a sua empresa ou já está preparada (9,3%) ou pensam estar preparada (45,8%), enquanto os restantes 44,9%, pensam não estar preparados (18,6%), não estão seguros (22,9%) ou não estão preocupados com tal ocorrência (3,4%), conforme se pode observar no quadro seguinte.

Quadro 4.54

Preparação para o impacto após a total liberalização dos produtos têxteis

Preparação para o impacto após a liberalização	Número de empresas	%
Já está preparada	11	9,3%
Penso estar preparada	54	45,8%
Penso que não estará preparada	22	18,6%
Não estou seguro	27	22,9%
Não estou preocupado	4	3,4%
TOTAL	118	100,0%

Número de observações 118

Curiosamente, 18,6% das empresas pensam não estar preparadas, percentagem esta que muito se aproxima do intervalo de 16 e 18% de empresas, que a KURT SALMON (2000) estima como aquelas que irão desaparecer após a liberalização do comércio do vestuário que ficará concluído, como já foi referido, em 2005, tendo por base um primeiro ou segundo cenários, respectivamente.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES

Neste último capítulo analisam-se os resultados do teste de hipóteses. Alude-se acerca das implicações do estudo empírico realizado através da informação recolhida no questionário enviado às empresas do sector.

O capítulo termina com algumas sugestões para futuras investigações dentro da temática das políticas de marketing na exportação das empresas portuguesas de vestuário.

5.1 – Verificação das hipóteses

A primeira hipótese sustenta que **“é possível identificar as políticas de marketing seguidas pelas empresas do sector”**. Nesta hipótese, e após a utilização da análise estatística multivariada, no caso, análise factorial, foi possível nesta investigação, tendo por base uma amostra significativa de empresas exportadoras da indústria de vestuário, identificar quatro políticas de marketing seguidas por estas empresas, conforme o quadro resumo seguinte:

Quadro 5.55
Políticas de marketing das empresas da amostra

Políticas de marketing	Variáveis de comercialização
Política de diferenciação do produto	<ul style="list-style-type: none"> - Design do produto - Imagem de marca do produto - Eficiência na distribuição - Conhecimento dos mercados - Diferenciação do produto - Promoção dos produtos - Integração de tendências da moda
Política de cooperação tendo em conta o preço	<ul style="list-style-type: none"> - Preço - Flexibilidade - Colaboração com o cliente
Política de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade do produto
Política de valor	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de licenças - Prazos de entrega

Fonte: elaborado através do Quadro 4.51

A segunda hipótese sustenta que **“é possível afirmar que existem diferenças significativas entre as PME e as Grandes empresas, relativamente às políticas de marketing anteriormente identificadas”**.

Relativamente a esta hipótese, constata-se que não existem diferenças significativas entre as PME e as Grandes empresas, pelo que , poderemos afirmar que estes dois grupos de empresas, praticam a mesma filosofia em termos comerciais, pelo que se rejeita a hipótese estabelecida.

5.2 – Implicações do estudo empírico

Os resultados obtidos nesta investigação sugerem que as empresas em estudo revelam uma **Forte Intensidade exportadora** (78,4%), e essa intensidade exportadora, não é significativamente diferente entre PME e Grandes empresas. Esta Forte Intensidade exportadora é mais relevante nas **Novas empresas** (constituídas à mais de 5 e menos de 15 anos), evidência que parece indiciar que as empresas de constituição mais recente manifestam uma mais Forte Intensidade exportadora que as empresas mais antigas, pelo que, é admissível considerar que estas empresas foram constituídas com o objectivo claro de explorar os mercados internacionais.

A maioria dos dirigentes destas empresas tem idade entre os 35 e os 50 anos, e metade deles, possuem curso superior. Apesar do risco envolvido, consideram as relações comerciais a nível internacional absolutamente necessárias.

Os factores mais importantes que levam estas empresas a exportar, prendem-se sobretudo com o facto de considerarem arriscado dependerem apenas de um mercado (27,7%) e com a debilidade do mercado nacional (25,5%). Os principais obstáculos apontados no processo de exportação, prendem-se com a concorrência, a falta de apoios oficiais e a falta de competitividade nos preços. A maior parte das exportações destina-se ao mercado europeu e, a inexistência de uma estrutura de apoio à exportação, em praticamente dois terços das empresas, poderá também condicionar a penetração nos mercados externos.

A falta de apoios oficiais poderá traduzir-se na quase inexistência de modalidades de radicação no exterior, onde apenas 9,8% das empresas possui uma filial no estrangeiro, ou tem participações noutras empresas. *Joint-ventures* não existem. A penetração nos mercados externos com o apoio destas estruturas ou parcerias, poderia melhorar, enquanto a dependência dos agentes no processo de exportação, também poderia ser minimizada.

A estratégia nos mercados internacionais e a definição das políticas de marketing, baseiam-se fundamentalmente na qualidade do produto, nos prazos de entrega, na colaboração com o cliente, no preço e na flexibilidade.

Este trabalho, permite-nos constatar que as empresas exportadoras do sector do vestuário ainda não têm identificadas, com clareza, as políticas de marketing pelo que seria, porventura, necessário uma melhor formação dos seus gestores nesta área, ou a contratação de pessoal especializado na área de marketing.

Pensamos que a cooperação entre as empresas portuguesas do sector do vestuário, deverá ser uma área a incrementar para poderem, assim, definir uma estratégia comum a fim de penetrarem nos mercados internacionais, com o objectivo de se tornarem mais competitivas. O que verificámos, no entanto, é que não existe cooperação alguma na estratégia destas empresas.

5.3 - Limitações

Esta dissertação centrou-se apenas em empresas da indústria do vestuário, quando a generalidade dos estudos se centram no conjunto do sector “Indústria Têxtil e Vestuário”.

Em segundo lugar, as empresas em estudo dizem respeito apenas aquelas que já iniciaram o seu processo de exportação. Seria porventura importante analisar a totalidade do subsector da indústria do vestuário, o que implicaria envolver um universo de cerca de 3.192 empresas.

5.4 – Sugestões para futuras investigações

Para futuras investigações, seria interessante analisar a evolução das políticas de marketing seguidas pelas empresas, ou seja, fazer uma análise comparativa entre as políticas de marketing agora identificadas mas após a total liberalização da indústria dos têxteis e vestuário a partir de 2005.

Seria igualmente interessante, criar um Modelo Explicativo Geral das Políticas de Marketing, aplicado às empresas portuguesas que estejam a entrar num processo de internacionalização, ou, um Modelo Explicativo das Estratégias de Internacionalização aplicado às PME.

Bibliografia

- ALVES, Helena; SILVA, Maria José; RAPOSO, Mário; RODRIGUES, Ricardo (2001), “*Políticas de Marketing na indústria têxtil e de vestuário*”, Revista Portuguesa de Gestão, Ed. INDEG/ISCTE – Instituto para o Desenvolvimento da Gestão do ISCTE, Lisboa.
- ANSOFF, H. Igor (1977), “*Estratégia Empresarial*”, Ed. McGraw-Hill, São Paulo, Brasil.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL (1990), “*Implanting Strategic Management*”, Ed. Prentice Hall, 2ª Edição.
- BAMBERGER, Ingolf (1982), “*Portfolio analysis for the small firms*”, Long Range Planning, vol. 15, n.º 6.
- BAMBERGER, Ingolf (1989), “*Developing competitive advantage in small and medium-size firms*”, Long Range Planning, vol. 22, n.º 5.
- BANCO DE PORTUGAL (2001), “*Relatório do Conselho de Administração 2000*”, Ed. Elo – Publicidade, Artes Gráficas, Lda, Lisboa.
- BARANGER, P.; HELFER, J. P.; BRUSLERIE, H. de la; ORSONI, J.; PERETTI, J. M. (1993), “*Gestão*”, Ed. Sílabo, Lisboa.
- BRANDÃO, A.; CASTRO, Alberto; VASCONCELOS, Helder (1998), “*Estratégias e estruturas industriais e o impacto da adesão à Comunidade Europeia. O caso das indústrias têxtil, do vestuário e do calçado*”, Instituto Superior de Economia e Gestão, Estudos de Economia, Vol. XVIII, Nº 4, Lisboa.
- CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela M. (1998), “*Metodologia da Investigação*”, Ed. Universidade Aberta, Lisboa.

- CENESTAP (2000), “*O ano de 1999 para a ITV portuguesa*”, Centro de Estudos Têxteis Aplicados, <http://www.portugaltextil.com>.
- CENESTAP (2001), “*A Indústria Têxtil e do Vestuário em 2000*”, Centro de Estudos Têxteis Aplicados, <http://www.portugaltextil.com>.
- CENESTAP (2002), “*Eurostat - Comext*” – Centro de Estudos Têxteis Aplicados, <http://www.portugaltextil.com>.
- CHASE, Richard B.; AQUILANO, Nicholas J. (1997), “*Gestão da Produção e das Operações – Perspectiva do Ciclo de Vida*”, Ed. Monitor, Lisboa.
- COMISSÃO EUROPEIA (1996), “*PME – Definição Comunitária*”, Recomendação da Comissão 96/280/CE, de 3 de Abril de 1996, Bruxelas.
- COMISSÃO EUROPEIA (2000), “*Relatório da Comissão sobre a execução do Plano de acção para a competitividade da indústria europeia do têxtil e do vestuário*”, (COM(97)454), Ed. Comissão Europeia, Direcção Geral da Empresa, Bruxelas.
- CONSELHO DE MINISTROS (2002), Resolução nº 103/2002, “*Programa para a produtividade e o crescimento da economia*”, 26 de Julho.
- CHURRUCA, Ana Nieto; GARCÍA-LOMAS, Olegario Llamazares (1995), “*Marketing Internacional*”, Edições Pirâmide, S.A., Madrid.
- CLANCY, Kevin J.; SHULMAN, Robert S.(1993) “*A Revolução no Marketing – O domínio do Mercado através do Uso da Inteligência em Marketing*”, Ed. Livros Técnicos e Científicos, Rio de Janeiro.
- COUVREUR, Jean Paul (s/d), “*Os Investimentos na Empresa*”, 8ª Série, RÉS-Editora, Porto, Portugal.

- CRICK, Dave; CHAUDHRY, Shiv (1997), “*Small businesses’ motives for exporting – The effect of internationalisation*”, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 3, Nº 3, pg. 156-170, MCB University Press.
- CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ilkka A. (2001), “*International Marketing*”, 6ª Edição, Ed. Harcourt Inc..
- CZINKOTA, Michael R.; DICKSON, Peter R.; DUNNE, Patrick; GRIFFIN, Abbie; HOFFMAN, M. Douglas; HUTT, Michael D. (2001), “*Marketing – as melhores práticas*”, Ed. Bookman, Porto Alegre.
- DAHRINGER, Lee D.; MÜHLBACHER, Hans (1991), “*International Marketing – A Global Perspective*”, Addison-Wesley Publishing Company.
- DILLON, William; GOLDSTEIN, Matthew (1984), “*Multivariate Analysis Methods and Applications*”, Ed. John Wiley & Sons, New York.
- DINÂMIA (1998), “*Trajectórias Competitivas na Indústria Portuguesa – Factores, Infra-estruturas e Comportamentos Empresariais (sínteses e conclusões)*”, Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica, AIP, Lisboa.
- EVANS, Joel R.; BERMAN, Barry (1997), “*Marketing*”, 7ª Edição, Ed. Prentice Hall International.
- FORD, David *et al.*, (1987), “*Managing Export Development Between Industrialized and Developing Countries*”, Praeger Published, New York, pg.71 a 94.
- FRANK, Robert (1994), “*Microeconomia e Comportamento*”, Ed. McGraw-Hill.
- FREIRE, Adriano (1998), “*Internacionalização – Desafios para Portugal*”, Vol. I, 1ª Edição, Ed. Verbo, Lisboa.
- GRABI, F.; JUSTEAU, J.J. (1983), “*Marketing – Objectivos e Métodos*”, Rés Editora, Lda., Lisboa.

- GUPTARA, Prabhu S. (1990), “*As Artes Básicas do Marketing*”, Publicações Europa América, Lisboa.
- HAIR, Joseph F, Jr.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L; BLACK, William C. (1998), “*Multivariate Data Analysis*”, Prentice Hall, 5ª Ed., New Jersey.
- HELPER, Jean-Pierre; ORSONI, Jacques (1996), “*Marketing*”, 1ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.
- IAPMEI (1987), “*Definição de PME*”, Despacho normativo N° 52/87 de 24 de Junho, Ministério da Indústria e Comércio, Diário da República, II Série, n° 142 de 24 de Junho de 1987.
- IAPMEI (1993), “*PME - alteração*”, Aviso de 30 de Março de 1993, Ministério da Indústria e Energia e do Comércio e Turismo, Diário da República, III Série, N° 102 de 3 de Maio de 1993, fls. 7851.
- INE (2002), “*Contas Nacionais Trimestrais – 1º Trimestre de 2002*”, Instituto Nacional de Estatística – Portugal, Informação à Comunicação Social, 2002-07-30, <http://www.ine.pt/prodserv/destaque/d020730/d020730.html>.
- JOHANSON, J.; WIDERSHEIM, Paul F. (1975), “*The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases*”, *Jornal of Management Studies*, Vol. 12, N°3, October 1975.
- JONES, Gary (1994), “*As Decisões em Marketing*”, 1ª Edição, Editorial Presença, Lisboa.
- KAYNAK, Erdener (1984), “*International Marketing Management*”, Ed. New York: Praeger.
- KOTLER, Philip (1996a), “*Marketing*”, 1ª Edição, Ed. Atlas, São Paulo.

- KOTLER, Philip (1996b), “*Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle*”, 4ª Edição, Ed. Atlas, São Paulo.
- KOTLER, Philip (1998), “*Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle*”, 5ª Edição, Ed. Atlas, São Paulo.
- KOTLER, Philip (2000), “*Administração de Marketing – A edição do novo milênio*”, 10ª Edição, Ed. Prentice Hall, São Paulo.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary (1995), “*Principios de Marketing*”, LTC Editora, 7ª Edição.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary (1996), “*Principles of Marketing*”, Ed. Prentice Hall International, Inc., 7ª Edição.
- KOTLER, Philip; JATUSRIPITAK, Somkid; MAESINCEE, Suvit (1997), “*O Marketing das Nações – Uma abordagem estratégica para construir as riquezas nacionais*”, Ed. Futura, São Paulo.
- KRUGMAN, Paul R.; OBSTFELD, Maurice (1999), “*Economia Internacional – Teoria e Política*”, Ed. Makron Books, São Paulo.
- KURT SALMON, Associates FT Grup (2000), “*Impacto da Liberalização do Comércio Mundial de Têxteis e Vestuário na Indústria Portuguesa*”, Ed. Associação Portuguesa de Têxteis e Vestuário, Lisboa.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade (1991), “*Metodologia Científica*”, 2ª edição, Ed. Atlas, São Paulo.
- LAMBIN, Jean-Jacques (2000), “*Marketing Estratégico*”, 4ª edição, Ed. McGraw-Hill.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi (1999), “*Plano de Marketing para micro e pequena empresa*”, 2ª edição, Ed. Atlas S.A., São Paulo.

- LOPES, Ernâni R., GRILO, E. Marçal, NAZARETH, J. Manuel, AGUIAR, Joaquim, GOMES, J. Amaral, AMARAL, José Pena do (1989), “*Portugal: o desafio dos anos noventa*”, 1ª edição, Editorial Presença, Lisboa.
- MALHOTRA, Naresh K. (2001), “*Pesquisa de Marketing – Uma Orientação Aplicada*”, 3ª edição, Ed. Bookman, Porto Alegre.
- MARKONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria (1988), “*Técnicas de Pesquisa*”, 4ª edição, Ed. Atlas, São Paulo.
- MARKONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria (1999), “*Técnicas de Pesquisa*”, Ed. Atlas, São Paulo.
- MATEUS, Augusto; BRANDÃO, J. M. de Brito, MARTINS, Vítor (1995), “*Portugal XXI – Cenários de desenvolvimento*”, 2ª edição, Bertrand Editora, Venda Nova.
- MCCARTHY, Jerome (1960), “*Basic Marketing: A Managerial Approach*”, Homerword, IL: Richard D. Irwin, 1960.
- MENEZES, H. Caldeira (1988), “*Princípios de Gestão Financeira*”, 2ª edição, Editorial presença, Lisboa.
- MONITOR COMPANY (1994), “*Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*”, Ed. do Fórum para a Competitividade, Lisboa.
- NOONAN, Chris (1999), “*The CIM Handbook of Export Marketing – A practical guide to opening and expanding markets overseas*”, 2ª edição, Ed. Butterworth-Hheinemann, Oxford.
- ONKVISIT, Sak; SHAW, John J. (1993), “*International Marketing – Analysis and Strategy*”, 2º edição, Ed. Macmillan Publishing Company, New York.

- PATTEN, Dave (1989), *“Marketing para a Pequena Empresa”*, Editorial Presença, 2ª edição, Lisboa.
- PERETTI, Jean-Marie (1997), *“Recursos Humanos”*, 1ª edição, Edições Sílabo, Lisboa.
- PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. (1994), *“Microeconomia”*, Ed. Makron Books, Brasil.
- PORTER, Michael E. (1989), *“Vantagem Competitiva”*, 14ª edição, Ed. Campus, Rio de Janeiro.
- PÚBLICO, Jornal (2002), *“BCE reconhece atraso na retoma económica”*, pg. 14, Economia, 2002/08/29, Lisboa.
- RAPOSO, Mário Lino Barata (1994), *“Análise da Internacionalização das Actividades das Empresas: Evidências Empíricas do Sector Têxtil Português”*, Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- RAPOSO (1996) *“Estudo das Principais características que distinguem as empresas exportadoras das não exportadoras”*, Estudos de Gestão, Vol. III, Nº 2, pg. 63, ISEG, Lisboa.
- ROBERT, Mitchel, (1998), *“Estratégia Pura e Simples”*, Ed. Difusão Cultural, Lisboa.
- ROUX, Elyette (1987), *“Managers’ attitudes toward risk among determinants of export entry of small-and medium sized firms”*, Praeger Published, New York, pg.95 a 110.
- SANUELSON, Paul (2002), *“Não subestimem os EUA”*, Revista Economia Pura – Tendências e Mercados Nº 48, Julho 2002.
- SARATHY, Ravi; TERPSTRA, Vern (1997), *“International Marketing”*, Dryden.

SHAW, Robert, (1998), “*Improving Marketing: Effectiveness – The methods and tools that work best*”, Ed. The Economist Newspaper Ltd..

STAPLETON, John (1994), “*Marketing*”, 4ª Edição, Ed. Presença, Lisboa.

THUILLIER, Pierre (1995), “*Do Estudo de Mercado ao Plano de Marketing*”, Ed. CETOP, Mem Martins.

URBAN, Sabine (1984), “*Exportação com sucesso*”, RÉS-Editora, Porto.

VERT, Camille (1991), “*Marketing Integrado – Chave da Competitividade Industrial*”, 1ª Edição, Ed. Monitor, Lisboa.

VIANA, Carlos ; HORTINHA Joaquim (1997), “*Marketing Internacional*”, Ed. Sílabo, 1ª edição, Lisboa.

ZIKMUND, William G. (1984) “*Business Research Methods*”, The Dryden Press, New York.

ANEXO

- Questionário –

Enviado às empresas portuguesas exportadoras de vestuário

Cargo que ocupa o responsável pelo preenchimento deste inquérito: _____

INQUÉRITO

PARTE I – CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA DA EMPRESA

1.1 - DENOMINAÇÃO _____ (Facultativo)

1.2 - Sede da empresa - Distrito: _____ - Concelho: _____

1.3 - Ano de constituição da empresa

--	--	--	--

1.4 - Actividade desenvolvida pela empresa

Actividade principal _____

Código CAE

--	--	--	--	--

Principais produtos fabricados: _____

1.5 - Forma jurídica da empresa: (assinalar com x)

	À data de constituição	Em 31/12/2000
- Empresa em nome individual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sociedade em nome colectivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sociedade por quotas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sociedade anónima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Outras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.6 - Capital social da empresa em 31/12/2000: (assinalar com x)

- Menos de 10 000	contos	<input type="checkbox"/>
- Entre [10 000 – 25 000]	“	<input type="checkbox"/>
- Entre [25 001 – 50 000]	“	<input type="checkbox"/>
- Entre [50 001 – 100 000]	“	<input type="checkbox"/>
- Entre [100 001 – 500 000]	“	<input type="checkbox"/>
- Entre [500 001 – 1 000 000]	“	<input type="checkbox"/>
- Mais de 1 000 000	“	<input type="checkbox"/>

1.7 – Proporção de capital estrangeiro no capital social da empresa em 31/12/2000:(assinalar com x)

- Não existe	<input type="checkbox"/>
- Menos de 20 %	<input type="checkbox"/>
- Entre [20% - 50%]	<input type="checkbox"/>
- Entre [50,1% - 66,6%]	<input type="checkbox"/>
- Entre [66,7% - 75%]	<input type="checkbox"/>
- Mais de 75%	<input type="checkbox"/>

1.8 – Número de empregados da empresa em 31/12/2000: (assinalar com x)

- Menos de 10	<input type="checkbox"/>
- Entre [10 – 50]	<input type="checkbox"/>
- Entre [51 – 250]	<input type="checkbox"/>
- Entre [251 – 500]	<input type="checkbox"/>
- Mais de 500	<input type="checkbox"/>

1.9 - O número de empregados no ano 2000 em relação ao ano de 1999: (assinalar com x)

- Diminuiu
- Manteve-se
- Aumentou

1.10 - Número de empregados da empresa em 31/12/2000: (indique quantos)

Com curso superior

1.11 - Os gerentes/administradores são todos Portugueses? (assinalar com x)

- Sim
- Não

1.12 - Que fases da cadeia do processo industrial/comercial a empresa desempenha: (assinalar com x)

- Desenho/CAD
- Corte
- Confecção (junta as diversas partes)
- Venda ao armazenista
- Venda ao retalhista
- Lojas próprias

1.13 - Os investimentos realizados no ano 2000 em relação ao ano de 1999: (assinalar com x)

- Diminuíram
- Foram semelhantes
- Aumentaram

1.14 - Modalidades de financiamento mais utilizadas: (assinalar por ordem de importância 1,2 3,...) - (considere 1 como o mais importante)

- Capitais próprios
- Empréstimos bancários
- Desconto comercial
- Crédito de fornecedores
- Leasing
- Factoring
- Capital de risco
- Outra

PARTE II - CARACTERÍSTICAS DOS ADMINISTRADORES/GERENTES

2.1 - Algum dos administradores/gerentes actuais foi criador da empresa: (assinalar com x)

- Sim
- Não

2.2 - Idade dos administradores/gerentes actuais: (assinale quantos: 1,2 3,..)

- Menos de 35 anos
- Entre [35 - 50] “
- Entre [51 - 65] “
- Mais de 65 “

2.3 – Nível de formação dos administradores/gerentes actuais (assinale quantos: 1,2,3,..)

- Até ao 9º ano de escolaridade
- Até ao 12º ano de escolaridade
- Bacharelato e Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado ou Doutoramento

2.4 – Utilizando uma escala de 1 (nenhum conhecimento) até 5 (muito bons conhecimentos), indique o conhecimento de línguas estrangeiras por parte dos administradores/gerentes actuais: (assinale com x, o nº da escala que considerar adequado)

	Nenhum	Alguns	Suficientes	Bons	Muito bons
- Espanhol	1	2	3	4	5
- Francês	1	2	3	4	5
- Inglês	1	2	3	4	5
- Alemão	1	2	3	4	5

2.5 – Os administradores/gerentes actuais, consideram que as relações comerciais a nível internacional são: (assinalar com x)

- Sem interesse
- Arriscadas
- Pouco arriscadas
- Necessárias
- Absolutamente necessárias

2.6 – Número de viagens ao estrangeiro durante o ano (idas a feiras, exposições, relações com clientes e/ou fornecedores, etc.) (assinalar com x)

- Nunca
- Esporadicamente
- Periodicamente:
 - 1 vez por ano
 - 2 ou 3 vezes ao ano
 - mais de 3 vezes ao ano

PARTE III – ESTRATÉGIA SEGUIDA PELA EMPRESA

3.1 – A empresa já possui certificação de qualidade? (assinalar com x)

- Sim
- Não

3.2 – A empresa possui mais de um centro de produção? (assinalar com x)

- Sim
- Não

- Em caso afirmativo, onde estão localizados: (assinalar com x)

- Em Portugal
- No estrangeiro

3.3 – Que percentagem da produção é realizada: (assinalar com x)

- | | menos de 20% | [21% - 50%] | mais de 50% |
|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Em Portugal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - No estrangeiro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3.4 – Modalidades de radicação fora do território nacional se houver: (assinalar com x)

- Filial
- Joint-venture
- Participação noutra empresa
- Outro _____
- Não tem

3.5 – Utilizando uma escala de 1 (sem qualquer importância) a 5 (muito importante), indique a relevância dos seguintes variáveis de comercialização na definição da política de marketing da sua empresa (em cada alínea assinalar com x, o nº da escala que considerar adequado)

1. Qualidade do produto	1	2	3	4	5
2. Prazos de entrega	1	2	3	4	5
3. Colaboração com o cliente	1	2	3	4	5
4. Preço	1	2	3	4	5
5. Flexibilidade	1	2	3	4	5
6. Conhecimento dos mercados	1	2	3	4	5
7. Design do produto	1	2	3	4	5
8. Integrar tendências da moda	1	2	3	4	5
9. Diferenciação do produto	1	2	3	4	5
10. Eficiência na distribuição	1	2	3	4	5
11. Imagem de marca do produto	1	2	3	4	5
12. Promoção dos produtos	1	2	3	4	5
13. Utilização de licenças	1	2	3	4	5

3.6 – Considera que a empresa em 2005 estará preparada para o impacto após a total liberalização dos produtos têxteis (concorrência Asiática e outras) a ocorrer até 2005? (assinalar com x)

- Já está preparada
- Penso estar preparada
- Penso que não estará preparada
- Não estou seguro
- Não estou preocupado

PARTE IV - PRODUÇÃO

4.1 – A empresa trabalha em regime de subcontratação para outras empresas? (assinalar com x)

- Sim
- Não

- Em caso afirmativo, qual a % de subcontratação em relação ao volume total de vendas relativamente ao ano 2000: (assinalar com x)

%	Mercado Nacional	Mercado Internacional
- Menos de 20%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- [20% - 50%]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mais de 50%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2 – A empresa subcontrata produção a outras empresas? (assinalar com x)

- Sim - Não

- Em caso afirmativo, qual a % de subcontratação em relação ao volume total de vendas: (assinalar com x)

%	Mercado Nacional	Mercado Internacional
- Menos de 20%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- [20% - 50%]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mais de 50%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3 - Classifique os produtos dos principais concorrentes em relação aos produtos da empresa, considerando os seguintes aspectos: (assinalar com x)

Aspectos	Melhores	Semelhantes	Piores
- Qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Preço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Design	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTE V – ASPECTOS GERAIS DA EMPRESA E DO PROCESSO DA EXPORTAÇÃO

5.1 – Qual o volume de vendas da empresa no ano 2000? (assinalar com x)

- Menos de 100 000	contos	<input type="checkbox"/>
- Entre [100 000 – 250 000]	“	<input type="checkbox"/>
- Entre [250 001 – 500 000]	“	<input type="checkbox"/>
- Entre [500 001 – 1 000 000]	“	<input type="checkbox"/>
- Entre [1 000 001 – 2 500 000]	“	<input type="checkbox"/>
- Entre [2 500 001 – 5 000 000]	“	<input type="checkbox"/>
- Mais de 5 000 000	“	<input type="checkbox"/>

5.2 – As vendas distribuem-se em percentagem: (assinalar com x)

Mercados	Menos de 20%	[20% - 50%]	Mais de 50%
- Mercado Nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mercado Internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.3 – Evolução das vendas nos últimos 3 anos: (assinalar com x)

	Mercado Nacional	Mercado Internacional
- Diminuíram		
- Até 10%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mais de 10%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mantiveram-se	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Aumentaram		
- Até 10%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mais de 10%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.4 – Há quantos anos a sua empresa exporta? (assinalar com x)

- Menos de 5 anos

- Entre [5 - 10] “
- Entre [11 - 25] “
- Mais de 25 “

5.5 – Qual é o factor mais importante que leva a sua empresa a exportar? (assinalar com x apenas 1 resposta)

- Atacar os concorrentes internacionais nos seus mercados internos
- Maiores oportunidades de lucro no mercado internacional
- A empresa necessita de uma base de clientes maior para atingir economias de escala
- A empresa quer ser menos dependente de um único mercado
- Sobrevivência da empresa
- Debilidade do mercado nacional
- Outro _____

5.6 – As vendas para os mercados internacionais devem-se principalmente a: (assinalar com x apenas 1 resposta)

- Uma prospecção sistemática nos mercados internacionais
- Espaços temporais livres na produção devido à sazonalidade do mercado
- Participações em feiras internacionais
- Promoção e publicidade nos mercados internacionais
- Outro _____

5.7 – Qual a política de produto em relação à exportação? (assinalar com x)

- Desenvolvimento de novos produtos para exportar
- Aperfeiçoamento dos produtos actuais
- Exportar os mesmos produtos que vende no mercado nacional
- Não existe plano definido
- Outro _____

5.8 – Quais os principais meios de informação que utiliza para conhecimento dos mercados internacionais? (assinalar por ordem de importância 1,2 3,...) – (considere 1 como o mais importante)

- Internet
- Imprensa nacional
- Imprensa internacional
- Organismos públicos (ICEP e/ou outros)
- Feiras nacionais
- Feiras internacionais
- Nenhum
- Outro _____

5.9 – A empresa possui uma secção ou um departamento de marketing? (assinalar com x)

- Sim - Não

- Em caso afirmativo, a sua empresa dispõe de um plano de marketing/vendas escrito que abranja os mercados externos?

- Sim - Não

5.10 – A empresa possui alguma estrutura de apoio à exportação? (assinalar com x)

- Sim

- Dependente do departamento de marketing
- Independente do departamento de marketing
- Situada no país
- Situada fora do país

- Não

5.11 – Destino das exportações no ano 2000 em %: (assinalar com x)

- | Mercados | Menos de 20% | [20% - 50%] | Mais de 50% |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Europa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Continente Americano | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Outros países | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5.12 – Número de países para onde exporta: (assinalar com x)

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| [1] | [2 - 3] | [4 - 6] | [7 - 10] | Mais de 10 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5.13 – Quais as principais formas de distribuição para o mercado internacional? (assinalar com x até 2 respostas)

- Exportação indirecta (comissionistas ou intermediários)
- Exportação directa (filial ou agentes e distribuidores da empresa)
- Licenciamento (concessão do processo de fabricação, marca ou patente)
- Joint-ventures
- Investimento directo (fábrica localizada no mercado internacional)

5.14 – Quais os planos futuros acerca dos mercados internacionais? (assinalar com x)

- Entrar em novos mercados
- Vender mais nos mercados actuais
- Ambos

5.15 – Previsão da evolução das vendas no corrente ano, para os mercados internacionais? (assinalar com x)

- As vendas vão diminuir
- As vendas vão manter-se
- As vendas vão aumentar

5.16 – Como classifica o actual contexto conjuntural da indústria de confecção? (assinalar com x)

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Muito bom | Bom | Normal | Preocupante | Muito preocupante |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5.17 – Em que se fundamenta a sua estratégia nos mercados internacionais? (assinalar com x até 2 respostas)

- Qualidade do produto

- Baixo preço
 - Serviço ao cliente
 - Imagem e marca
 - Design
 - Entrega dentro dos prazos acordados
 - Outro _____
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

5.18 – A sua empresa fez promoção e publicidade no estrangeiro no ano 2000? (assinalar com x)

- Sim
- Não

- Em caso afirmativo qual a percentagem dos gastos de promoção relativamente ao volume de exportações? (assinalar com x)

- Menos de 2%
- [2% - 10%]
- Mais de 10%

5.19 – Relativamente aos objectivos de exportação, indique o seu grau de satisfação, considerando uma escala de 1 (decepcionado) até 5 (muito satisfeito). (assinalar com x o nº da escala que considera adequado)

- 1 2 3 4 5

5.20 – Indique, numa escala de 1 (sem importância) a 5 (muito importante) a relevância de cada um dos seguintes obstáculos no crescimento das suas vendas com que a empresa se tem defrontado no seu processo de exportação:

1.	Concorrência de empresas nacionais e estrangeiras	1	2	3	4	5
2.	Conhecimento limitado dos mercados internacionais	1	2	3	4	5
3.	Falta de competitividade no design	1	2	3	4	5
4.	Falta de informação	1	2	3	4	5
5.	Falta de competitividade na gestão e organização	1	2	3	4	5
6.	Falta de competitividade na qualidade	1	2	3	4	5
7.	Falta de competitividade na tecnologia	1	2	3	4	5
8.	Falta de estruturas de apoio sectoriais	1	2	3	4	5
9.	Falta de competitividade na mão-de-obra	1	2	3	4	5
10.	Falta de apoios oficiais	1	2	3	4	5
11.	Falta de competitividade nos preços	1	2	3	4	5
12.	Falta de competitividade na imagem de marca	1	2	3	4	5
13.	Ineficiência nas vendas e na distribuição	1	2	3	4	5

5.21 – A sua empresa possui algum seguro de cobertura de risco à exportação?

- Sim
- Não

- Em caso afirmativo indique qual:

- COSEC
- Outro _____

No caso de pretender receber as conclusões deste estudo indique o nome da sua empresa:

FIM

Os nossos agradecimentos pela sua colaboração