



Paulo José das Neves Vaz

**O Design de Moda como Fator Dinamizador
da Competitividade Externa do Subsetor da
Indústria de Malhas Portuguesa**

Universidade do Minho
Escola de Engenharia





Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Paulo José das Neves Vaz

**O Design de Moda como Fator Dinamizador
da Competitividade Externa do Subsetor da
Indústria de Malhas Portuguesa**

Tese de Doutoramento
Programa Doutoral em Design de Moda

Trabalho efetuado sob a orientação da
Doutora Maria da Graça Pinto Ribeiro Guedes

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição
CC BY

Agradecimentos

Doutora Maria da Graça Pinto Ribeiro Guedes

Dr. Albertino Oliveira

Dr. Adriano Fidalgo

Eng^a Ana Silva Tavares

Eng.^o António Braz Costa

Casimiro Rodrigues

Dra. Catarina Carvalho

Comendador Conceição Dias

Prof. Daniel Bessa

Comendador José Vilas Boas Ferreira

Prof. Luis Alvim

Dr. Luis Miguel Ribeiro

Júlio Torcato

Dra. Mafalda Gramaxo

Manuel Alcino

Dr. Manuel Serrão

Eng.^o. Mário Jorge Machado

Arq. Miguel Pedrosa Rodrigues

Miguel Vieira

Dra. Mónica Moreira

Dr. Nuno Gonçalves

Dra. Paula Roque

Dra. Paula Sousa

Eng^o. Reinaldo Moreira

Dr. Samuel Costa

AEP – Associação Empresarial de Portugal

ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

ASM – Associação Selectiva Moda

CITEVE – Centro Tecnológica da Indústria Têxtil e do Vestuário

PBS – Porto Business School

Dedicatória

À minha mulher e às minhas filhas, que dão sentido a tudo que faço.

In Memoriam

Aos meus pais e a Paulo Nunes de Almeida

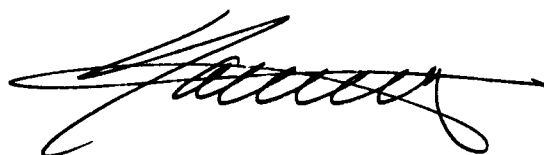
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Nome Completo: Paulo José das Neves Vaz

Assinatura:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Paulo José das Neves Vaz', with a stylized, cursive script.

O Design de Moda como Fator Dinamizador da Competitividade Externa do Subsetor da Indústria de Malhas Portuguesa

Resumo

A vocação exportadora da Indústria Têxtil e Vestuário (ITV) portuguesa consolidou-se ao longo das últimas décadas do século XX e, como consequência dos choques competitivos, que sofreu já mais recentemente, entre os quais a liberalização do comércio global, viu reforçar essa característica como resposta ao ambiente de crise vivido.

Dentro da ITV pela sua dimensão e dinamismo, sobressai entre as demais: a indústria de malhas, a qual representa 40% da produção e exportação de toda ITV, ultrapassando, só ela, os 2 mil milhões de euros de vendas ao exterior.

Assim, este estudo está focado nas empresas de malhas na sua dimensão internacional, enquanto empresas exportadoras, sobretudo, o que as levou a construir estas competências e como a sua focalização nos mercados externos se tornaram a razão do seu dinamismo.

A recolha e o tratamento de dados sobre o subsector da indústria de malhas, já num período da sua história recente, em que, arrancando de um pico de desempenho, se verificou um processo de decadência e recuperação, em 15 anos, a que se junta o estudo de casos e a análise através de dois grupos focais ou *focus grupos*, composto por qualificados *stakeholders* de toda a atividade têxtil e também de outras indústrias tradicionais com similaridades, constituiu a metodologia que será usada no estudo.

O modelo de êxito da ITV portuguesa reflete-se no HIVETEX - *Private Label Model for Textile Global Value Chain Development* tendo agora uma versão mais sofisticada e desenvolvida. Fornece um conjunto de métodos e ferramentas que poderá ser utilizado quer na ITV localizada em diversos pontos do globo, quer em outras indústrias existentes, de diferentes tamanhos e níveis de desenvolvimento.

A pandemia do COVID 19 vai determinar um verdadeiro *game changing* na indústria da moda, que irá afetar profundamente a indústria têxtil portuguesa – e a indústria de malhas que é estudada aqui em concreto –, o que constituirá um excelente motivo para que outros trabalhos surjam em continuidade deste.

Palavras-chave: Competitividade. Design. Indústria de Malhas. Indústria Têxtil e Vestuário. Inovação. Internacionalização. “Private Label”. Modelo HIVETEX.

Fashion Design as a Dynamic Factor for the External Competitiveness of the Portuguese Knitting Industry Subsector

Abstract

The Portuguese Textile and Clothing Industry's (TCI) export vocation increased substantially during the last decades of XX century and due to several and successive competitive shocks more recently caused by the world trade liberalization it enhanced that characteristic as an answer to the crisis hardly lived then.

Inside the Portuguese TCI, pontificates a specific sector whose importance is easily explained by its dimension and dynamic: the Knitwear Industry represents 40% of production and exports of the whole TCI in Portugal, overcoming each year 2 billion euros sales abroad.

This study has a focus on the Knitwear companies in their international dimension, considering how they develop an export relationship, how they build their competences, and how their focus on foreign markets became the reason for their dynamism.

This study's methodology is based on Portuguese Knitwear industry data collection and processing from the beginning of this century to nowadays, passing through a process of decay and recovery in 15 years. After that, three study cases were made in knitwear companies from Barcelos county and the conclusions were discussed by 2 focus groups, composed by distinguished stakeholders from whole TCI and other tradition industries with obvious similarity with Textile and Knitwear, respectively.

The successful model of the Portuguese TCI is reflected in the HIVETEX - Private Label Model for Textile Global Value Chain Development, now having a more sophisticated and developed version. It provides a set of methods and tools that can be used either in the textile and clothing industry located in different parts of the globe, or other existing industries, of different sizes and levels of development.

The COVID 19 pandemic is making a game changing in the fashion industry again, which is going to affect substantially the Portuguese Textile Industry and the Portuguese Knitwear Industry, specific object of this study. It will open a great opportunity to extend research in this field and will give obvious continuity to this work for the future.

Keywords: Competitivity. Design. Innovation. Textile and Clothing Industry. Knitwear Industry. Internationalization. Private Label. HIVETEX Model.

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo	v
Abstract.....	vi
Índice	vii
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	x
Lista de Figuras	xi
Lista de Tabelas	xii
Lista de Quadros	xiv
Parte I. Introdução Geral	1
Capítulo I	2
1 Introdução	2
1.1. Enquadramento do Estudo.....	2
1.2. Justificativa	8
1.3. Objetivos do Estudo.....	10
1.4. Procedimento Metodológico	11
1.5. Estrutura da Tese.....	15
Parte II. Revisão de Literatura	17
Capítulo II	18
2 Globalização e Internacionalização	18
2.1. Contextualização	18
2.2. Teorias da Internacionalização	22
2.2.1. Modelo de Uppsala.....	22
2.2.2. Teoria das Redes.....	23
2.2.3. Born Globals.....	24
2.2.4. Ciclo de Vida do Produto	26
2.2.5. Outros Modelos	26
2.3. Modos de Entrada nos Mercados Externos	27
2.4. Motivações para a Internacionalização	29
2.5. Barreiras à Internacionalização	31
Capítulo III	34
3 Competitividade e Empreendedorismo	34
3.1. Da Competitividade à Vantagem Competitiva.....	34
3.2. Os <i>Clusters</i> como Fator de Competitividade	49
3.2.1. Impacto dos <i>Clusters</i> na Inovação e Empreendedorismo	53
3.2.2. Os <i>Clusters</i> em Portugal: A Valorização do Têxtil e Vestuário	57
3.3. Competitividade da Indústria Têxtil e Vestuário.....	63
3.4. Empreendedorismo: Inovação e Competitividade	69
3.4.1. O Empreendedorismo.....	69
3.4.2. O Empreendedor: Atitude e Intenção	74
3.4.3. Empreendedorismo: Competitividade e Desenvolvimento Económico	77

3.4.4. Empreendedorismo e Inovação.....	80
Capítulo IV	83
4 Inovação, Design e o Private Label.....	83
4.1. Importância da Inovação	83
4.2. Criatividade, Inovação e Design.....	87
4.3. <i>Design</i> e o Fenómeno do <i>Design</i> de Moda	93
4.3.1. Conceito de <i>Design</i>	93
4.3.2. A Moda e o <i>Design</i> de Moda na Atualidade	96
4.3.3. Redes Sociais e Influenciadores como Transformadores da Moda	101
4.3.4. Sustentabilidade e o Ecodesign	104
4.3.5. Contributo do Design de Moda para uma Gestão Sustentável da Cadeia de Valor da Indústria Têxtil e Vestuário (ITV).....	108
4.4. O Design Thinking e o Desenvolvimento de Produtos de Moda	117
4.5. O Design de Moda como Impulsionador do Private Label	122
4.6. Tendências de Consumo	125
Capítulo V	128
5 Enquadramento Geral da Indústria Têxtil e Vestuário.....	128
5.1. Contextualização	128
5.2. Enquadramento da ITV na Europa	129
5.3. A ITV na Economia Portuguesa.....	132
5.4. Importância da ITV na Região Norte.....	138
5.5. I&D na ITV.....	143
5.6. Prioridades Estratégicas para a ITV Portuguesa	146
Parte III – Dimensões Empíricas do Estudo	150
Capítulo VI	151
6 Enquadramento Metodológico	151
6.1. Introdução.....	151
6.2. Pressupostos e Questão de Investigação	154
6.3. Estratégia de Investigação.....	159
6.3.1. Natureza e Abordagem Metodológica	159
6.3.2. Finalidade da Investigação	161
6.3.3. Método de Investigação	162
6.3.4. Procedimentos de Pesquisa	167
6.4. O Campo Empírico – Município em Estudo.....	169
6.4.1. Barcelos como Dinamizador da ITV no Subsetor das Malhas.....	169
6.4.1.1. Análise Sociodemográfica	169
6.4.1.2. Análise Económica	172
6.4.1.3. Importância da ITV em Barcelos	175
6.4.1.4. Enquadramento Histórico do Subsetor das Malhas	178
Capítulo VII	181
7 Levantamento dos dados.....	181
7.1. Estudo de Caso	181

7.1.1. Sonix	183
7.1.2. Valérius	187
7.1.3. Pedrosa & Rodrigues	192
7.2. Focus Group	197
Capítulo VIII	200
8 Análise e Discussão dos Resultados.....	200
8.1. Análise dos resultados dos estudos de caso	200
8.1.1. Perfil dos Intervenientes	200
8.1.2. Empreendedorismo e Competitividade	204
8.1.3. Inovação e Design.....	208
8.1.4. Sustentabilidade.....	210
8.2. Análise dos resultados dos <i>focus group</i>	212
8.2.1. <i>Focus group</i> 1 – Indústria Têxtil e Vestuário	212
8.2.2. <i>Focus group</i> 2 – Multissetorial	214
8.3. Discussão dos Resultados	217
8.4. Construção do Modelo.....	222
8.4.1. Objetivos do Modelo	223
8.4.2. Estrutura do Modelo	224
Capítulo IX	235
9 Considerações Finais.....	235
9.1. Conclusão	235
9.2. Limitações.....	240
9.3. Perspetiva Futura	241
Referências Bibliográficas.....	243
Apêndices.....	267
Apêndice A. Atualização da Economia em novembro de 2020 (impacto do Covid-19).....	267
Apêndice B. ITV Nacional: Atualização de Dados (Covid-19 e tendências futuras), Paulo Vaz	271
Apêndice C. Guião da Entrevista Semiestruturada Sonix.....	275
Apêndice D. Guião da Entrevista Semiestruturada Valérius.....	276
Apêndice E. Guião da Entrevista Semiestruturada Pedrosa & Rodrigues.....	277
Apêndice F. Questões Focus Group – Setor Têxtil	278
Apêndice G. Questões <i>Focus Group</i> – Multissetorial	279
Apêndice H. Conceptualização Inicial do Modelo HIVETEX, Paulo Vaz	280

Lista de Abreviaturas e Siglas

AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
ATP	Associação Têxtil e Vestuário de Portugal
CO ₂	Dióxido de Carbono
D4S	<i>Design for Sustainability</i>
DfE	<i>Design for Environment</i>
DGAE	Direção-Geral das Atividades Económicas
DTI	<i>Department of Trade and Industry</i>
ECCP	<i>European Cluster Collaboration Platform</i>
EEA	<i>European Environment Agency</i>
EUA	Estado Unidos da América
GEI	<i>Global Entrepreneurship Index</i>
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IA	Inteligência Artificial
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
ILO	<i>International Labour Organization</i>
IPCC	<i>International Production Cost Comparison</i>
ITMF	<i>International Textile Manufacturers Federation</i>
ITV	Indústria Têxtil e Vestuário
Kg	Quilograma
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
OMC	Organização Mundial do Comércio
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PL	<i>Private Label</i>
PLMA	<i>Private Label Manufacturers Association</i>
PME	Pequenas e Médias Empresas
QREN	Quadro de Referência Estratégica Nacional
SCP	<i>Structure-conduct-performance</i>
TCI	<i>Textile and Clothing Industry's</i>
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
UE	União Europeia
UNECE	<i>United Nations Economic Commission for Europe</i>
USD	Dólar dos Estados Unidos da América
V.N	Volume de Negócios
WDO	<i>Word Design Organization</i>

Lista de Figuras

Figura 1.1. Etapas da presente investigação	12
Figura 3.1. Diamante de Porter	35
Figura 3.2. Mapa dos clusters em Portugal	57
Figura 3.3. Custo de produção em 2018: fiação anel NE30	65
Figura 3.4. Custo de produção 2018: tecido de fio anel	66
Figura 3.5. Custo de produção 2018: tecido de malha fio anel	67
Figura 4.1. Ligação de criatividade, inovação e design	90
Figura 4.2. Modelo teórico do espectro do Design com terminologias para descrevê-lo no contexto dos negócios.....	91
Figura 4.3. Principais áreas do Design.....	95
Figura 4.4. Economia circular na fabricação de têxteis e vestuário	111
Figura 4.5. Diagrama da interdisciplina do Design Thinking	118
Figura 5.1. Tipo de despesa em I&D na ITV em 2018	144
Figura 5.2. Despesas em I&D das empresas da ITV por objeto socioeconómico em 2018	145
Figura 5.3. Recursos humanos em atividades de I&D nas empresas ITV em 2018.....	146
Figura 8.1. HIVETEX - A Textile Private Label Model	225
Figura 8.2. Dimensões e principais áreas da estrutura de medição	229
Figura 8.3. Exemplo de uma representação gráfica de um ecossistema	230

Lista de Tabelas

Tabela 1. As três estratégias genéricas de Michael Porter.....	44
Tabela 2. Tipos de clusters e os seus desempenhos	54
Tabela 3. Dados gerais da ITV europeia, 2017 (1).....	129
Tabela 4. Dados gerais da ITV europeia, 2017 (2).....	129
Tabela 5. Comércio internacional UE, 2017	130
Tabela 6. Principais fornecedores têxtil e vestuário, 2017	131
Tabela 7. Principais clientes têxtil e vestuário, 2017	131
Tabela 8. Dados gerais da ITV em Portugal, 2017.....	132
Tabela 9. Comércio internacional de matérias têxteis e suas obras, Portugal	133
Tabela 10. Comércio internacional - exportações de matérias têxteis e suas obras, 2018.....	134
Tabela 11. Estrutura setorial das exportações portuguesas de têxtil e vestuário, mensal acumulado	135
Tabela 12. Comércio internacional - importações de matérias têxteis e suas obras, 2018	136
Tabela 13. Estrutura setorial das importações portuguesas de têxtil e vestuário, mensal acumulado	136
Tabela 14. Distribuição geográfica das empresas do setor têxtil	138
Tabela 15. Distribuição geográfica das empresas do setor vestuário.....	138
Tabela 16. Número de empresas da têxtil e vestuário no Norte de Portugal, 2017	139
Tabela 17. Pessoal ao serviço na ITV na região Norte.....	139
Tabela 18. Volume de negócios (€) das empresas da ITV, região Norte.....	140
Tabela 19. FBCF (€) das empresas da ITV, região Norte, 2017	140
Tabela 20. Comércio internacional - exportações de matérias têxteis e suas obras, região Norte, 2018.....	141
Tabela 21. Comércio internacional - importação de matérias têxteis e suas obras, região Norte, 2018	142
Tabela 22. Empresas nacionais da ITV, por volume de negócio, 2018	142
Tabela 23. Evolução da população residente em Barcelos	170
Tabela 24. População residente por grandes grupos etários.....	170
Tabela 25. Índice de envelhecimento	171
Tabela 26. Índice de dependência	171
Tabela 27. Constituição de pessoas coletivas e entidades equiparadas.....	172
Tabela 28. Empresas em 2017	173

Tabela 29. Comércio internacional em Barcelos, 2018.....	174
Tabela 30. Dados estatísticos da ITV em Barcelos	175
Tabela 31. Comércio internacional de matérias têxteis e suas obras em Barcelos, 2017	176
Tabela 32. Comércio internacional - exportação de matérias têxteis e suas obras, Barcelos..	176
Tabela 33. Comércio internacional - importação de matérias têxteis e suas obras, Barcelos..	177
Tabela 34. Participantes dos <i>focus group</i>	198

Lista de Quadros

Quadro 1. Processos de globalização	19
Quadro 2. Internacionalização - modos de entrada	28
Quadro 3. Motivações pró-ativas e reativas na internacionalização	30
Quadro 4. Barreiras à internacionalização	32
Quadro 5. Algumas definições de estratégia	40
Quadro 6. Resumo escolas de pensamento estratégico.....	42
Quadro 7. Evolução das correntes explicativas da vantagem competitiva	45
Quadro 8. Rede PortugalClusters	59
Quadro 9. Tecnologias digitais aplicadas à ITV	69
Quadro 10. Principais autores da teoria económica e comportamental.....	70
Quadro 11. Evolução dos conceitos de empreendedorismo	72
Quadro 12. Definição de empreendedor em diversas áreas	73
Quadro 13. Questões ambientais relacionadas com os estágios do ciclo de vida do produto	109
Quadro 14. Princípios da economia circular na moda	113
Quadro 15. Definição de Design Thinking	117
Quadro 16 . Principais modelos de Design Thinking.....	120
Quadro 17. Relação entre as pessoas e as roupas	125
Quadro 18. Vários tipos de clientes com várias necessidades.....	126
Quadro 19. Opções para os tipos de clientes	127
Quadro 20. Despesas em I&D na ITV, 2018	143
Quadro 21. Principais indicadores da Sonix	184
Quadro 22. Custos da Sonix	184
Quadro 23. Principais indicadores da Valérius.....	188
Quadro 24. Principais indicadores Pedrosa & Rodrigues.....	196
Quadro 25. Custos Pedrosa & Rodrigues	196
Quadro 26. Caracterização dos entrevistados	201
Quadro 27. Características gerais das três empresas estudadas em 2018.....	203

Parte I. Introdução Geral

1 INTRODUÇÃO

1.1. ENQUADRAMENTO DO ESTUDO

A Indústria Têxtil e Vestuário (ITV) tem, desde há décadas, um significativo peso na economia portuguesa representando, de acordo com a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP, 2018), cerca de 3% do produto interno bruto nacional (PIB), cerca de 20% da indústria transformadora do país, 20% do emprego, 9% da produção e volume de negócios e 10% das exportações de mercadorias do país.

Concentrando-se essencialmente no litoral Norte de Portugal Continental, 85% das empresas, volume de negócios e exportações, têm como principal proveniência os concelhos do Porto, Braga, Barcelos, Esposende, Guimarães, Santo Tirso, Vizela, Marco de Canaveses, Penafiel e Paços de Ferreira, o que permite considerar a fileira numa lógica de *cluster*.

Numa área geograficamente limitada, próxima do Porto, bem servida em termos de acessibilidades, podemos encontrar uma fileira extensa, completa, complexa, interdependente, complementar e sinérgica, constituída por mais de 10 mil empresas, maioritariamente pequenas e médias empresas (PME), de base familiar, suportada por um sólido sistema científico-tecnológico, onde pontificam universidades reputadas e especializadas no conhecimento do sector e para o sector, como a Universidade do

Minho, a Universidade da Beira Interior e centros de competências, com dimensão e múltiplas valias, como o Centro Tecnológico da Indústria Têxtil e do Vestuário (CITEVE), o Centro de Nanotecnologia e Materiais Inteligentes (CENTI), o Modatex – Centro Protocolar de Formação da Indústria Têxtil, Vestuário e dos Lanifícios, e a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP), que mais que uma simples organização corporativa de representação patronal, se assumiu como o verdadeiro *think tank* de toda a Indústria, pensando-a estrategicamente e orientando um conjunto de iniciativas cruciais para o seu desenvolvimento, de que se destacam a fundação dos já referidos MODATEX e CITEVE, mas igualmente a Associação Selectiva Moda (ASM) destinada à organização de feiras do sector, no país e no exterior, a APCER, entidade de Certificação de Qualidade e o “Portugal Fashion”, conjuntamente com a ANJE, para a promoção da criação de moda e do design, através de desfiles em Portugal e no exterior, criando um verdadeiro sistema para a Indústria da moda no país, muito em linha do que sucede em Itália.

A ITV portuguesa tem uma existência secular em Portugal, e embora não seja este o cerne da nossa investigação, importa referenciar que ganhou particular importância a partir do dealbar do século XX, com o desenvolvimento de grandes empresas no Vale do Ave, orientadas para o comércio com as ex-colónias portuguesas, que, foi progressivamente complementado, já nas respetivas décadas de sessenta e setenta, aproveitando a adesão do país à EFTA, com o alargamento de mercado para diversos países europeus, com especial destaque para o Reino Unido, França e Alemanha, que determinaram o desenvolvimento de novos subsectores, como as malhas e o vestuário.

Com a descolonização, que sucedeu à Revolução do 25 de Abril de 1974, a ITV redirecionou o seu esforço exportador para a Europa e os Estados Unidos (EUA), aproveitando a proteção do AMF–Acordo Multifibras, que limitava as importações de países terceiros concorrentes, conhecendo então um verdadeiro *boom* de crescimento, nomeadamente em sectores como o têxtil (fios, tecidos e acabamentos) e têxteis-lar, essencialmente na região do Vale do Ave, malhas (malhas circulares e sua confeção), no Vale do Cávado, com especial destaque para os concelhos de Barcelos e Esposende, e na confeção de tecido, no Vale do Sousa, circunscrito particularmente aos concelhos de Penafiel e Paços de Ferreira, o que foi particularmente reforçado com a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia em 1986.

Esta realidade manteve-se praticamente inalterada até ao início deste século, quando, por força de diversos choques competitivos, de grande impacto e alcance, foi obrigada a alterações profundas de perfil e de modelo de desenvolvimento.

Na verdade, o fim do AMF—Acordo Multifibras, desmantelado pelo acordo de Marraquexe, que substituiu o “*General Agreement on Tariffs and Trade*” (GATT), sem o que não teria sido possível instituir a Organização Mundial do Comércio” (OMC), em 1 de Janeiro de 1995, determinou um período faseado de 10 anos para a liberalização plena do comércio têxtil mundial, que se concluiu em 2005, sendo a mais importante alteração estrutural, à escala global, que o sector teve de enfrentar e se adaptar, da qual decorreu igualmente outro como a entrada da China na OMC¹, em 2001, fazendo emergir um *player* gigantesco e sem qualquer preocupação pelo respeito das mais elementares regras do comércio internacional livre, justo e recíproco, que distorceu por completo os equilíbrios entretanto existentes.

A adoção do euro como moeda única de um conjunto de países da União Europeia (UE), entre os quais Portugal, em 2002, embora confira as vantagens de uso de uma moeda forte e de implantação global, limita as intervenções ao nível das políticas macroeconómicas, nomeadamente os instrumentos de correção de défices externos pela via da desvalorização da divisa, e o alargamento da UE ao Leste Europeu, em 2004, fazendo aderir diversos países que possuíam importantes fileiras têxteis como a Polónia, a Roménia e a Bulgária, acrescenta ainda mais pressão concorrencial na ITV nacional, que, logo no ano seguinte, recebe o impacto pleno da total liberalização do comércio, já em processo de reestruturação e reorientação estratégica. A crise económica e financeira internacional, decorrente da crise do *sub-prime* norte-americano, que rapidamente se estendeu a todo o mundo, determinando um inédito recuo do consumo global de produtos têxteis e vestuário em 2009, a que Portugal não escapou, apresentando os piores indicadores de série nos últimos 20 anos (ATP, 2017), culminou um longo período particularmente penalizador para toda a indústria, em que muitas

¹ “A decisão de candidatura da China à OMC levantou algumas questões, muito por causa do isolamento daquele país durante décadas. No entanto, benefícios da sua adesão foram encontrados, quer para a China, quer para os países membros da OMC. Em contrapartida, o principal receio da participação da China na OMC, em termos de ITV, prende-se com o aumento da concorrência mundial nestes produtos. Que se, por um lado beneficia os consumidores através da diminuição dos preços, por outro lado pode deteriorar a posição dos produtores domésticos que competem diretamente com a gigante China” (Soares, Eva, 2012, p.42).

empresas não conseguiram sobreviver e todas que prevaleceram se redefiniram com outros *drives*.

A partir de 2009, a ITV portuguesa enceta uma sólida e sustentada recuperação, que perdurou até 2019, tendo crescido respetivamente 36% e 44% em volume de negócios e exportações, tendo voltado a bater a mítica barreira de cinco mil milhões de euros de vendas ao exterior em 2016 (ATP, 2017), antecipando assim em quatro anos os objetivos estratégicos do plano sectorial do sector (ATP, 2014), incluindo a estabilização e até o crescimento do emprego, que, em 2016, se fixou em 134 mil trabalhadores diretos (mais 8% relativamente a 2014, o ano em que a hemorragia do capital humano, que se vinha realizando desde a década de 90, se estancou e inverteu como tendência).

Hoje, mesmo no contexto excecional e transitório da pandemia COVID 19, a fileira têxtil e vestuário portuguesa é um *case study* internacional de sucesso, um exemplo como uma indústria tradicional num país desenvolvido pode sobreviver e prosperar, obviamente com base em *drives* diferentes, como a inovação tecnológica, o design e a moda, o serviço ao cliente e a expansão internacional para mercados tradicionais, por via de ascensão a segmentos mais valorizados, e a emergentes.

Nas conferências internacionais para as quais a ATP, a ASM e o CITEVE são chamados para dar o seu testemunho sobre o “milagre têxtil” português, há vários elementos que justificam esta mudança redentora: (i) natureza volitiva, na esfera psicológica e sociológica dos atores – os empresários e os profissionais do sector, que operam nas empresas do respetivo tecido corporativo, que, resumidamente, se recusaram a morrer, insistiram em conservar o *know-how* e o investimento nas suas atividades, suportando os anos difíceis, mas não descurando a reestruturação das organizações, a sua modernização e o seu reposicionamento, a que não é estranho o facto de a fileira ser constituída esmagadoramente por PME, detidas e geridas familiarmente; (ii) envolvente sectorial propícia, pois o sector funciona como um *cluster* estruturado e sinérgico, praticamente todo agregado geograficamente numa região pequena e de fáceis acessibilidades, próxima dos principais mercados e clientes, e que, além disso, se acha servido por um sistema científico-tecnológico evoluído e dinâmico, envolvido com as empresas e suas necessidades, o que lhe permitiu realizar a transferência de conhecimento e tecnologia de forma fácil e eficaz, já que focada

essencialmente nas exigências do tecido empresarial; (iii) contexto nacional, que, por um lado não sendo totalmente favorável à existência e continuidade do sector, existindo mesmo, em alguns momentos, a descrença e até hostilidade da *intelligentsia* vigente, que não hesitava em colar a têxtil e o vestuário a indústrias obsoletas, típicas de países em desenvolvimento, exploradora de recursos humanos e condenada ao desaparecimento, por outro nunca deixou, através das políticas públicas, de apoiar as pretensões do sector nos areópagos internacionais, como a União Europeia ou a OMC, ou, a nível interno, permitindo-lhe o acesso, sem limitações especiais, aos fundos comunitários, em todos os Quadros Comunitários de Apoio, algo crucial para a reestruturação e modernização das empresas; e (iv) a globalização, a qual, simultaneamente, fez crescer a pressão competitiva sobre as empresas, através da emergência de novos e poderosos concorrentes, essencialmente competitivos pelo preço e escala, e determinou o aparecimento de novos modelos de negócio, como o *fast fashion*², de que a espanhola Inditex é o melhor exemplo, em que as competências e capacidades próprias da indústria têxtil e vestuário portuguesa, como a flexibilidade, criatividade e rapidez de resposta, se acham mais alinhadas e, portanto, aí encontrou oportunidade para resistir, evoluir e reinventar-se.

Se tivéssemos de resumir a mudança de paradigma que a Têxtil e o Vestuário nacional sofreu poderíamos dizer que:

1. deixou de competir pelo preço para competir pelo valor (investindo em fatores críticos de competitividade para se diferenciar, como a moda, o design, a inovação tecnológica e o serviço);
2. passou de passiva tomadora de encomendas a ativa vendedora de soluções ao cliente (com total orientação às suas necessidades, prestando um *full package service*, em que estão incluídos produtos industriais), bem evidenciada pela utilização maciça dos programas de internacionalização, através de missões e feiras, apoiadas por fundos comunitários que a ATP e a ASM colocaram à disposição das empresas;

² “The fashion apparel industry has significantly evolved, particularly over the last 20 years. The changing dynamics of the fashion industry have forced retailers to desire low cost and flexibility in design, quality, and speed to market, key strategies to maintain a profitable position in the increasingly demanding market.” (Bhardwaj e Fairhurst, 2010)

3. abandonou atitudes de voluntarismo individualista e de desarticulação nas iniciativas coletivas para se focar no pensamento estratégico sectorial, coordenado com as políticas públicas, que gerem os fundos comunitários, os quais forneceram os indispensáveis recursos financeiros para a capacitação das organizações, a modernização empresarial e a expansão internacional das empresas, tendo em conta a sua matriz fundamentalmente exportadora.

É precisamente a vertente internacional e as atividades exportadoras, focadas num dos seus subsectores mais importantes, alavancadas por um perfil diverso e qualificado do tecido empresarial, em que o *design*, valorizador das suas competências e produtos, e diferenciador face à concorrência, que apresentam centrais nesta pesquisa e o tema do trabalho.

Atualmente cerca de 82% da produção da ITV é dedicada à exportação, percentagem que cresceu, de 2009 a 2016, 14 pontos percentuais, algo notável tendo em conta a sua já ampla orientação aos mercados externos, mas que acha explicação na crise económica que afetou o país de forma continuada nos últimos anos, em especial de 2011 até 2015, após o resgate financeiro da *troika*, obrigando as empresas a encontrar alternativas ao colapso do consumo doméstico (o PIB do país, pelas mesmas razões, passou de 28,8% gerado nas exportações para mais de 40%³, neste mesmo período considerado).

Além disso, a cadeia de valor exportadora é mais vasta e expressiva do que aquilo que nos revelam os números do comércio externo sectorial, pois existem muitas empresas que estão integradas nessa cadeia, não exportando diretamente, mas fornecendo outras que o fazem com matérias intermédias e produtos finais, como são os casos de fiações, tecelagens, tinturarias, acabamentos, lavandarias e estamparias, entre outras prestadoras de serviços imprescindíveis ao funcionamento pleno e dinâmico do *cluster*.

³ Segundo dados de 2016 do Instituto Nacional de Estatística (INE), da Comissão Europeia e do Gabinete de Estudos e Estratégia do Ministério da Economia (GEE). A média da União Europeia é de 42,2%, mas temos países como a Holanda ou a Bélgica, já para não falar da Irlanda, que têm, respetivamente, 82,1, 82,7 e 120,6% do seu PIB gerado nas exportações.

Nesta lógica, não surpreende que cerca de 60% de tudo que o sector exporta seja vestuário (ATP, 2017), e que, dentro deste se destaque o vestuário de malha, com 42% de tudo que a fileira vende ao exterior, sobressaindo aqui os produtos de malha circular.

Será neste especial segmento que o trabalho de investigação se irá centrar, uma vez que dentro da ITV o vestuário de malha se apresenta como o subsector mais relevante em termos de comércio internacional, demonstrando uma capacidade de resiliência nessa posição que é comum aos ciclos de crescimento e de contração. Este seria já um bom motivo justificador do tema, mas que encontra no facto de o estudo realizado pela equipa de Michael Porter, através da Monitor Company, em 1994, a pedido do Governo português, com o objetivo de identificar as atividades económicas estratégicas que apresentassem vantagens competitivas face à concorrência internacional, ter já detetado a indústria de malhas como uma delas, recomendando atenção e acompanhamento, atendendo ao seu ainda potencial de desenvolvimento, no quadro de toda a fileira têxtil em que se encontrava integrada.

Perceber as razões da persistência das referidas vantagens competitivas e a capacidade de sobressair entre as demais atividades do *cluster* têxtil, em que as atividades exportadoras das suas empresas são a “ponta de diamante” de um conjunto de forças que distinguem positivamente a indústria de malhas portuguesa, ao mesmo tempo que, perspetivando-se tempos de mudança no negócio da moda à escala global, se colocam interrogações sobre a continuidade das referidas vantagens competitivas ou se essas forças possuem a capacidade de mudar e adaptar às novas circunstâncias e desafios, de modo a que a vocação internacional do subsector não esmoreça, uma vez que é garantia da sua perpetuidade, será o desafio investigativo, que não deixará de procurar, em simultâneo, perceber se tal se apresenta como modelo e se é algo replicável para outros sectores ou para o mesmo sector em outras geografias.

1.2. JUSTIFICATIVA

A justificação do tema decorre da importância que a ITV tem para Portugal, cujos indicadores já foram supra sublinhados, dentro da qual se destaca um subsector, as malhas, as quais representam mais de 40% de todo o volume de negócio, incluindo

produção e exportações, se somarmos o tecido de malha (produto intermédio) e o vestuário de malha, estando o tecido empresarial que o compõe essencialmente localizado nos Vale do Ave e Vale do Cávado⁴, e dentro deste no concelho de Barcelos, o que torna esta atividade verdadeiramente crucial na economia local, com forte impacto igualmente na respetiva estrutura social.

Esta especial dependência de uma monoindústria, da qual vivem dezenas de milhar de pessoas, que se podem alargar a mais de uma centena de milhar, se incluirmos os seus agregados familiares e demais serviços que dela dependem, numa região limitada e que tem dificuldades em encontrar diversificação económica e alternativas, torna o estudo desta realidade particularmente relevante, especialmente se dele resultarem conclusões e recomendações que possibilitem redefinições estratégicas, ao nível das organizações e das entidades que, superior e coletivamente, as representam, influenciando positivamente nas políticas públicas, regionais, nacionais e europeias, que possam condicionar a sua evolução futura e no bom sentido, ou seja, permitir que a indústria de malhas no concelho de Barcelos se mantenha competitiva para que possa ser concorrencial à escala global, no pressuposto de conservar a sua abertura ao exterior e o seu dinamismo industrial e exportador, no quadro que se venha a definir como mais adequado, sendo que o desenvolvimento de atividades relacionadas com o *design*, integradas nas empresas, se apresentem como cruciais na diferenciação de produtos e serviços, ganho de margens e projeção de novas coleções e marcas, com aspiração de implantação internacional.

Além disso, existe uma motivação pessoal, que decorre de ter iniciado a carreira profissional na Associação Portuguesa das Indústrias de Malha (APIM), em 1988, que agregava à época mais de 700 empresas deste subsector, tendo convivido de forma próxima com esta realidade e acompanhado, incluindo como ator ou interventor, a sua evolução até aos nossos dias, mesmo quando a Associação se achou integrada na atual ATP, representativa de toda a fileira, mas onde a indústria de malhas mantém ainda especial relevo. Além de existir a curiosidade científica de perceber o fenómeno de resiliência desta atividade específica dentro da fileira têxtil, que nunca perdeu a sua quota de importância, apesar da mudança a que foi sujeita nas últimas 3 décadas, trata-

⁴ Exportações de Vestuário e Acessórios de Malha, por região (NUTS 2013): Ave, 38%, Cávado, 32%, Área Metropolitana do Porto, 17%, Tâmega e Sousa, 4%, e outras, 9%. (ATP, 2017)

se de prestar um tributo ao subsector que me acolheu profissionalmente e que, para sempre, merece a minha memória e gratidão.

1.3. OBJETIVOS DO ESTUDO

O objetivo da investigação do projeto é o de verificar se o *design* se apresenta como fator de diferenciação e de valorização dos produtos e serviços das empresas do subsector da indústria de malhas portuguesas, que lhe permitem conservar uma dinâmica de internacionalização, sem a qual não lhe permitiria ter sobrevivido aos difíceis reptos da concorrência global nem as posicionaria com vantagem face aos desafios do futuro.

Importa, igualmente, olhar para a internacionalização não apenas como fator chave para a dinâmica de desenvolvimento sectorial, alicerçado nos elementos diferenciadores e inovadores da atividade, como o *design*, mas igualmente como a “ponta de diamante” de um conjunto de forças, a determinar e caracterizar, que nele convergem e que se podem constituir como um modelo que merece análise e estudo.

A finalidade da pesquisa será determinar se esta realidade, enquanto visão original e problema da investigação, se pode constituir num modelo de análise e explicativo do sucesso ou insucesso do subsector das malhas portuguesas nos últimos 15 anos. Um poliedro de vários vértices, em que as vertentes culturais, sociais, territoriais e económicas, entre outras, deverão ser consideradas, e em que a internacionalização se apresenta como o último, mas salientando-se em relevo face aos demais, pois é o resultado da sua convergência, o êmbolo que permite a transformação continuada das restantes para que o subsector possa permanecer vivo, renovado e dinâmico; ou, por outras palavras, um conjunto de forças fundamentais que, quando convergem de forma positiva e virtuosa, aprofundam ou alongam a que se destaca - a dimensão internacional -, tornando-a dominante neste quadro conceptual.

A formulação teórica de um modelo assente na dinâmica que lhe subjaz deverá ser validada para que se verifique se este responde (ou não) à exigência de apoiar o desenvolvimento futuro da indústria, num quadro de grande mudança global, holisticamente civilizacional, em que se inclui a alteração do equilíbrio geopolítico, o progresso tecnológico, os valores e comportamento das novas gerações de

consumidores e novo paradigma de sustentabilidade, em que o stress transitório de um contexto de pandemia acelerou tendências, que presidirá a tudo que envolve conceção, produção e mercado de produtos e serviços, mas que terá obviamente implicações na forma como sectores tradicionais terão de se reposicionar, adaptando-se às alterações previsíveis nas respetivas cadeia de valor e nos modelos de negócio que nelas se encaixam.

1.4. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A pesquisa, neste trabalho, não estará relacionada com investigação fundamental, mas, pela sua natureza indutiva e exploratória, aplicada a organizações, respetivos processos de funcionamento e gestão, cujos resultados serão transportados para o sistema em que se inserem, beneficiando-o pelo acréscimo de conhecimento sobre o mesmo, e para a sociedade em geral.

Para Demo (1985) a metodologia é um aspeto central da investigação e diz respeito à parte instrumental de uma pesquisa, tendo por finalidade construir o caminho para que a construção do conhecimento científico possa acontecer. No entanto clarifica que, para além da técnica, a arte também é um ponto fundamental na ciência.

Embora a abordagem investigativa possa revestir as formas de dedutiva ou indutiva, esta última parece mais adequada à recolha de dados e análise de dados que conduzam à formulação de uma nova teoria (ou modelo a aplicar como é o objetivo deste trabalho) e não apenas, como decorreria da dedutiva, destinada a provar ou a contrariar uma já existente (Larsson, 1993 e Neuman, 2003).

Do ponto de vista da natureza esta pesquisa é aplicada, porque procura gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência que, embora sem aplicação prática prevista, têm origem nas dinâmicas de desenvolvimento da indústria e das empresas (Kauark, Manhães e Medeiros, 2010; Prodanov e Freitas, 2013).

No que concerne ao tipo de abordagem, esta investigação situa-se no âmbito da pesquisa qualitativa com abordagem método-múltiplo utilizando como técnicas de recolha de dados a análise documental, estudo de caso, a entrevista semiestruturada e *focus group*.

De acordo com Teixeira (2016) para definir a estratégia a ser adotada em investigação científica é necessário desde o início saber qual a finalidade da investigação, se exploratória, descritiva ou explanatória. Assim, partindo desta consideração e objetivando contemplar o carácter multifacetado do fenómeno investigado, do ponto de vista da sua finalidade esta investigação será descritiva-exploratória.

Os procedimentos técnicos, ou seja, a forma como são obtidos os dados necessários para a elaboração da pesquisa, tornam-se necessários para delinear um modelo conceitual e operativo (Prodanov e Freitas, 2013). Assim, de forma sintética, para este trabalho investigativo adotou-se os seguintes procedimentos que poderão ser resumidos no esquema seguinte:

Figura 1.1. Etapas da presente investigação



Fonte: Elaboração própria.

A Etapa 1 compreende a construção do projeto de pesquisa, contemplando a revisão inicial da literatura, contato inicial, aproximação e escolha do campo empírico (Barcelos) e dos sujeitos dessa investigação. Nesta etapa foram definidos o problema e questão da investigação, que conduziram toda a pesquisa. Nessa etapa também foram definidos os procedimentos metodológicos a serem adotados durante a investigação.

Posteriormente, na Etapa 2, procedeu-se a uma revisão de literatura sobre as variáveis do estudo, incluindo as ideias, experiências e pensamentos de autores que investigam este campo de pesquisa. Esta etapa teve como objetivo delimitar o contexto desta investigação, sendo que, o referencial teórico está organizado por categorias teóricas e de análise para especificar o domínio dos conceitos trabalhados para a análise empírica. Assim, nesta etapa, procedeu-se à revisão de literatura com o objetivo de (i) identificar os vários conceitos, debatidos na literatura, sobre a internacionalização e competitividade, inovação, design e *private label*, (ii) identificar a relação do design de moda como impulsionador de novos produtos e serviços bem como da sustentabilidade da cadeia de valor têxtil e (iii) efetuar um enquadramento geral da indústria têxtil e vestuário quanto às suas características e comportamentos e, por conseguinte, a realidade nacional.

A Etapa 3 compreende uma maior proximidade com a realidade investigativa e objeto de estudo. Efetivamente, na pesquisa científica é necessário definir o objeto de estudo e, a partir daí, construir um processo de investigação, delimitando o universo que será estudado (Ventura, 2007). Neste sentido, nesta investigação, serão adotadas o estudo de caso, as entrevistas semiestruturadas e *focus group*.

Yin (1981) sugere que o termo estudo de caso se refere a um evento, uma entidade, um indivíduo ou mesmo uma unidade de análise. É uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real utilizando várias fontes de evidência (Noor, 2008). Na maioria dos casos, um método de estudo de caso corresponde à seleção de uma pequena área geográfica ou um número muito limitado de indivíduos como sujeitos do estudo (Zainal, 2007). Nesta estratégia investigativa, sublinhe-se o estudo de caso ou casos, que serão centrais no trabalho, pois trata-se de uma pesquisa empírica de uma situação concreta e contemporânea, em contexto real, na linha do que propõem autores como Robson (2002) e Yin (2009). Existem diversas tipologias de estudo de caso, mas a que será utilizada será, por um lado a “emancipatória” (Robson, 2002), pois tem como objetivo a partir dele envolver a sociedade e criar oportunidades, o que vem na mesma linha de Stake (2009), quando classifica como “coletivos” o estudo de diversos casos com o objetivo de gerarem conhecimento comum sobre determinados temas ou questões.

Nesse sentido, a pesquisa de campo teve como campo empírico três empresas do subsetor das malhas do município de Barcelos. A definição do conjunto das empresas que constituem o estudo de caso foi obtida através de amostras não probabilísticas, de acordo com um método de amostragem propositada ou intencional. Consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população (Prodanov e Freitas, 2013). Para a seleção das empresas foi necessário ter em consideração o nível organizacional para poder facilitar o processo de pesquisa, nomeadamente indicadores económico-financeiros, entrevistas com os quadros superiores, acionistas e administração. Para reunir informação e, como forma de complemento aos estudos de caso, foram efetuadas entrevistas semiestruturadas aos CEO das empresas que se disponibilizaram para integrar esta pesquisa. Estas entrevistas compreendiam 16 perguntas onde se pretendia avaliar a componente de competitividade e empreendedorismo e a atividade de inovação e design das empresas. Efetivamente, as entrevistas, são a forma mais comum de recolha de dados qualitativos (Nunkoosing, 2005; Araújo, Cruz e Almeida, 2010; Alsaawi, 2014; Harrison et al., 2017). Esta ocorre quando queremos saber os pensamentos, opiniões, perspetivas ou descrições de experiências específicas do participante relacionado a um determinado evento, pessoa, ideia ou coisa (deMarrais e Lapan, 2004; Nunkoosing, 2005). Nesta perspetiva, Araújo, Cruz e Almeida (2010) destacam a entrevista como um instrumento de recolha de dados essencial pois permite explorar, através dos relatos, perceções e significados atribuídos pelos próprios. Existem vários tipos de entrevistas que podem ser implementadas, cada uma com objetivos e focos específicos (Alsaawi, 2014), porém, nesta investigação optou-se pelas entrevistas semiestruturadas que consistem numa mistura de entrevistas estruturadas e não estruturadas, ou seja, as perguntas são pré-planeadas antes da entrevista, mas o entrevistador oferece ao entrevistado a oportunidade de elaborar e explicar questões específicas recorrendo a perguntas abertas (Boni e Quaresma, 2005; Alsaawi, 2014).

Outra técnica utilizada nesta pesquisa para complemento foi a aplicação do método de *focus group*. Para Nyumba et al. (2017) uma discussão em *focus group* é uma técnica flexível e adaptável em qualquer fase de uma pesquisa, pois, comparado a outras técnicas mais convencionais, como entrevistas individuais ou inquéritos, a discussão através de *focus group* oferece uma oportunidade para explorar questões que não são

bem compreendidas ou onde há pouca pesquisa prévia sobre o assunto. Assim, com o objetivo de recolher informação com mais rapidez e objetividade, através do conhecimento diversificado ao nível de mercado e competitividade foram realizados dois *focus group* - o primeiro no setor têxtil e o segundo multissetorial. Este processo teve início com a construção das questões a serem apresentadas como impulsionadoras da discussão, todavia tais questões estão relacionadas com as categorias da investigação, sendo que a condução das mesmas foi orientada pela progressão sistemática dos temas.

Assim, há que enfatizar que neste processo investigativo ambos os *focus group*, foram constituídos por relevantes “stakeholders” da cadeia de valor a que pertencem as empresas que serão estudadas, dada vantagem que reveste este método de validação de resultados, quando estes não são essencialmente quantitativos ou numéricos (Drabenstott, 1992 e Gaskell, 2008), aprofundando opiniões, enriquecendo pela interação e sinergia do debate a discussão, e promovendo recomendações, que é também o que se pretende nesta investigação.

Com base nos dados recolhidos, e após a sua interpretação, na terceira fase, foi possível construir o modelo de sucesso da indústria têxtil e vestuário portuguesa passível de ser replicado em outros países ou indústrias.

Por último, a Etapa 5, compreende a redação da tese que resulta das conclusões obtidas através das evidências conseguidas com a revisão da literatura existente, combinando os resultados obtidos dos estudos de caso e *focus group*.

1.5. ESTRUTURA DA TESE

A presente tese, estruturada de forma a facilitar a leitura, divide-se em três grandes partes: Parte 1 – Introdução, Parte 2 – Revisão de Literatura, organizada por quatro capítulos e Parte 3 – Dimensões Empíricas do Estudo dividida em três capítulos sucedidos de uma conclusão final.

A Parte 1 corresponde à introdução deste trabalho. Nesse capítulo apresenta-se o enquadramento do estudo, justificativa, objetivos e metodologia da investigação e, por fim, a estrutura da tese.

A Parte 2 diz respeito à revisão da literatura organizada em quatro capítulos. O capítulo 2 compreende os conceitos de Internacionalização, o capítulo 3 corresponde a Competitividade e Empreendedorismo, o capítulo 4 à Inovação, *Design* e *Private Label* e o capítulo 5 corresponde ao Enquadramento Geral da Indústria Têxtil e Vestuário.

A Parte 3 desta investigação diz respeito às dimensões empíricas do estudo dividindo-se em três capítulos. O capítulo 6 coincide com as metodologias de investigação discutindo a importância da definição de um plano de trabalho e apresentam-se as metodologias utilizadas. O capítulo 7 comporta a apresentação e sistematização dos dados obtidos através dos estudos de caso e *focus group*. O capítulo 8 apresenta a análise e a discussão dos resultados e a construção do modelo proposto nesta investigação.

Por fim é apresentada a conclusão, contendo uma síntese dos objetivos da investigação e suas conclusões, para além das limitações encontradas e sugestões para trabalhos futuros.

Parte II. Revisão de Literatura

2 GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO

2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Nas últimas duas décadas a globalização económica transformou o mundo (Bang e Markeset, 2011b; Jenks e Tapscott, 2014) alterando a dinâmica competitiva de nações, empresas e indústrias (Gereffi, 1999). Uma das mudanças mais significativas na economia mundial consistiu numa crescente globalização de mercados e indústrias (Wiersema e Bowen, 2008). Numerosas forças têm contribuído para o aumento deste fenómeno incluindo as reduções nas barreiras comerciais; baixo custo nos transportes e comunicações; reforma e uma maior integração global dos mercados de capitais; desenvolvimento de tecnologias da informação e comunicação e sua disseminação (Wiersema e Bowen, 2008; Bang e Markeset, 2011a).

Daszkiewicz e Wach (2012) acrescenta que a globalização é um processo (Quadro 1) que possui muitas faces e ocorre de várias formas.

Quadro 1. Processos de globalização

Categoria de Globalização	Processo
Finanças	Desregulamentação dos mercados financeiros, mobilidade internacional de capitais, ascensão de fusões e aquisições.
Mercado e Estratégia	Integração de atividades de negócios em escala mundial, estabelecimento de operações integradas no exterior (incluindo pesquisa e desenvolvimento [P&D] e financiamento), procura de componentes, alianças estratégicas.
Tecnologia e Conhecimento	O desenvolvimento das TIC permite o surgimento de redes globais dentro da mesma empresa e entre empresas diferentes.
Estilo de vida, consumo e cultura	Uniformização de padrões de consumo. O papel da comunicação social.
Regulamentação e <i>governance</i>	O papel reduzido dos governos e parlamentos nacionais. Tentativas de projetar uma nova geração de regras e instituições para <i>governance</i> global.
Unificação política	Análise centrada no estado da integração das sociedades mundiais num sistema político e económico global liderado por um Poder Central.
Perceção e consciência	Processos socioculturais centrados em "Uma Terra", o movimento cidadania planetária.

Fonte: Adaptado de Daszkiewicz e Wach, 2012, pág. 9.

Deste modo, Schwab (2019) refere que a “globalização e a Quarta Revolução Industrial criaram novas oportunidades, porém várias perturbações e polarizações dentro e entre economias e sociedades”. Se é verdade que, por um lado, a globalização da economia tem contribuído positivamente para alguns países e regiões exprimindo uma oportunidade de inserção nos mercados mundiais, com criação de emprego, rendimento e crescimento económico (Singer, 1997 em Teixeira, 2016), também se verifica que, para outros, o fenómeno da globalização e a facilidade de transporte e comunicação fomentaram uma onda de terceirização, na qual as empresas transferiram muitas instalações para locais com baixo custo (Porter, 2000) constituindo várias dificuldades, nomeadamente, um deflúvio económico, perda de mercado e desemprego (Singer, 1997 em Teixeira, 2016).

Porém, hoje a globalização é uma realidade incontornável (Rua e Melo, 2015), com um maior número de empresas, países e outros atores económicos a participarem numa economia cada vez mais global, afetando os fluxos de mercadorias, capital, serviços e pessoas (Peng, 2006 em Rua e Melo, 2015), criando novas oportunidades, mas também desafios (Lima e Carvalho, 2010), levando ao fenómeno da internacionalização

das organizações (Scarpin *et al.*, 2012), independentemente da sua dimensão, como forma de sobrevivência (Lima e Carvalho, 2010).

Teixeira (2016) refere ainda que as recentes inovações tecnológicas alteraram o cenário competitivo em que atuam as empresas. Atualmente a procura dos mercados por redução de custos, tempos de produção e aumento da qualidade de produtos e serviços definiu um novo paradigma para as empresas, estimulou a competitividade entre as organizações e alterou a distribuição das operações produtivas (Teixeira, 2016).

Por outro lado, Gereffi (2001) salienta que as inovações tecnológicas, institucionais e organizacionais determinam a competitividade global. Jenks e Tapscott (2014) destacam a revolução digital e o poder das comunicações digitais como instrumentos disponíveis para a comunidade internacional encontrar soluções para os desafios globais. Noutro sentido Smiers (2006) citado por Kratz (2016), considera a globalização como facilitadora do desenvolvimento e distribuição da produção artística/criativa no mundo.

Seja em que sentido, a verdade é que o cenário competitivo atual, determinado pelo avanço da globalização, força as empresas a procurar por novas estratégias para se manterem competitivas, quer no mercado internacional quer ao nível local, seja por ações individuais ou em parceria com fornecedores, compradores e, até mesmo, concorrentes (Caldeira *et al.*, 2015).

Gereffi (1999) sustenta ainda que a globalização é um conceito muito mais recente que a internacionalização, porque implica a integração funcional e a coordenação de atividades internacionalmente dispersas. Daly (1999) considera ainda que a globalização é frequentemente confundida com a internacionalização, mas, na verdade, consiste em algo bem diferente. Para o autor a globalização refere-se à integração das diferentes economias numa só economia global, principalmente pela livre circulação de bens, capitais e pessoas. Já a internacionalização refere-se à crescente importância do comércio internacional, relações internacionais, tratados, alianças entre nações, entre outros (Daly, 1999).

Segundo Welch e Luostarinen (1988) a internacionalização consiste num processo crescente de envolvimento em operações internacionais. Posteriormente Calof e Beamish (1995) citado por Paul, Parthasarathyc e Gupta (2017) definiram

internacionalização como o processo de adaptação das operações de uma empresa (estratégia, estrutura, recurso, entre outros) aos ambientes internacionais.

Kubíčková, Votoupalová e Toullová (2014) e Carneiro (2017) consideram que a internacionalização de uma empresa pode ser entendida como a expansão da sua atividade económica para além do mercado nacional envolvendo-se no ambiente internacional. Já Skudiene, Aurskeviciene e Sukeviciute (2015) defendem que o processo de internacionalização consiste no desenvolvimento de redes de relações comerciais em outros países por meio de extensão, penetração e integração. Posto isto, Mações e Dias (2001) e Rua e Melo (2015) referem que a internacionalização consiste numa decisão estratégica, que compreende a identificação dos produtos a colocar nos mercados internacionais, os mercados a atingir e os modos de acesso e de presença mais adequados. Assim a internacionalização ajuda a empresa a capitalizar oportunidades em novos mercados e a protegê-la dos concorrentes globais (Papadopoulos e Martín, 2010).

A verdade é que o fenómeno da internacionalização não é recente (Carvalho e Laurindo, 2010; Almeida, 2017), atendendo a que o intercâmbio de bens e serviços ocorre desde sempre (Botelho, 2015), porém é um conceito que tem evoluído ao longo do tempo (Almeida, 2017). Por esta razão tem existido várias discussões sobre as várias definições do termo internacionalização (Kubíčková, Votoupalová e Toullová, 2014) através de diferentes pontos de vista, a partir dos quais foram formuladas diversas teorias (Paulo, 2016), porém sem nenhuma definição que seja consensual entre autores e vários estudos académicos (Coviello e McCauley, 1999; Lima e Carvalho, 2010; Caldeira *et al.*, 2015; Almeida, 2017; Paul, Parthasarathy e Gupta, 2017).

Posto isto, segundo Almeida (2017) à semelhança da definição de internacionalização, existem diversas teorias e modelos cujo objetivo é explicar de que forma se opera a instalação em mercados externos por parte das empresas, cuja breve descrição será realizada em seguida.

2.2. TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

2.2.1. MODELO DE UPPSALA

De acordo com Niittymies e Pajunen (2019) o modelo mais citado e influente na pesquisa sobre o processo de internacionalização de uma empresa, é o modelo de Uppsala desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) tendo sido afirmado como o mais aplicável a diferentes economias, empresas e diferentes situações (Skudiene, Auruskeviciene e Sukeviciute, 2015).

A natureza do modelo consiste em explicar as características do processo de internacionalização de uma empresa (Johanson e Vahlne, 2009). Por conseguinte, o modelo original considera que a internacionalização é consequência de uma série de decisões incrementais (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975), em que as empresas adquirem conhecimento sobre os mercados externos (Skudiene, Auruskeviciene e Sukeviciute, 2015) investindo mais recursos à medida que o processo vai progredindo (Paulo, 2016). É de ressaltar que, a falta de conhecimento sobre os mercados constitui um obstáculo para o desenvolvimento de operações internacionais, logo, é possível adquiri-lo principalmente por meio de operações no exterior (Johanson e Vahlne, 1977).

O Modelo Uppsala surge após Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) estudarem as cadeias de estabelecimento⁵ de quatro multinacionais suecas tendo descoberto que os padrões de crescimento dessas empresas eram distinguidos por uma série de pequenas mudanças incrementais que poderiam ser descritas como um processo de internacionalização (Morgan e Katsikeas, 1997). Posto isto, os autores identificaram quatro estágios que foram distinguidas por empresas com: atividades de exportação irregulares; atividades de exportação por meio de representantes; estabelecimento de subsidiárias no exterior; unidades de produção no exterior (Johanson e Wiedersheim-Paul; 1975; Johanson e Vahlne, 1977). Destacam, igualmente, a importância da “distância psíquica” na extensão das atividades para novos mercados, o qual assume um papel determinante no modelo e de que são os maiores exemplos as diferenças

⁵ Segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Lima e Carvalho (2010) o conceito de cadeia de estabelecimento significa que a empresa se desenvolve em determinado mercado internacional investindo recursos de forma sequencial. O valor de recursos que é investido no mercado-alvo é, por sua vez, dependente do grau de conhecimento da empresa a respeito desse mercado. Ou seja, quanto maior o grau de conhecimento da empresa sobre o mercado, maior a tendência em investir recursos nesse mercado (Lima e Carvalho 2010).

linguísticas, educacionais, práticas de negócios, diferenças culturais e o progresso industrial (Johanson e Vahlne, 1977; Almeida, 2017).

Após várias críticas apontadas ao modelo (Paulo, 2016) e face às mudanças no ambiente económico e regulamentar, Johanson e Vahlne (2009) concluíam que o modelo original carecia de um novo desenvolvimento face às evidências claras da importância das redes na internacionalização de empresas. Posto isto, os autores afirmam que as empresas adquirem conhecimento sobre os mercados se integradas numa rede de relacionamentos. Devem assim procurar inserir-se numa ou em várias redes, construindo relações de confiança com os seus clientes e fornecedores, e aproveitar novas oportunidades de negócio (Paulo, 2016). É nessas relações que ocorre uma troca, não apenas troca de produtos e serviços, mas também conhecimento e informação. Estes novos conhecimentos são desenvolvidos em sequência de uma confiança crescente que, por conseguinte, fortalece o relacionamento (Vahlne e Johanson, 2013).

De acordo com Paul, Parthasarathyc e Guptad (2017) embora este modelo tenha sido desenvolvido com base no processo de internacionalização de empresas de grande dimensão, é igualmente útil para analisar também os desafios e oportunidades de exportação das pequenas e médias empresas (PME)⁶.

2.2.2. TEORIA DAS REDES

A colaboração nos negócios torna-se cada vez mais uma prática comum entre as empresas, quer sejam através de relações formais ou informais (Chetty e Holm, 2000). Tais relações promovem um trabalho em rede que é considerado como uma fonte clara de informação e conhecimento sobre o mercado, frequentemente, adquiridos por períodos mais longos, quando não há relacionamento com o país anfitrião (Paul, Parthasarathy e Gupta, 2017).

⁶ Recomendação da Comissão Europeia, de 6 de maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas:

Categoria	Nº colaboradores	Volume de Negócios anual (milhões)	Total do Balanço anual (milhões)
Média	< 250	≤ 50 €	≤ 43 €
Pequena	< 50	≤ 10 €	≤ 10 €
Micro	<10	≤ 2 €	≤ 2 €

Fonte: Recomendação da comissão de 6 de maio de 2003, disponível em: < <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>> acedido a 27 fevereiro de 2020.

Estas redes possuem dinâmicas próprias (Vandenbempt e Matthyssens, 1999) permitindo o acesso aos principais recursos, como informações, matérias-primas, tecnologia e mercados proporcionando fortes relações entre comprador-fornecedor que maximizam os ganhos e minimizam as perdas (Vandenbempt e Matthyssens, 1999; Evers e Knight, 2008).

A abordagem de redes para a internacionalização de empresas, que surge em 1988 elaborada por Johanson e Mattsson⁷, conceitua a visão de que as empresas precisam de muitas relações organizacionais para sobreviver (Evers e Knight, 2008). Assim, as redes de negócios são os relacionamentos que uma empresa mantém com os seus clientes, distribuidores, fornecedores, concorrentes e governo, ou seja, são os atores de uma rede de negócios, cujos relacionamentos são baseados em confiança mútua, conhecimento e comprometimento entre a empresa e os atores mencionados (Chetty e Holm, 2000; Paul, Parthasarathy e Gupta, 2017).

Em resumo, de acordo com Botelho (2015), as empresas utilizam as redes para potencializar as suas vantagens competitivas e minimizar custos e riscos. Tal competitividade está subordinada diversos fatores como a estrutura da rede, a posição que a empresa ocupa e a capacidade de a empresa estabelecer e desenvolver ligações com as entidades mais importantes da rede.

2.2.3. BORN GLOBALS

Para Paul, Parthasarathy e Gupta (2017) existe uma visão alternativa de que algumas empresas internacionalizam logo após sua criação sendo designadas como *International New Ventures* ou *Born Globals*. De facto, o conceito *Born Global* foi referido, pela primeira vez, por Rennie em 1993⁸ (Almeida, 2017) ao afirmar que algumas empresas eram criadas para fazer negócios globais em vez de se internacionalizarem gradualmente definindo-as como *born-global firms* (Paul e Rosado-Serrano, 2018). Os autores Oviatt e McDougall (1994) definem as *International New Ventures* como organizações empresariais que, desde o início, procuram obter

⁷ Consultar Johanson, J., e Mattsson, L. (1988). Internationalization in industrial systems — a network approach. In P. J. Buckley, & P. N. Ghauri, *The internationalization of the firm: a reader* (pp. 303–321). London: Academic Press.

⁸ Consultar Rennie, M. W. (1993). Global Competitiveness: Born Global. *McKinsey Quarterly*, (4), 45-52.

vantagem competitiva a partir do uso de recursos resultando na venda de produtos em vários países.

Segundo Knight e Liesch (2015) e Almeida (2017) o processo de internacionalização das empresas *born global* contraria as ideias fundamentais da escola de Uppsala, dado que estas empresas tendem a se internacionalizar mais rápido do que o descrito pelas perspectivas tradicionais em que as empresas que internacionalizam costuma operar primeiro nos mercados domésticos antes de se aventurar no mercado externo.

Assim sendo, Knight e Cavusgil (2004) definem as empresas *born global* como organizações empresariais que, desde ou perto de sua fundação (até três anos após a sua formação), procuram um desempenho superior de negócios internacionais, desde a aplicação de recursos baseados no conhecimento até a venda de produtos em vários países. Os mesmos autores consideram ainda que esta internacionalização precoce poderá ser resultado da globalização dos mercados e os avanços tecnológicos no domínio das tecnologias da informação e comunicação (TIC), métodos de produção, transporte e logística internacional (Delgado, 2014). Autores como Knight e Cavusgil (2004) utilizaram alguns critérios para operacionalizar este conceito, como as vendas para o mercado externo atingirem um mínimo de 25% do total nos três primeiros anos em que estão a operar, as empresas serem de pequena dimensão e terem orientação tecnológica e a adoção de estratégias visionárias, desde o seu momento de implantação nos mercados (Almeida, 2017).

Para Knight e Liesch (2016) as empresas *born global* são tipicamente PME jovens caracterizadas por recursos limitados, mas, apesar dessa restrição, inúmeras empresas geram fluxos comerciais substanciais na economia global.

Em suma, de acordo com Carneiro (2017), os vários autores que investigaram este tema, concluíram que as empresas *born global* não seguem um plano de internacionalização comum, ou seja, com diferentes tipos de etapas, como é o caso do modelo de Uppsala.

2.2.4. CICLO DE VIDA DO PRODUTO

A essência da noção de ciclo de vida do produto consiste no surgimento de novos produtos, que se desenvolvem, atingem a maturidade, entram em declínio e, eventualmente, desaparecem (Pessoa e Martins, 2007).

Vernon (1966, 1979) parte deste conceito considerando que o processo de internacionalização de uma empresa segue um ciclo de vida do produto tendo em consideração a inovação tecnológica, assim como a dimensão, a estrutura do mercado e o seu impacto no sistema internacional de comércio (Botelho, 2015).

Segundo esta teoria as empresas introduzem novos produtos apenas no seu mercado doméstico para reunir informações e aprender com o desempenho do produto (Paul, Parthasarathy e Gupta, 2017) e, eventualmente, expandir a sua oferta, através de um fluxo de exportações para outros países com poder de compra (Botelho, 2015).

2.2.5. OUTROS MODELOS

Para uma internacionalização com sucesso, as PME devem ter em consideração vários fatores que influenciam o processo de internacionalização e o crescimento das empresas concorrentes (Paul, Parthasarathy e Gupta, 2017).

Assim sendo, algumas empresas escolhem estrategicamente a internacionalização não sequencial, ou seja, selecionam um país diferente do país de origem para a primeira expansão estrangeira (Paul e Sanchez, 2018). Ao contrário do modelo de Uppsala, cuja internacionalização se desenvolve em estágios (Almeida, 2017) este modelo argumenta que uma empresa pode desenvolver, nas suas operações domésticas, conhecimentos úteis para superar as dificuldades de uma internacionalização. Como resultado, pode selecionar estrategicamente uma internacionalização não sequencial e entrar em países muito diferentes do seu país de origem para a primeira expansão estrangeira (Cuervo-Cazurra, 2011). É de considerar ainda que neste modelo os três tipos de conhecimento (internacionalização, empresarial e institucional) são a base da internacionalização de uma empresa podendo afetar todo o seu processo (Cuervo-Cazurra, 2011). Assim, algumas empresas desenvolvem aspetos, tendo como base estes conhecimentos, no seu país que lhes permite superar as dificuldades de internacionalização (Delgado, 2014).

Por outro lado, há que destacar o paradigma eclético que tem sido a principal explicação para o crescimento da atividade multinacional nas últimas duas décadas (Cantwell e Narula, 2001). Esta teoria, desenvolvida por Dunning (1980), investiga os fatores que estão na origem da expansão das empresas multinacionais para os mercados externos e o subsequente crescimento das suas atividades (Botelho, 2015) e, nesse sentido, procura dar uma resposta às questões porquê, onde e como, aquando da decisão de internacionalizar (Almeida, 2017).

A base deste paradigma, segundo Dunning (1980, 2000) e Botelho (2015), reside no Investimento Direto Estrangeiro (IDE) que é explicado a partir de um conjunto de três fatores: *ownership* (determinam quem vai produzir no exterior); *localization* (influencia onde se vai produzir) e *internalization* (estabelece o porquê das empresas preferirem o IDE em detrimento de outras formas de entrada). Deste modo, na visão de Dunning, uma empresa só deve recorrer ao IDE se os três fatores forem satisfeitos (Dunning 1977, 1980 em Almeida, 2017).

2.3. MODOS DE ENTRADA NOS MERCADOS EXTERNOS

As empresas entram no mercado internacional por várias razões (Saen e Vazifehdoodt, 2013). Para algumas empresas a entrada no mercado internacional resulta da necessidade de fornecer mercadorias a um custo mais reduzido utilizando a força de trabalho em outros países ou através da aquisição de matérias-primas de baixo custo. Para outras, a seleção de novos mercados pode ser resultado da saturação no mercado doméstico, onde a única possibilidade de aumentar as vendas é entrar em novos mercados e encontrar novos consumidores (Saen e Vazifehdoodt, 2013).

Porém, há que referir que o modo de entrada nos mercados externos é para a grande maioria dos autores, uma das atitudes mais complexas na internacionalização (Carvalho, 2010 em Dune, 2017), por isso, é de considerar que, qualquer entrada num mercado externo exige a aplicação de uma estratégia internacional, ou seja, de uma estratégia de internacionalização, tendo em consideração os fatores endógenos (por exemplo, o potencial competitivo de uma empresa) e exógenos que caracterizam o mercado-alvo em questão. De ressaltar que cada modo de entrada representa riscos e custos significativamente diferentes (Daszkiewicz e Wach, 2012; Paulo, 2016).

Assim, existem diferentes formas de entrar no mercado externo (Dune, 2017), por isso, com o objetivo de facilitar a leitura, os principais modos de entrada foram organizados no Quadro 2 onde será apresentada a sua principal característica.

Quadro 2. Internacionalização - modos de entrada

Modo	Característica
Exportação Indireta	A empresa confia a intermediários independentes as operações internacionais.
Exportação Direta	A empresa tem a seu cargo todo o processo de venda até ao consumidor final. Esta exportação pode ser realizada através de um agente (como intermediário estrangeiro); distribuidor (como intermediário estrangeiro); escritório de representação ou rede de distribuição própria no estrangeiro.
Acordos contratuais	Duas empresas de países diferentes celebram contratos que permite a utilização de tecnologias, marca, especificações do produto, entre outras características distintas, na produção ou venda dos produtos/serviços.
Operações chave-na-mão	Contrato onde uma empresa elabora um projeto e delega a sua concretização a outra empresa.
Subcontratação	A empresa contrata uma empresa de outro país que fica responsável pela fabricação de parte ou de todo um produto.
Licenciamento	Uma empresa concede a outra, no país de destino, o direito de produzir e vender os produtos, incluindo as técnicas de fabrico, marcas e patentes da primeira.
Franchising	Uma empresa (franchisador) atribui a parceiros (franchisado) a oportunidade de explorar os seus produtos ou serviços, usar a sua marca e aplicar modelos de gestão em troca de benefícios financeiros.
Filial	Uma empresa cria uma unidade organizacional em outro país, juridicamente independente, com autonomia de gestão, mas que continua sob a sua direção.
Joint venture	Acordos entre empresas de pelo menos dois países diferentes, com o objetivo de desenvolver atividades produtivas e/ou comerciais num desses países.
Subsidiária	Criação de uma subsidiária estrangeira totalmente detida (100%) por uma empresa-mãe.
IDE	Representa a propriedade e o controlo de ativos externos e reflete a ambição das empresas em criar vantagens estáveis nas economias externas. Pode ser realizada através de <i>Joint Venture</i> , <i>Greenfield</i> e Fusões e Aquisições.

Fonte: Adaptado de Daszkiewicz e Wach, 2012, pág. 56-59; Paulo, 2016, pág. 11-15; Almeida, 2017, pág. 16-23.

Em resumo, é do conhecimento geral que o mercado já não se encontra restrito a uma localização geográfica específica, sendo que as empresas não podem esperar apenas pela concorrência de empresas vizinhas ou de empresas da sua própria região; o mercado agora é global (Saen e Vazifehdoodt, 2013). Por isso, é essencial que as empresas apresentem planos de entrada nos mercados externos bem definidos para alcançarem os seus objetivos e manterem uma relação forte com os seus parceiros (Dune, 2017). Por outro lado, é de mencionar que, o modo de entrada no mercado internacional está intimamente relacionado à vantagem competitiva a ser obtida pela

empresa no país estrangeiro que por sua vez, está relacionado com as motivações das empresas para se internacionalizarem (Rua e Melo, 2015).

2.4. MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

É um facto que as motivações para a internacionalização de uma empresa podem ter um impacto profundo sobre o modo de entrada escolhido e a seleção do país estrangeiro onde entrar (Ferreira, Serra e Reis, 2011). Para Kubíčková, Votoupalová e Toullová (2014) torna-se vital perceber, também, que a motivação para a internacionalização é importante tanto em termos de gestão da empresa quanto na perspetiva dos decisores políticos, pois o governo gasta uma quantia considerável para apoiar as exportações (direta ou indiretamente).

A verdade é que, a literatura existente sobre as motivações de internacionalização das empresas é extensa (Kubíčková, Votoupalová e Toullová, 2014; Almeida, 2017; Carneiro, 2017). Por um lado, supõe-se que os motivos que levam à internacionalização das PME são diferentes das empresas multinacionais e, por outro lado, os motivos que levam as PME a pensar na internacionalização podem variar de acordo com o setor, dimensão da empresa, experiência anterior com operações internacionais (Kubíčková, Votoupalová e Toullová, 2014) e estágio do processo de internacionalização (Korsakienė e Baranauskienė, 2011).

Na literatura existente, os fatores que influenciam a participação de uma empresa na internacionalização podem ser classificados como motivações internas, ou seja, todos os fatores relacionados às influências de dentro da empresa, e externas que são aqueles que decorrem do ambiente externo da empresa, seja ele doméstico ou estrangeiro (Korsakienė e Baranauskienė, 2011; Korsakienė e Tvaronavičienė, 2012; Mwiti, Ofafa e Jagongo, 2013).

Outros autores como Czinkota *et al.* (1999) citado por Botelho (2015) e Hollensen (2011) diferenciam entre motivações pró-ativas e reativas (Quadro 3). Para os autores as motivações pró-ativas representam estímulos para uma mudança de estratégia, com base no interesse da empresa em explorar competências únicas (por exemplo, um conhecimento tecnológico específico) ou possibilidades de mercado. Por outro lado, as motivações reativas indicam que a empresa reage a pressões ou ameaças no seu

mercado interno ou externo e ajusta-se passivamente a eles, alterando as suas atividades ao longo do tempo.

Quadro 3. Motivações pró-ativas e reativas na internacionalização

Pró-ativas	Reativas
Objetivo de lucro e crescimento	Pressões da concorrência
Competências tecnológicas/produto único	Excesso de capacidade produtiva
Compromisso da gestão	Prolongar as vendas de produtos sazonais
Oportunidades do mercado externo	Saturação do mercado doméstico
Economia de escala	Proximidade dos clientes
Benefícios fiscais	

Fonte: Adaptado de Hollensen, 2011, pág. 51.

Por outro lado, para autores como Daszkiewicz e Wach (2012) os fatores motivacionais também podem ser divididos em *push* e *pull*. O fator *push* é descrito como fator negativo, forçando a empresa a deixar o mercado competitivo, enquanto o fator *pull* consiste em perceber uma oportunidade no mercado externo ou ocorre quando a procura por um produto da empresa aparece apenas no mercado externo.

Outros autores destacam ainda motivações como maior retorno de investimento, aumento da quota de mercado, acesso a melhores recursos e também mais baratos, fuga à importação ou à prática protecionista das importações, a resposta a clientes/concorrentes de modo a tornarem-se mais competitivo (Teixeira e Freitas, 2005 em Carneiro, 2017) ou o aumento das vendas, a aquisição de recursos e a diminuição de riscos (Ferreira *et al.*, 2011 em Monteiro, 2016).

Em suma, Korsakienė e Tvaronavičienė (2012) destacam a importância que as PME desempenham no crescimento e mudança da economia, porém, são confrontadas com a concorrência internacional e são forçadas a competir nos mercados internacionais. Portanto, a internacionalização das PME atraiu uma atenção significativa na investigação científica e continua a ser uma das áreas mais importantes. Assim sendo, torna-se evidente que são inúmeras as motivações para as empresas se quererem internacionalizar (Carneiro, 2017), o que poderá resultar numa combinação de múltiplos fatores e não exclusivamente de um único fator (Monteiro, 2016). Contudo, importa referir que durante o processo de internacionalização as empresas podem deparar-se com algumas barreiras (Monteiro, 2016).

2.5. BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO

As barreiras à internacionalização existem, segundo Korsakienė e Baranauskienė (2011), em qualquer estágio do processo de internacionalização e, tais barreiras, podem diferir em intensidade, dependendo do nível de internacionalização de cada empresa.

A literatura disponível faz uma distinção clara entre barreiras à exportação e outros problemas enfrentados pelas empresas. O primeiro refere-se a fatores que impedem os não exportadores de exportar, enquanto o segundo cobre os obstáculos encontrados pelos exportadores existentes (Paul, Parthasarathy e Gupta, 2017).

Korsakienė e Tvaronavičienė (2012) expõem também que estudos com foco nas barreiras de internacionalização por exportadores e/ou não exportadores distinguir áreas tão amplas como financeira, gestão, orientada para o mercado (incluindo mercados nacionais e internacionais) e características da indústria e da empresa

Para Kubíčková, Votoupalová e Toullová (2014) as PME, contrariamente às grandes empresas, enfrentam muitas barreiras (como a falta de recursos financeiros e outros), que as impedem no desenvolvimento internacional ou dificultam o seu envolvimento no processo de internacionalização.

Hollensen (2011) identificou os principais fatores que dificultam o início da internacionalização destacando: financiamento e conhecimento insuficiente; falta de conexões com o mercado externo; falta de compromisso; falta de capital para financiar a expansão para mercados externos; falta de capacidade produtiva para se dedicar ao mercado externo; falta de canais de distribuição; ênfase da gestão no desenvolvimento do mercado doméstico; aumento dos custos com a produção, de distribuição e financiamento. Posteriormente o mesmo autor subdivide as barreiras no processo de internacionalização em três grupos, conforme nos mostra o Quadro 4 (Hollensen, 2011).

Quadro 4. Barreiras à internacionalização

Riscos de Mercado	
	análise comparativa do mercado; concorrência de outras empresas no mercado externo; diferenças na utilização do produto em mercados estrangeiros; diferenças linguísticas e culturais; dificuldades em encontrar o distribuidor certo no mercado externo; diferenças nas especificações do produto em mercados estrangeiros; Complexidade no envio de mercadorias.
Riscos Comerciais	
	flutuações cambiais quando os contratos são feitos em moeda estrangeira; falha no pagamento dos clientes devido a disputas contratuais, falências, recusa em aceitar o produto ou fraude; atrasos e/ou estragos na expedição ou distribuição da mercadoria; dificuldades na obtenção de financiamento à exportação.
Riscos Políticos	
	restrições governamentais; política nacional de exportação; falta de incentivos fiscais; falta de assistência governamental para superar barreiras à exportação; complexidade da documentação comercial; altas tarifas externas sobre produtos importados; entre outros.

Fonte: Adaptado de Hollensen, 2011, pág. 64.

Leonidou (1995) citado por Paulo (2016) classifica as os obstáculos à internacionalização em duas orientações: internas/externas e domésticas/estrangeiras. As barreiras internas correspondem às carências internas da empresa, ao passo que as externas estão ligadas ao meio envolvente destas. Por outro lado, as barreiras domésticas dizem respeito a problemas nos países de origem, e as estrangeiras relacionam-se com dificuldades nos mercados internacionais para onde a empresa quer desenvolver a sua atividade internacional.

Johanson e Vahlne (2003) consideram que quando uma empresa opta pela internacionalização deverá ter em consideração que, cada mercado, de cada país apresenta barreiras económicas, institucionais e culturais e que, estas barreiras poderão impedir a entrada nesses mercados externos. Na verdade, há que ter em consideração que, uma empresa que realiza transações num país estrangeiro apresenta algumas desvantagens em comparação com empresas autóctones, como barreiras ao comércio instituídas pelo governo e um entendimento incompleto das leis, idioma e práticas comerciais (Baum, Schwens e Kabst, 2011).

Posto isto, com o intuito de ultrapassar estas barreiras, apenas ao fazer negócios num país específico é possível aprender como os clientes, intermediários, concorrentes e autoridades públicas agem e reagem em diferentes situações (Johanson e Vahlne, 2003) e, para isso, é importante não só o conhecimento, mas também a obtenção de experiência (Almeida, 2017).

Em suma, a internacionalização e globalização sujeita as empresas, em especial as PME, a diversos riscos e incertezas que devem ser medidos antes de iniciar o processo (Monteiro, 2016). Existem oportunidades em relação à capacidade de exportar, de entrar em novos mercados e na cooperação estrangeira e, por outro lado, é evidente a possibilidade de regional ou nacionalmente, as empresas enfrentarem um número crescente de concorrentes estrangeiros no seu mercado doméstico (Daszkiewicz e Wach, 2012).

3 COMPETITIVIDADE E EMPREENDEDORISMO

3.1. DA COMPETITIVIDADE À VANTAGEM COMPETITIVA

Nas últimas décadas, o grau de abertura da economia das nações, potencializado pela globalização transformou o mundo ao promover mudanças significativas na economia mundial (Wiersema e Bowen, 2008; Bang e Markeset, 2011b; Carvalho, Serio e Vasconcellos, 2012), fazendo com que as nações, os setores económicos e mesmo os indivíduos procurassem adaptar-se a um ambiente caracterizado pelo aumento da concorrência e pela velocidade e frequência de mudanças (Teixeira, 2016).

Estas alterações, segundo Barros (2007) derivam de dois fatores importantes. O primeiro é a profundidade das transformações globais, em especial no que concerne a mudanças tecnológicas e organizacionais. O segundo diz respeito ao papel desempenhado pelas empresas multinacionais nestas transformações globais, pelo fato de serem elas o principal responsável pela realização de mudanças, inclusive pela reação estratégica que têm face à reestruturação global (Barros, 2007).

A verdade é que Kupfer (1992) esclarece que a competitividade é um conceito indefinido e de difícil compreensão, uma vez que abrange significados diferentes para as empresas e para a economia de um país. Também Mariotto (1991) e Teixeira (2016) concordam que o termo competitividade é aplicado tanto para nações como para

empresas e pode ser entendido como a capacidade de uma organização ou nação de ser bem-sucedida em relação à sua concorrência.

Posto isto, num mundo onde a concorrência é cada vez mais global, as nações tornaram-se mais importantes (Porter, 1990a). Assim como referem Silva, Silva e Motta (2012) a competitividade das nações é um conceito que envolve características políticas, sociais, culturais e económicas do seu ambiente de negócios, que influencia não apenas a qualidade de vida das suas populações, mas também o desempenho das suas empresas.

Não obstante a existência de diferenças marcantes nos padrões de competitividade em todos os países, nenhuma nação pode ou será competitiva em todos, ou mesmo na maioria, das suas indústrias (Porter, 1990a). Cada nação é competitiva em alguns setores de negócios e existem características nacionais que explicam essa vantagem competitiva, tais como, diferenças de valores, cultura, histórias nacionais, estruturas económicas, disponibilidade de mão-de-obra qualificada, infraestruturas físicas e instituições (Porter, 1990a; Mariotto, 1991).

Segundo Porter (1998a) a competitividade doméstica de alta intensidade gera sucesso internacional, deste modo, o novo paradigma de vantagem competitiva internacional é melhor expressa num gráfico em forma de diamante, mostrando que existem elementos-chave das condições competitivas internas dos países que devem ser promovidos para que o sucesso seja sustentado (Porter, 1998a).

Figura 3.1. Diamante de Porter



Fonte: Porter, 1990b, pág.5.

Conforme Figura 3.1, o Diamante de Porter identifica os determinantes das vantagens competitivas de uma indústria, cujos elementos são (Porter, 1990b; Heizen *et al.*, 2013; Marques e Guedes, 2017): condições dos fatores: dizem respeito à posição do país em fatores de produção, como mão-de-obra qualificada ou infraestrutura, necessária para competir num determinado setor; condições de procura: dizem respeito à natureza da procura do mercado doméstico pelo produto ou serviço do setor; indústrias relacionadas e de apoio: dizem respeito à presença ou ausência no país de indústrias fornecedoras e outras indústrias relacionadas que são internacionalmente competitivas; estratégia, estrutura e rivalidade das empresas: dizem respeito às condições no país que regem como as empresas são criadas, organizadas e geridas, bem como a natureza da rivalidade doméstica (Heizen *et al.*, 2013; Marques e Guedes, 2017).

Nesta análise, quatro conjuntos de fatores ou condições inter-relacionados determinam a força competitiva das nações e, portanto, as possibilidades de um crescimento sustentado da produtividade (Wennekers e Thurik, 1999). Assim, como refere Marques e Guedes (2017), estes quatro determinantes da competitividade constituem um sistema dinâmico que é muito mais do que a soma das partes, reforçando-se mutuamente e contribuindo para um maior potencial de desenvolvimento de uma indústria.

Para Machado-da-Silva e Fonseca (1996) a competitividade é entendida como um tipo de relação pautada pela disputa entre organizações, por recursos escassos, mas essenciais à sua sobrevivência. Nesse caso, o sucesso ou fracasso de uma organização depende da sua flexibilidade para responder rapidamente às mudanças da concorrência e de mercado (Porter, 1996a), da sua capacidade de inovar (Hoffmann, Amal e Mais, 2011) e da sua habilidade em atingir uma vantagem competitiva (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

Neste sentido é importante frisar que uma rivalidade saudável se torna num fator essencial para uma rápida melhoria e para o fomento do empreendedorismo. De facto, o clima empreendedor é importante porque ao identificar uma nova oportunidade de mercado e enfrentar barreiras à entrada em queda, os empreendedores têm facilidade na constituição de novas empresas (Porter, 1998a).

De facto, a relevância do diamante de Porter pode ser resumida numa frase: "A invenção e o empreendedorismo estão no centro da vantagem nacional" (Porter, 1990

in Wennekers e Thurik, 1999). Mais especificamente, o "diamante" pode ajudar a investigar a relação entre o empreendedorismo e o crescimento económico. Por exemplo, as condições da procura sinalizam melhor as necessidades em algumas nações do que em outras. Os mecanismos nacionais de criação de fatores afetam o conjunto de conhecimentos e talentos. As indústrias fornecedoras providenciam uma ajuda crucial ou são a fonte de novos concorrentes. A rivalidade doméstica proporciona um bom "ambiente de incubação" para os empreendedores, mas também pode ser um mecanismo pelo qual o empreendedorismo contribui para o crescimento (Wennekers e Thurik, 1999).

Para além disso, segundo Wennekers e Thurik (1999) o diamante de Porter oferece várias extensões que permitem uma ligação ao empreendedorismo e inovação. Por um lado, a inovação é vista como uma manifestação direta do empreendedorismo, mais do que um processo intermediário que liga o empreendedorismo ao crescimento. Por outro lado, a competitividade internacional é um elo intermediário essencial entre o empreendedorismo, cuja importância permite a realização de inovações e o crescimento económico; no entanto, a rivalidade doméstica é uma pré-condição fundamental para a competitividade internacional; assim, a concorrência surge como uma ligação intermediária em dois níveis (Wennekers e Thurik, 1999). Por fim, também fica claro na sua análise que o empreendedorismo não se restringe apenas na forma de novas pequenas empresas, mas também na forma de empreendedorismo corporativo, novas ideias e responsabilidades implementadas em grandes organizações existentes (Wennekers e Thurik, 1999).

Para Cervera, Herrera e Granadillo (2011) a competitividade é a capacidade de uma empresa ou organização de qualquer tipo de desenvolver sistematicamente e manter vantagem comparativa⁹ que lhe permita desfrutar e sustentar uma posição de liderança no ambiente socioeconómico em que atua. Por outro lado, Porter e Kramer (2002) e Marques e Guedes (2017) apontam que, hoje, a competitividade depende da

⁹ Segundo Tunes e Monteiro (2017) o termo vantagem comparativa deu título ao trabalho *The Comparative Advantage Theory* de Hunt e Morgan em 1995. Os autores definem vantagem comparativa como um estágio, uma condição em que o recurso da empresa poderia proporcionar melhor situação à mesma em relação à concorrência ou em relação a si mesma. Estes recursos provêm de fatores produtivos existentes num território que dão aos atores uma certa superioridade sobre outros produtores de certos bens para determinados mercados (Cervera, Herrera e Granadillo, 2011). Por outro lado, o conceito de vantagem competitiva remete às teorias de Estratégia Empresarial sob dois aspetos, ou seja, quanto às suas origens e as suas premissas em relação à concorrência (Tunes e Monteiro, 2017).

produtividade com a qual as empresas podem utilizar mão-de-obra, capital e recursos naturais para produzir bens e serviços de alta qualidade. Assim, a produtividade depende de ter trabalhadores educados, seguros, saudáveis, decentemente alojados e motivados por um senso de oportunidade, bem como, da eficiência da infraestrutura local, incluindo estradas e telecomunicações, o tamanho e a sofisticação do mercado local e a extensão das regulamentações governamentais (Porter e Kramer, 2011).

Por sua vez, Porter (1999; 2000) salienta que a produtividade se baseia na forma como as empresas competem, e não nas áreas específicas em que o fazem, pois podem ser muito produtivas num setor, se utilizarem métodos e tecnologia avançados e oferecerem produtos e serviços exclusivos. Todos os setores podem usar tecnologia avançada e todos podem fazer uso intensivo de conhecimento. Contudo, a forma como as empresas competem num determinado local geográfico é fortemente influenciada pela qualidade do ambiente de negócios local. Isto significa que as empresas não podem, por exemplo, utilizar técnicas logísticas avançadas se não tiverem uma infraestrutura de transporte adequada, muito menos podem competir eficientemente numa área de serviços especializados se não tiverem funcionários bem formados (Porter, 1999; 2000).

Assim sendo, a competitividade de uma empresa e a saúde das comunidades próximas estão intimamente interligadas. Uma empresa precisa de uma comunidade de sucesso, não apenas para criar procura pelos seus produtos, mas também para fornecer bens públicos e um ambiente favorável. Uma comunidade precisa de empresas de sucesso para oferecer empregos e oportunidades de criação de riqueza para os seus cidadãos (Porter e Kramer, 2011).

Por um lado, a concorrência moderna baseada em conhecimento e tecnologia depende cada vez mais das capacidades dos trabalhadores. De facto, as empresas hoje dependem mais de parcerias locais. Contam com terceirização e colaboração com fornecedores e instituições locais, trabalham mais de perto com os clientes e recorrem a universidades e institutos para realizar investigação e desenvolvimento (Porter e Kramer, 2002).

No que diz respeito à estratégia, para Barbosa e Bataglia (2010), talvez seja uma expressão cuja popularização tenha causado mais incompreensão do que aperfeiçoamento. Tratando-se de um conceito milenar (Azeitão e Roberto, 2010), a sua

utilização na literatura e na prática da gestão surgiu com mais intensidade a partir dos anos 50 (Moraes e Zilber, 2004), tendo aumentado a uma taxa quase exponencial desde 1980 (Garcia, 2011) convertendo-se num dos conceitos mais influentes (Mintzberg, Ahlstrand Lampel, 1998). Porém, Whipp (1993) citado por Barbosa e Bataglia (2010) tece duras críticas sobre a utilização exagerada deste termo e das suas derivações.

Carvalho e Laurindo (2010) salientam que a necessidade da estratégia está ligada à existência de competitividade, seja uma guerra, seja a conquista de um mercado. Mas isto consiste numa condição necessária, não sendo suficiente para explicar o que compreende a estratégia.

Para Porter (1996a) a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Por outro lado, Freire (1997) citado por Garcia (2011), considera a estratégia como o conjunto de decisões e ações da empresa que, de uma forma consistente, procuram proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência.

Segundo Henderson (1989), a estratégia é uma procura deliberada por um plano de ação que desenvolverá uma vantagem competitiva para o negócio. Deste modo, a essência da estratégia é escolher um posicionamento único e uma cadeia de valor diferenciada (Porter e Kramer, 2011).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand Lampel (1998) a literatura estratégica reconhece outras ciências que são comumente reconhecidas como relevantes para o estudo das organizações desde biologia à sociologia, dos físicos aos matemáticos, da psicologia da cognição humana, da liderança, da antropologia de culturas da sociedade, da economia na organização industrial, do planeamento urbano em processos formais, da ciência política, da história militar de estratégias de conflito, entre outras. Como consequência verifica-se uma vasta e dispersa literatura capaz de produzir todos os tipos de ideias (Miranda, 2017), conforme é evidente na Quadro 5.

Quadro 5. Algumas definições de estratégia

Ano	Autores	Definição de Estratégia
1938	Barnard	Estratégia é importante para a eficácia da organização, seja do ponto de vista externo, em que salienta a pertinência dos objetivos face o meio envolvente, ou do ponto de vista interno, no qual refere o equilíbrio da comunicação dos membros da organização e a vontade de contribuir para a ação e para a realização de objetivos comuns.
1954	Drucker	Estratégia é a análise da situação atual e de mudanças necessárias.
1962	Chandler	Estratégia é a fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos.
1965	Ansoff	Estratégia é um conjunto de decisões determinadas pelo mercado do produto a comercializar, crescimento objetivado, vantagens competitivas da organização e sinergia organizacional.
1967	Mintzberg	Estratégia é a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspetos, tanto comerciais como estruturais.
1968	Cannon	Estratégias são as decisões voltadas à realização de ações direcionadas, que são requeridas para que a empresa seja competitiva e alcance os seus objetivos.
1970	Katz	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).
1971	Newman e Logan	Estratégias são planos que veem o futuro e antecipam mudanças. Oferecem ações que levam a vantagens competitivas para aproveitar uma ou mais oportunidades, e são integradas na missão da organização.
1974	Ackoff	Estratégia liga-se aos objetivos de longo prazo e os caminhos para conquistá-los.
1978	Hofer e Schendel	Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente.
1980	Bracker	Estratégia tem duas características: uma análise situacional ou ambiental que determina a posição da empresa no mercado; o uso apropriado dos recursos da empresa para alcançar os seus objetivos.
1985	Porter	Estratégia é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.
1990	Ansoff e McDonell	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras: padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido (objetivos, metas); regras para desenvolvimento da relação com seu ambiente externo (estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial); regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização (conceito organizacional); regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia (políticas operacionais).
1994	Rumelt, Schendel e Teece	Estratégia é a definição da direção das organizações. Isso inclui assuntos de preocupação primária para o gestor, ou qualquer pessoa que procure razões para o sucesso e fracasso entre as organizações.
1996	Porter	Estratégia significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos concorrentes ou desempenhá-las de forma diferente.
1998	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel	Estratégia é força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente.
2001	Barney	Estratégia é a teoria da empresa de como competir com sucesso. Considera o desempenho como um fator influenciado pela estratégia, já que se pode considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório.

Fonte: Adaptado de Nicolau, 2001, pág. 4-6; Azeitão e Roberto, 2010, pág. 59; Mainardes, Ferreira e Raposo, 2012, pág. 282.

Para Miranda (2017), desde as metas às políticas, entre outras configurações, a estratégia pode ser descrita como um processo de maturação e evolução natural da

complexa atividade da gestão de negócios condicionada pelos desenvolvimentos tecnológico, económico, social e ambiental.

Conceitualmente ampla, possuindo diferentes abordagens fundamentalmente opostas (Miranda, 2017), e tendo em consideração as definições citadas no Quadro 5, para além de outras existentes, conclui-se que a definição de estratégia não é algo simples, muito menos, única e definitiva (Camargos e Dias, 2003; Mainardes, Ferreira e Raposo, 2012). Assim, qualquer que seja o conceito, constata-se que o resultado final de uma estratégia é sem dúvida o alcance de uma vantagem competitiva para a atividade a que se destina (Lembe, 2018).

Por outro lado, a gestão estratégica é parte essencial de uma organização bem-sucedida e em crescimento (Švárová e Vrchota, 2014). Constituída numa fase tardia em relação a outras disciplinas tradicionais (Camargos e Dias, 2003), a gestão estratégica nasce como uma disciplina híbrida, influenciada pela Sociologia e pela Economia (Mainardes, Ferreira e Raposo, 2012), sendo hoje, uma das disciplinas da Gestão com maior notoriedade, pela produção científica e pelo número de consultorias organizacionais (Camargos e Dias, 2003).

Fernandes (2011) classifica a gestão estratégica como o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma organização no médio e longo prazo. Por outro lado, para Fernandes (2011) a gestão estratégica contempla uma análise dos ambientes externo e interno, formulação da estratégia (planeamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controlo.

A gestão estratégica emergiu como uma parte do planeamento estratégico, que atualmente é considerado como um dos seus principais instrumentos (Meirelles e Gonçalves, 2001 em Camargos e Dias, 2003; Mainardes, Ferreira e Raposo, 2012).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand Lampel (1998) a literatura sobre gestão estratégica é vasta aumentando de dia para dia. Obviamente, nem toda a produção científica é proveniente da gestão, tendo outros campos contribuído significativamente para a compreensão do processo estratégico. Assim, Teixeira (2016) refere que das múltiplas definições já elaboradas para o termo estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) criaram uma tipologia detalhada dos distintos aspetos da gestão estratégica, cujo resultado é uma classificação que agrupa a produção técnica e científica da área em 10 escolas de pensamento, (Quintella e Cabral, 2007: Fernandes,

2015; Teixeira, 2016; Lembe, 2018). A apresentação sucinta das escolas encontra-se no quadro seguinte:

Quadro 6. Resumo escolas de pensamento estratégico

Escola	Processo de Formulação da Estratégia	Caracterização
Prescritivas: (explicam como é que a estratégia deveria ser formulada)		
Design	Processo de Conceção	Processo de conceção. Ajusta as competências da empresa, às opções disponíveis no mercado. É dela que advém a noção de análise SWOT (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades).
Planeamento	Processo Formal	Processo formal. Igor Ansoff é o autor mais influente desta escola. Considera a estratégia como condutor entre as atividades da organização e os seus produtos e mercados.
Posicionamento	Processo Analítico	Processo analítico. Michael Porter é a principal referência desta escola. Este autor vincula vantagem competitiva e estratégia, e deixa claro que os dois tipos básicos de vantagens competitivas combinadas entre si, baixo custo e diferenciação, levam a três estratégias genéricas: (1) liderança em custo; (2) diferenciação; e (3) foco.
Descritivas: (descrevem como é que a estratégia é construída)		
Empreendedorismo	Processo Visionário	Processo visionário criado na mente do líder. Essa escola, também de forma distinta às anteriores, enfatiza variáveis não tangíveis, tais como a intuição, a sabedoria, a experiência: a idiossincrasia humana.
Cognitiva	Processo Mental	Processo mental decorrente do processo decisório. Preocupa-se com a experiência decorrente da vida do gestor e em como as suas interpretações e intuições afetam as estratégias organizacionais.
Aprendizagem	Processo Emergente	Processo que emerge do pensamento em grupo. A estratégia é definida no seu contexto simplesmente como a forma pela qual uma empresa irá competir num mercado, e que o esclarecimento quanto ao valor que irá praticar é o que fará com que seja preferida pelos clientes em relação aos seus concorrentes.
Poder	Processo de Negociação	Processo aberto de influência, em que poder e política são utilizados para negociar estratégias propícias a determinados interesses. Esta abordagem permite à empresa, através de associações empresariais ou alianças estratégicas com outras empresas, elevar os seus objetivos, indo além da abordagem estritamente económica.
Cultural	Processo Social	Processo coletivo e influenciado pela cultura da organização. A estratégia derivará, portanto, de intenções coletivas que podem se traduzir em barreiras e/ou facilitadores para determinadas escolhas.
Ambiente	Processo Reativo	Processo reativo. Esta escola considera as organizações passivas, podendo apenas reagir às mudanças no seu ambiente. Nesse caso, o ambiente ocupa um papel preponderante no processo de formação estratégica, junto da liderança e da organização, condicionado as opções.
Integrativa: (combinação das anteriores)		
Configuração	Processo de Transformação	Formação da estratégia como um processo de transformação. É por natureza integrativa, o que significa que a sua mensagem principal oferece a possibilidade de integrar a mensagem das outras escolas.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998); Quintella e Cabral (2008); Carvalho e Laurindo, 2010, pág. 15-16; Fernandes, 2015, pág. 35-36; Lima *et al.*, 2015, pág. 4; Teixeira, 2016, pág. 40-47; Lembe, 2018, pág. 11-19.

Segundo Lembe (2018) na origem das escolas do pensamento estratégico existiram contributos de várias áreas do saber. Porém, estes contributos foram interpretados de forma diferente consoante o tipo de escola pois, cada uma delas sofria uma maior influência sobre os aspetos cuja empresa considerava importante e defendia como o caminho a percorrer. Em consequência, hoje, o pensamento estratégico constitui um campo dinâmico com inúmeras visões e em pleno desenvolvimento (Miranda, 2017). Assim, caracterizado por um processo criativo e dinâmico, a finalidade do pensamento estratégico é descobrir novas estratégias, de modo que possa tornar a organização mais competitiva e prepará-la para o futuro (Heracleous, 1998 *in* Moresco, Marchiori e Gouvea, 2014).

A questão fundamental no campo da gestão estratégica é como as empresas alcançam e sustentam uma vantagem competitiva (Teece, Pisano e Shuen, 1997). A teoria da estratégia sustenta que, para ter sucesso, uma empresa deve criar uma proposta de valor distinta que atenda às necessidades de um conjunto de clientes. A empresa obtém vantagem competitiva através da forma como configura a cadeia de valor ou o conjunto de atividades envolvidas na criação, produção, venda, entrega e suporte dos seus produtos ou serviços (Porter e Kramer, 2011).

Segundo Lindon *et al.* (2011, p.440) a vantagem competitiva pode ser definida como uma competência específica e durável que cria, através da sua adaptação ao mercado, condições para uma concorrência imperfeita e que conduz a uma rentabilidade superior.

Para uma empresa, uma estratégia competitiva consiste em ser diferente. Significa escolher intencionalmente um conjunto diferente de atividades para oferecer uma combinação única de valor (Porter, 1996; Azeitão e Roberto, 2010). O objetivo é encontrar forma de se posicionar na indústria, de modo a conseguir beneficiar do modelo das forças competitivas: (1) rivalidade entre as empresas concorrentes; (2) poder de negociação dos fornecedores; (3) poder de negociação dos clientes; (4) ameaça de novas entradas; e (5) ameaça de produtos substitutos. (Porter, 1979). Segundo esse modelo, clientes, fornecedores, substitutos e entradas potenciais, assim como os concorrentes, todos exercem pressões sobre a empresa, as quais serão maiores ou menores, de acordo com cada caso (Mariotto, 1991). Deste modo, o processo de

decisão estratégica é considerado como parte essencial do processo em que as organizações se adaptam ao ambiente contextual (Beard e Dess, 1981 *in* Garcia, 2011).

Para além da caracterização da concorrência através do modelo das cinco forças, Porter (1996a) apresenta, ainda, uma tipologia das estratégias que a empresa pode usar para enfrentar com sucesso as cinco forças da concorrência (Mariotto, 1991). Elas são chamadas de estratégias genéricas (Moraes e Zilber, 2004), como podemos ver na Tabela 1, porque podem ser adotadas por qualquer tipo de unidade de negócio (Garcia, 2011). O autor justifica que a adoção de qualquer das três estratégias implicaria um total suporte da organização em relação à estratégia escolhida, logo isso implicaria uma não adoção de mais de uma estratégia ao mesmo tempo pela organização (Teixeira, 2016).

Tabela 1. As três estratégias genéricas de Michael Porter

		Vantagem Competitiva	
		Especificidade valorizada pelo cliente	Capacidade para produzir a baixo custo
Alvo Estratégico	Mercado	Diferenciação	Estratégia de Custo
	Segmento	Especialização	

Fonte: Adaptado de Lindon *et al.*, 2011, pág. 441.

Segundo Lindon *et al.* (2011, p.441) a estratégia pelo custo consiste em produzir bens e serviços de forma eficaz e barata, resultante em economias de escala, efeito de aprendizagem, inovação e tecnologias. Por outro lado, a estratégia de diferenciação traduz-se na proposta ao mercado de uma oferta cujo carácter específico é reconhecido e valorizado pelos clientes. A estratégia de especialização concentra esforços num segmento particular do mercado.

Contudo, como salienta Moraes e Zilber (2004) vários autores desenvolveram conceitos contrariando o modelo de Porter gerando as chamadas estratégias híbridas. A escola de Porter concluiu que as empresas podem procurar ou a eficiência (liderança de custo) ou a diferenciação. Porém, a escola contraditória a Porter propõe que a liderança de custo e a diferenciação podem ser simultânea e lucrativamente adotadas pelas empresas. A verdade é que Barbosa e Bataglia (2010) enaltecem as várias discussões, entre teóricos das organizações e estratégia, sobre a origem da vantagem

competitiva. Tais discussões resultaram em duas correntes de pensamento. Uma reconhece a vantagem competitiva de uma empresa, determinada primariamente, a partir da sua adaptação ao ambiente externo e outra que defende o desempenho superior da empresa como um fenómeno originado pelos recursos e capacidades internas da organização.

Posto isto, Vasconcelos e Cyrino (2000) organizaram as teorias mediante a oposição de dois critérios: a vantagem competitiva explicada pela origem (internas ou externas) e pelas premissas sobre a concorrência (estática ou dinâmica). Assim o modelo explicativo dos autores é representado no quadro seguinte.

Quadro 7. Evolução das correntes explicativas da vantagem competitiva

A vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercados, estrutura das indústrias).	1. Análise estrutural da indústria Modelo SCP: Análise de Posicionamento (Porter)	3. Processos de mercado Escola Austríaca
A vantagem competitiva explica-se por fatores internos específicos à empresa.	2. Recursos e competências Teoria dos Recursos	4. Capacidades dinâmicas Teoria das Capacidades Dinâmicas
	Estrutura da indústria. Visão estática da concorrência.	Processos de mercado. Visão dinâmica da concorrência.

Fonte: Fonte: Adaptado de Vasconcelos e Cyrino, 2000, pág. 23; Forte e Moreira, 2007, pág. 3-4; Barbosa e Bataglia, 2010, pág. 194; Viana *et al.*, 2012, pág. 535; Teixeira, 2016, pág. 47-55.

Assim, na análise da vantagem competitiva, as diferenças entre as empresas são, geralmente, explicadas tanto em termos de desempenho quanto de comportamento (Kretzer e Meneres, 2006). Para uma compreensão das premissas básicas de ambos os pontos de vista serão apresentados, resumidamente, as principais correntes de pensamento:

- **Structure-Conduct-Performance (SCP) ou Estrutura-Comportamento-Desempenho**

Segundo Forte e Moreira (2007) a Teoria de Posicionamento Estratégico privilegia a vantagem competitiva como resultado exógeno à organização, orientada por uma visão de fora para dentro (paradigma *outside-in*). Vasconcelos e Cyrino (2000) e

Teixeira (2016) resumem que o modelo SCP supõe que o desempenho económico das empresas, que pode levar à vantagem competitiva, é o resultado direto do seu comportamento face à concorrência em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as empresas estão inseridas.

De acordo com Teixeira (2016) Michael Porter é um dos autores que integram a corrente estruturalista, em que o modelo conceitual para análise da vantagem competitiva é o modelo da chamada nova organização industrial. Por um lado, partilha a mesma unidade de análise, a indústria, e não a empresa individual, por outro lado, considera que a lógica dos modelos de organização industrial é muito clara sobre as origens e o sentido de causalidade do modelo, começando pela estrutura da indústria que determina o comportamento dos agentes económicos, que determina o desempenho das empresas. Deste modo, para o autor o posicionamento da empresa dentro da estrutura industrial é o principal determinante do seu sucesso ou fracasso no cenário competitivo (Vasconcelos e Cyriono, 2000).

▪ Teoria dos Recursos

Forte e Moreira (2007) consideram que esta teoria reconhece as especificidades das organizações, explicando a vantagem competitiva principalmente através de fatores internos às organizações, ou seja, uma visão de dentro para fora da organização (paradigma *inside-out*). Por outro lado, Eisenhardt e Martin (2000) consideram que a visão baseada em recursos da empresa é uma estrutura teórica influente para entender como a vantagem competitiva dentro das empresas é alcançada e como essa vantagem pode ser sustentada ao longo do tempo. De facto, Wenerfelt (1984) foi um dos pioneiros do termo Visão Baseada em Recursos da empresa, porém, diversas contribuições teóricas posteriores abriram caminho para a constituição da teoria dos recursos (Vasconcelos e Cyriono, 2000). Assim, Almeida (2018) refere que a primeira conceção afirmava que, em vez de olhar para os produtos que uma empresa produz para avaliar a sua posição, ela poderia analisar os seus recursos internos.

Depois disso, muitos estudos elaborados por vários autores deram origem a algumas variantes da teoria (Almeida, 2018), como por exemplo, Penrose analisou os processos de crescimento das empresas como caracterizados pelas oportunidades externas e internas, as quais são decorrentes do seu conjunto de recursos (Forte e Moreira, 2007); Teece focou-se na inovação e criação de valor de recursos (Almeida,

2018); Barney sublinha a importância de uma estratégia de criação de valor (Teixeira, 2016).

▪ **Escola Austríaca e a Teoria das Capacidades Dinâmicas**

Os recursos são a base da Visão Baseada em Recursos. São os ativos físicos (por exemplo, equipamentos especializados, localização geográfica), humanos (por exemplo, experiência em química) e organizacionais (por exemplo, força de vendas) que podem ser usados para implementar estratégias de criação de valor (Eisenhardt e Martin, 2000). Porém esta visão não tem explicado, de forma adequada, de que forma e por que certas empresas têm vantagem competitiva em situações de rápidas e imprevisíveis mudanças (Forte e Moreira, 2007).

Neste contexto Viana *et al.* (2012) enfatizam algumas das características das correntes explicativas da vantagem competitiva com visão dinâmica da concorrência, seguindo a classificação de Vasconcelos e Cyrino (2000): a Escola Austríaca (processos de mercado) e a teoria das capacidades dinâmicas.

Numa primeira instância na Escola Austríaca, o mercado, longe de ser caracterizado pelo equilíbrio, é um processo de descoberta interativa que mobiliza informações divergentes e conhecimentos dispersos (Vasconcelos e Cyrino, 2000). As empresas obtêm lucro em consequência da percepção de oportunidades e do seu aproveitamento por parte dos empreendedores, que com o intuito de adquirir grandes lucros procuram inovar, dando origem a novas ordens económicas provocando o desequilíbrio no mercado. Por outro lado, os concorrentes procuram imitar os inovadores e superá-los promovendo, de igual modo, o desequilíbrio no mercado. Assim, o desequilíbrio transforma-se no estado permanente do mercado e não num fenómeno transitório (Vasconcelos e Cyrino, 2000)

Para além disso, esta Escola considera a empresa como uma entidade na qual a história e as características individuais tornam muito difícil a imitação perfeita pelos concorrentes. Deste modo, para que uma empresa possa manter uma rentabilidade elevada, deverá basear-se em estratégias de inovação permanente, derivadas de elementos de difícil imitação por parte dos concorrentes. Isso torna relevante o papel dos chamados “fatores inobserváveis”, ou seja, aqueles que escapam da imitação pelo mercado são os responsáveis pela vantagem competitiva, assumindo um papel de fundamental importância para a organização. Neste modelo de pensamento a estrutura

da indústria deve ser vista como resultado endógeno das diferenças de desempenho das organizações ao longo do tempo, e não como um fator determinante desse desempenho (Vasconcelos e Cyrino, 2000; Viana *et al.*, 2012; Teixeira, 2016).

Outra abordagem que adota uma visão dinâmica da concorrência é a teoria das capacidades dinâmicas (Viana *et al.*, 2012).

Teece, Pisano e Shuen (1997) definem capacidades dinâmicas como a capacidade que uma empresa tem de integrar, criar e reconfigurar competências internas e externas para responder a mudanças no ambiente, obtendo uma vantagem competitiva. Por outro lado, Winter (2003) define capacidades dinâmicas como rotinas, enquanto Eisenhardt e Martin (2000) descreva-as como processos simples que uma empresa deve envolver para responder a mudanças em mercados de alta velocidade.

Na verdade, para os autores da teoria das capacidades dinâmicas, as organizações são vistas como conjuntos de recursos. Este modelo procura estudar as relações entre os processos de tomada de decisão, as ações que são colocadas em prática a partir dessas decisões e as suas potenciais consequências em termos de formação, conservação e destruição de recursos (Vasconcelos e Cyrino, 2000; Teixeira, 2016).

Viana *et al.* (2012) ressalta ainda que ao observar as principais características da teoria das capacidades dinâmicas, constata-se que a sua visão sobre a vantagem competitiva é semelhante à visão da teoria dos recursos, com a diferença de que, na última, é evidente a necessidade de procurar novas configurações de recursos a partir de mudanças no ambiente, considerado bastante dinâmico. De ressaltar que esse dinamismo do ambiente é mais perceptível em alguns setores económicos, o que torna ainda relevante as correntes explicativas da vantagem competitiva que possuem uma visão estática da concorrência.

Em suma, é possível dizer que hoje vivemos num período de profundas transformações tanto no cenário económico quanto político, social, empresarial e cultural (Motta, 1995). A globalização tornou-se numa realidade inquestionável integrando indivíduos, empresas e países, afetando os fluxos de mercadorias, capital, serviços e pessoas devido à diminuição de barreiras restritivas de livre comércio. O mundo tornou-se mais homogêneo, consequência de uma nova realidade comercial em

mercados globais com produtos padronizados e consumidores em larga escala (Rua e Melo, 2015).

Para Motta (1995) especificamente nos negócios, observam-se novas oportunidades e novas formas de planeamento e realização dos mesmos, de utilização de recursos, relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários e comunidade. Deste modo, nesta era de competitividade global, o grande desafio das empresas concentra-se na procura por novas tecnologias, novos mercados e novos métodos de gestão, novos processos e integração total das cadeias de valor da empresa, clientes e fornecedores (Motta, 1995).

Como consequência, as empresas que obterão maior sucesso serão aquelas de adotarem estratégias muito mais amplas e integradas. Deste modo, torna-se fundamental redefinir as relações entre fornecedores, distribuidores e clientes, procurando o desenvolvimento de uma parceria ao longo de toda a cadeia de valor, que inclui a estruturação conjunta de uma estratégia competitiva, com benefícios claros para todos (Motta, 1995). Assim, a elaboração de uma boa estratégia competitiva depende do mapeamento do ambiente e de uma monitorização constante, para rapidamente capitalizar as oportunidades e neutralizar as ameaças (Carvalho e Laurindo, 2010).

3.2. OS *CLUSTERS* COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE

Nas últimas décadas, observou-se um aumento notável de publicações científicas que têm como base o estudo de aglomerações de empresas (Pereira *et al.*, 2014), contudo, dada a diversidade de abordagens académicas sobre os *clusters*, há um grande número de definições que variam entre amplas a altamente restritivas (*Organisation for Economic Co-operation and Development* [OECD], 2007), o que mostra uma ambiguidade e falta de acordo sobre a sua definição (Rocha e Sternberg, 2005; Scarpin *et al.*, 2012).

Segundo Carvalho e Laurindo (2010) os estudos a respeito dos *clusters* ou aglomerados ou sistemas produtivos locais, entre outras denominações, têm origens em diversas áreas, como geografia económica, desenvolvimento regional, estudos de estratégia competitiva e da área de desenvolvimento tecnológico e inovação. Porém, no que concerne à estratégia empresarial, o objeto da localização e concentração

geográfica de empresas tem sido estudada e relacionada com a competitividade (Teixeira, 2016).

De facto, foi na década de 90, com a publicação da obra “*A Vantagem Competitiva das Nações*” por Michael Porter, que os aglomerados de empresa ganharam notoriedade sob uma perspetiva estratégica, designando essas aglomerações de *clusters* (Pereira *et al.*, 2014). Para Porter (1998 b,c), atualmente, o mapa económico mundial é dominado por clusters, ou seja, concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas num campo específico, seja num local, país, estado, região ou cidade. Porém, a profundidade e amplitude dos clusters, no entanto, aumentou à medida que a concorrência evoluiu e as economias modernas cresceram em complexidade. A globalização, juntamente com a crescente intensidade do conhecimento e a rápida evolução dos sistemas de produção, alterou bastante o papel dos *clusters* na competitividade, obscurecendo algumas das suas principais características (Porter, 1998a; OECD, 2007).

Com um elemento comum, seja um produto ou serviço, o principal objetivo dos *clusters* é melhorar a competitividade do setor como um todo. Para isso, reúne diferentes atores como produtores, fornecedores, clientes, intermediários, atividades de apoio, infraestrutura logística num campo específico, conhecimentos, ideias, entre outros (Cervera, Herrera e Granadillo 2011; Porter e Kramer, 2011).

De acordo com o relatório da OECD (1999), Vieira (2007) e Teixeira (2016) é possível identificar quatro tipos de *clusters*:

- *Micro Cluster* ou *Cluster Local*¹⁰: definido como um conjunto geograficamente localizado de empresas e de instituições interrelacionadas, que atuam no mesmo setor de atividade ou no mesmo segmento de um determinado setor. Estas empresas concorrem e, simultaneamente cooperam entre si, o que consequentemente aumenta a competitividade do conjunto;
- *Cluster Industrial*: definido como um conjunto de empresas interrelacionadas, de fornecedores especializados, de prestadores de serviços, de empresas pertencentes a indústrias relacionadas e de

¹⁰ ou ainda designado por cluster geográfico de acordo com a autora Nunzia Carbonara (Vieira, 2007; Teixeira, 2016).

instituições associadas, que se dedicam a atividades distintas, utilizando tecnologias igualmente distintas, porém complementares, o que leva ao benefício do conjunto pela melhoria da competitividade das partes, que foi possível através da inovação;

- *Cluster* Regional: definido como um cluster industrial cujas principais articulações ocorrem dentro de uma determinada região;
- *Mega Cluster*: definido como o conjunto de atividades distintas, mas cujos bens ou serviços gerados respondem às necessidades da procura final de uma grande área funcional que compreende diversas atividades, que interligadas a montante ou a jusante, permitem a complementaridade de competências.

Segundo Delgado, Porter e Stern (2014) dentro de *clusters* regionais, empresas e instituições associadas (organizações comerciais, universidades e governo local) podem operar com mais eficiência e inovar mais rapidamente devido à partilha de tecnologias, infraestrutura, conjuntos de conhecimentos e habilidades comuns, matérias-primas e resposta a clientes locais exigentes.

Porter (1998a) refere ainda que a prevalência de *clusters* nas economias, constitui um fator estratégico, uma fonte de vantagem competitiva para as empresas que se organizam desta forma. De um modo geral, o sucesso de um *cluster* é avaliado em função da capacidade competitiva das empresas que o compõem (Hoffmann, Amal e Mais, 2011).

Porter (1999), Carvalho e Laurindo (2010) e Ramos e Fonseca (2010) salientam que a formação dos *clusters* tem influências na produtividade, na inovação, na formação de novos negócios e no desenvolvimento regional. Nesse sentido, as empresas que se instalam num *cluster*, e conseguem apropriar-se dos benefícios provenientes da concentração e da especialização, obtêm vantagens competitivas. Geralmente, essas vantagens permitem à localidade competir no mercado global, inserindo-se em cadeias produtivas.

Porter (1998b) acrescenta que esta nova forma de organização favorece, ao mesmo tempo, a competição e a cooperação, ou seja, a competição entre empresas concorrentes, no sentido de ganhar e fixar clientes, e a cooperação entre empresas relacionadas e instituições locais. Também Cunha e Cunha (2005) destacam

características relevantes dos *clusters* como: troca de informações entre empresas, instituições e indivíduos; existência de uma diversificada infraestrutura institucional de apoio às atividades desenvolvidas; presença de uma identidade sociocultural; vantagens competitivas coletivas; desenvolvimento de especialização coletiva; implementação de ações estratégicas entre os agentes; organização simultânea de relações de concorrência e cooperação entre os agentes.

Outro aspecto importante relacionado com a vantagem competitiva das empresas inseridas em *clusters*, segundo Schmitz (1997) citado por Vieira (2007), é a existência de eficiência coletiva que permite a redução de custos de transação e o aumento da diferenciação do produto, como resultado das trocas de informação e das relações existentes entre os vários intervenientes, possibilitando a fácil difusão de inovações tecnológicas e organizacionais ao nível do *cluster*.

Porém, Hoffmann *et al.* (2011) destaca alguns aspetos desfavoráveis dos *clusters* que têm sido observados, nomeadamente: tendência à localização de parcerias na própria região; cooperação externa, quando ocorre, especialmente centrada em clientes e fornecedores da própria cadeia produtiva; baixa frequência de cooperação com parceiros externos focados na inovação; pequena cooperação com instituições de ensino e com outras cadeias produtivas; maior foco na solução de problemas do que na exploração de oportunidades; inflexibilidades geradas pelo excesso de especialização; poucos gastos em inovação e desenvolvimento de produtos; dificuldades de acesso a informações sobre produtos e tendências de mercado; carência de serviços técnicos e profissionais especializados.

Pereira *et al.* (2014) apontam que entre os diversos estudos realizados para perceber os *clusters*, o modelo Diamante de Porter (1990a, 1998a) continua a ser uma referência no assunto. Para Porter (1990b; 1990a; 1998a) cada um dos quatro atributos do diamante define um ponto no diamante da vantagem nacional, ou seja, o efeito de um ponto depende frequentemente do estado de outros. Um dos efeitos da natureza sistémica do diamante é que as nações raramente contemplam apenas um setor competitivo, pelo contrário, o diamante cria um ambiente que promove aglomerados de indústrias competitivas. Os setores competitivos não estão dispersos por toda a economia, mas geralmente estão ligados entre si através de relacionamentos verticais (comprador-vendedor) ou horizontais (clientes comuns, tecnologia, canais).

De acordo com Scarpin *et al.* (2012) não obstante as quatro forças que determinam as vantagens competitivas torna-se necessário perceber como a globalização auxilia na competitividade dos clusters, dado que, esta pode influenciar o processo de evolução dos mesmos. De facto, através da expansão das vendas, exportações e bens e serviços, ela produz, dentro dos clusters, uma tendência de manter ou mesmo fortificar as relações existentes. Assim sendo, a globalização origina uma maior atração de investimento e uma descentralização da produção, para além de criar bens e serviços que podem ser um fator de competitividade no contexto atual.

Em suma, a criação de *clusters* é considerada uma das medidas que deverá concorrer para reforçar a competitividade do tecido empresarial, sobretudo para superar a falta de dimensão das PME, para contribuir para o processo de melhoria contínua, para aumentar os níveis de cooperação, para estimular a inovação e para diversificar a base produtiva regional (Ramos e Fonseca, 2010; Hoffmann, Amal e Mais, 2011).

Também Carneiro *et al.* (2007) ressaltam que as vantagens da dinamização de um cluster permitem a melhoria do desempenho e da competitividade de um grupo de empresas no longo prazo e a redução do volume de investimento associado a um projeto de expansão ou desenvolvimento. A conjugação destas vantagens permite ainda aumentar a rentabilidade e reduzir o risco. Assim para um cluster completo, para além das características mencionadas anteriormente, deve incluir outros atributos relacionados à tecnologia, assim como a competitividade, sustentabilidade ambiental e cultural, qualidade de vida e sinergia, como resultado de relações sistémicas (Zacarelli, 2004 em Cunha e Cunha, 2005).

3.2.1. IMPACTO DOS CLUSTERS NA INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

Na verdade, os *clusters* são proeminentes em todas as economias regionais bem-sucedidas e em crescimento, desempenhando um papel crucial na promoção da produtividade, inovação e competitividade (Porter e Kramer, 2011).

Segundo Scarpin *et al.* (2012) e Pereira *et al.* (2014), com o tempo, o conhecimento acumulado e as habilidades transferidas de pessoa para pessoa tornam

o *cluster* num conjunto de indústrias especializadas e capacitadas, o que agrega o processo de inovação e aumenta a competitividade do mesmo.

Mitra (2000) e Teixeira (2016) referem que as inovações são frequentemente resultado de interações entre várias entidades. Por esse motivo, as empresas que são integrantes de *clusters* mais facilmente inovam. Já Oliveira *et al.* (2012) destacam que a inovação constitui um fator básico para a ação das empresas nos *clusters*, pois possibilita a introdução de novos produtos, processos e formatos organizacionais, sendo essencial para garantir a competitividade dos diferentes atores locais, tanto individual como coletivamente.

Um aspeto importante analisado por Porter (1998a; 1998b) consiste na fácil comparação feita pelas empresas que integram clusters, dado que, as suas concorrentes partilham condições gerais idênticas dentro de um mesmo contexto. Ao mesmo tempo, Porter (1999) destaca que o relacionamento com outras entidades que compõem o cluster ajuda as empresas a antecipar a evolução da tecnologia, a disponibilidade de componentes e máquinas e novos conceitos de serviços e marketing. Esse conhecimento é fortalecido pela possibilidade de visitas e contato pessoal regular.

De modo geral os clusters possuem características análogas, mas existem diferenças entre eles, seja no perfil, no grau de desenvolvimento ou de estruturação, o que lhes confere propriedades distintivas (Oliveira *et al.*, 2012). Deste modo, Mytelca e Farinelli (2000) indicam uma tipologia que divide os clusters em informais, organizados e inovadores.

Tabela 2. Tipos de clusters e os seus desempenhos

	Clusters Informais	Clusters Organizados	Clusters Inovadores
Liderança	Baixa	Baixa a Média	Alta
Tamanho da empresa	Micro e Pequena	PME	PME a Grande
Inovação	Pouca	Alguma	Contínua
Confiança	Pouca	Elevada	Elevada
Habilidades	Baixa	Média	Alta
Tecnologia	Baixa	Média	Média
Ligações	Alguma	Alguma	Extensa
Cooperação	Pouca	Algum, não sustentada	Alta
Competição	Elevada	Elevada	Média a alta
Alteração de Produto	Pouca ou nenhuma	Alguma	Contínua
Exportação	Pouca ou nenhuma	Média-alta	Alta

Fonte: Adaptado de Mytelca e Farinelli, 2000, pág. 12; Oliveira *et al.*, 2012, pág. 5.

Conforme se observa na Tabela 2, os *clusters* informais são mais orientados para o mercado interno, constituídos na sua maioria por micro e pequenas empresas, sem uma liderança evidente. Aqui as relações são alicerçadas sob pouca confiança e cooperação e elevada competitividade, apresentando um nível tecnológico baixo, pequena capacidade inovadora e pouco ou nenhum desenvolvimento de novos produtos. No que concerne aos clusters organizados são formados por PME, cuja relação entre os agentes se torna mais densa e a capacidade inovadora aumenta. Por outro lado, os clusters inovadores são os mais maduros e desenvolvidos, são formados por PME e grandes empresas e apresentam um comportamento mais cooperativo e com alta orientação para a exportação, apresentando também uma contínua capacidade inovadora (Mytelca e Farinelli, 2000; Oliveira *et al.*, 2012).

Assim, tal como referenciado por Hoffmann, Amal e Mais (2011), vale observar que as diferentes regiões, distinguem-se entre si, não exclusivamente pela presença de empresas e instituições, mas pela existência e qualidade de estratégias que promovem a melhoria da interação entre os diferentes atores da região, tendo como finalidade a inovação e o desenvolvimento da indústria local.

É certo que muitos dos *clusters* bem-sucedidos têm longas raízes históricas, e o surgimento de novos leva o seu tempo. Com efeito, estes surgem com mais frequência onde há uma massa crítica de empresas que permite economias de escala, uma forte base científica e tecnológica e uma cultura favorável à inovação e ao empreendedorismo (OECD, 1999).

De acordo com Lämmer-Gamp *et al.* (2016) no passado, muitos estudos mostraram que existem evidências claras de que, na presença de economias de *clusters*, o potencial de crescimento está a aumentar ao nível da atividade económica. Na verdade, indústrias localizadas em regiões com forte experiência em *clusters* evidenciam taxas de crescimento mais altas na formação de novos negócios e de *startups*.

Muitos, se não a maioria, de novos negócios são formados em *clusters* existentes, e não em locais isolados, o que acontece por vários motivos. Por exemplo, o incentivo à entrada geralmente é maior dentro do *cluster* porque há melhores informações sobre novas oportunidades. Deste modo, os indivíduos que trabalham dentro ou perto de um *cluster* detetam mais facilmente novas lacunas em produtos, serviços ou fornecedores. Com isto deixam as empresas estabelecidas para iniciar novas

entidades que visam preencher as lacunas identificadas. Por outro lado, as instituições financeiras e investidores locais, já possuem familiaridade com o *cluster*, por isso podem exigir um prémio de risco mais baixo de capital¹¹ (Porter, 2000; 1998a). Assim sendo, a presença de um forte ambiente de *cluster*, que reduz as barreiras à entrada e ao crescimento e aumenta a vantagem comparativa regional, deve ser um condutor central da vitalidade empreendedora (Delgado, Porter e Stern, 2010).

Os empreendedores, no processo de promover os seus interesses individuais, podem agir coletivamente para moldar os ambientes locais, construindo instituições que promovam os interesses da sua indústria emergente. Dessa forma, ajudam a formar *clusters* inovadores (Feldman, Francis e Covitz, 2005).

Os empreendedores, agentes ativos que organizam recursos, são um elemento crítico na formação e viabilidade de indústrias e *clusters* inovadores (Feldman, Francis e Covitz, 2005). Segundo Porter (2000; 2007) os *clusters* geram produtividade e inovação, por isso, as empresas que se inserem dentro de um podem realizar transações com mais eficiência, partilhar tecnologias e conhecimentos com mais facilidade, operar com mais flexibilidade, iniciar novos negócios com mais facilidade e perceber e implementar inovações mais rapidamente.

No entanto, é importante ressaltar que existem muitos outros determinantes que impulsionam o empreendedorismo nas regiões, como características da procura local, instituições especializadas e a estrutura de negócios regionais e redes sociais (Delgado, Porter e Stern, 2010). Há também evidências de que os *clusters* estão associados a uma maior formação de novos estabelecimentos de empresas existentes, incluindo multinacionais, que são estabelecimentos em áreas onde estão presentes *clusters* fortes (Manning, 2008; Lämmer-Gamp *et al.*, 2016).

Lämmer-Gamp *et al.* (2016) sublinha que os *clusters* são importantes para o empreendedorismo. A ligação entre ambos é dupla, pois a cultura empreendedora também influencia o desempenho regional e pode fortalecer ainda mais os processos locais de *cluster*.

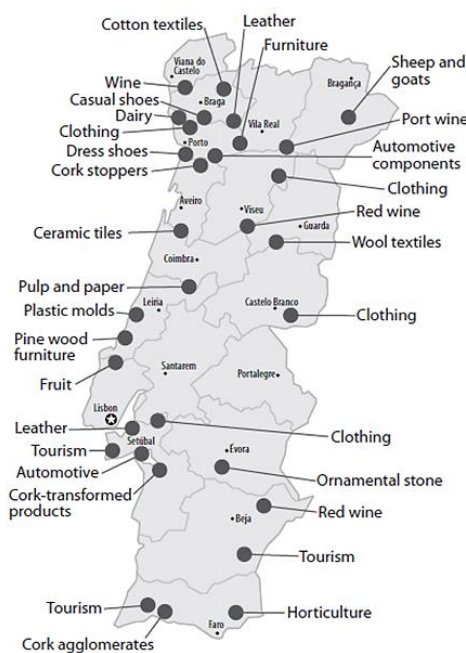
¹¹ O conceito de prémio de risco consiste no rendimento suplementar que os investidores pretendem obter do investimento em ações para compensar o risco acrescido que estas possuem face às obrigações do Estado. O prémio de risco tem importante papel na tomada de decisão dos investidores e nas estimativas de custo de capital. Este conceito surge associado ao CAPM (Capital Asset Pricing Model) que consiste num modelo que mostra o retorno que um investidor aceitaria por investir numa empresa. É uma forma de encontrar uma taxa de retorno exigido que leva em conta o risco sistemático (não diversificável ou risco de mercado). Disponível em: < <https://www.wrprates.com/o-que-e-capm-capital-asset-pricing-model/>>.

3.2.2. Os *CLUSTERS* EM PORTUGAL: A VALORIZAÇÃO DO TÊXTIL E VESTUÁRIO

No contexto atual, é amplamente reconhecido que a cooperação entre empresas é um fator essencial de competitividade em particular para as micro, pequenas e médias empresas (Carneiro *et al.*, 2007).

Na verdade, a abordagem dos *clusters* em Portugal começou a adquirir um maior destaque na década de 90, após os trabalhos realizados por Michael Porter, onde foram identificados os principais sistemas produtivos do país, caracterizados por serem intensivos em trabalho ou assentes em recursos naturais e terem uma forte vocação exportadora, conforme nos mostra a **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** (Vale, 2012 em Moreira, 2014).

Figura 3.2. Mapa dos clusters em Portugal



Fonte: Porter, 1998b, pág. 87.

A política de clusters obteve uma expressão mais significativa com o Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN) no período de 2007-2013 apresentando-se, a nível nacional, como o principal alicerce da política de apoio à “clusterização”, que pretendia acompanhar as tendências internacionais relevantes e ser um instrumento fundamental de integração operacional de prioridades estratégicas. Em consequência, reconheceu a importância do papel dos *clusters* enquanto plataformas de inovação,

cooperação, impulsionadores do acesso e partilha de conhecimento, estimuladores de práticas colaborativas, fortalecimento da inovação e da investigação e desenvolvimento (I&D), e ao aumento da projeção internacional (Moreira, 2014).

A *European Cluster Collaboration Platform* (ECCP)¹² destaca que em 2009 foi lançada a iniciativa “Clusters em Portugal” em que um grupo de 19 *clusters* portugueses foi reconhecido, representando várias cadeias de valor relevantes para a economia nacional. O primeiro ciclo decorreu de 2009 a 2014 e um segundo ciclo foi estabelecido em 2015 para o período 2017-2023.

A maioria dos 20 *clusters* recém-reconhecidos no início de 2017 fazem parte da “Parceria Portugal Clusters” e esperam continuar a promover atividades e projetos de impacto nas suas cadeias de valor, contribuindo para a internacionalização e competitividade das empresas portuguesas.

Segundo o IAPMEI¹³ com o objetivo de estimular e apoiar a emergência e a consolidação de estratégias de eficiência coletiva, de que são exemplo os *clusters*, optou por apoiar estas redes colaborativas que abrangem fileiras setoriais e promovem cadeias de valor. Desta forma, foi o organismo responsável pela coordenação do processo de reconhecimento dos clusters nacionais, que terminou em fevereiro de 2017, reconhecendo 20 *clusters* de vários setores tais como:

- Cluster das Indústrias da Fileira Florestal
- Cluster AEC - Arquitetura, Engenharia e Construção
- AED Cluster Portugal
- Cluster da Plataforma Ferroviária Portuguesa
- Cluster da Vinha e do Vinho
- Cluster de Competitividade da Petroquímica, Química Industrial e Refinação
- Cluster do Calçado e Moda
- Cluster do Mar Português
- Cluster dos Recursos Minerais de Portugal

¹² tem como objetivo tornar-se o principal centro europeu de cooperação internacional entre clusters, construindo pontes entre a Europa e o mundo. Com uma oferta única de facilidades e ferramentas cria um ambiente favorável para a o surgimento e desenvolvimento de colaboração entre clusters. Ver mais em: <<https://www.clustercollaboration.eu/vibrant-platform-service-cluster-organisations>>.

¹³ <<https://www.iapmei.pt/Paginas/Clusters-de-competitividade-reconhecidos-pelo-IAPM.aspx>>

- Cluster Habitat Sustentável
- Cluster Smart Cities Portugal
- Cluster Têxtil: Tecnologia e Moda
- Engineering & Tooling Cluster
- Health Cluster Portugal
- Cluster Automóvel Portugal
- Portuguese AgroFood Cluster
- PRODUTECH - Pólo das Tecnologias de Produção
- TICE.PT
- Cluster Turismo

No entanto, em junho de 2017, 16 grupos (Quadro 8) decidiram continuar com uma parceria informal denominada PORTUGALclusters¹⁴, dando sequência a uma série de atividades e reuniões regulares nas quais eles já estavam envolvidos.

Quadro 8. Rede PortugalClusters

Agroindustrial do Centro	http://www.inovcluster.pt
Agroindustrial do Ribatejo	http://www.agrocluster.pt
Cluster dos Recursos Minerais de Portugal	https://www.clustermaneralresources.pt/
Cluster Têxtil: Tecnologia e Moda	https://www.clustertextil.pt/
Cluster de Competitividade das Indústrias Criativas	-----
Cluster do Mar Português	http://www.forumoceano.pt/
Cluster Habitat Sustentável	http://www.centrohabitat.net
Cluster da Vinha e do Vinho	http://www.advid.pt/
Health Cluster Portugal	http://www.healthportugal.com
Cluster TICE.PT	http://www.tice.pt
Tecnologias de Produção	http://www.produtech.org
Portuguese Agrofood Cluster	http://www.portugalfoods.org
Mobinov Cluster Automóvel Portugal	http://mobinov.pt/index.php/en/
Cluster das Indústrias da Fileira Florestal	http://www.aiff.pt/
Cluster da Petroquímica, química industrial e refinação	http://www.aipqr.pt
Engineering & Tooling Cluster	http://www.toolingportugal.com

Fonte: Adaptado de ECCP.

Relativamente ao *cluster* têxtil e vestuário de Portugal e, aplicando a definição proposta de que *clusters* são concentrações geográficas de empresas e instituições interligadas numa determinada área ou ramo de atividade, é possível dividir este cluster em quatro subsetores distintos: vestuário, têxtil algodoeiro, têxtil laneiro e têxteis

¹⁴ <<http://portugalclusters.pt/>>

técnicos, concentrados em determinadas regiões do país (Marques e Guedes, 2017). É de notar que nos últimos anos os têxteis técnicos e funcionais têm vindo a crescer em importância tendo diversificado as suas aplicações (geotêxteis, têxteis para automóveis, têxteis para aplicações médicas, agrotêxteis). Esta segmentação em subsectores, e em que o nível tecnológico é bastante diferente entre eles, poderá também revelar diferenças na forma como a inovação é praticada em cada empresa (Marques e Guedes, 2017).

É de recordar que, já em 1994, ainda antes de se iniciar o período de desmantelamento do Acordo Multifibras, que permitiu que o dossier têxtil viesse a integrar-se a Organização Mundial do Comércio, abrindo caminho para a total liberalização do comércio têxtil e vestuário à escala global, Michael Porter, com a *Monitor Company*, a convite do Governo português, produziu um relatório, que se celebrou como “Relatório Porter”, no qual aplicou o seu modelo de análise das vantagens comparativas aos *clusters* naturais (ou selvagens) existentes em Portugal (Soares; 2012; Marques e Guedes, 2017), concluindo que:

“Há certos sectores que demonstram um claro padrão de concentração geográfica, que podem servir como base para clusters dinâmicos orientados para a inovação”. Entre os “clusters” identificados, o das malhas mereceu especial atenção: “A indústria portuguesa de malhas na sua forma atual é uma consequência de baixos custos de mão de obra no passado e abertura do comércio com o Norte da Europa através da adesão à EFTA e à CE. Os empresários portugueses sentiam-se em condições de poder crescer e ser rentáveis através da subcontratação, sem terem de preocupar-se com o desenvolvimento do produto¹⁵, o marketing ou as vendas. Mas esta vantagem competitiva tradicional da indústria de malhas – baixos custos de mão de obra – tem vindo a desaparecer. Os salários em Portugal subiram substancialmente nos últimos anos e continuam a crescer. Países do Extremo Oriente com salários baixos estão cada vez mais a empurrar Portugal, ‘encurralando-o’ entre os baixos custos e os concorrentes

¹⁵ Neste domínio há que considerar o design moda, destinado a diferenciar produtos desenvolvidos pelas empresas, incluindo coleções completas, mesmo em “private label”, constituindo uma competência adicional oferecida aos clientes ou que estes transferiram para os seus fornecedores no aprofundamento de uma relação de parceria, cada vez mais sofisticada.

diferenciados (...) O recente acordo do GATT¹⁶ vai aumentar ainda mais a vulnerabilidade da indústria portuguesa de malhas. A diminuição progressiva das barreiras comerciais nos têxteis vai permitir a esses concorrentes com baixos custos um maior acesso aos mercados tradicionais de Portugal na Europa” (...) O cluster português das malhas possui as condições que permitem uma adaptação bem-sucedida à ‘resposta rápida’. Apesar dos trabalhadores portugueses terem uma fraca formação profissional, têm sido louvados pela sua flexibilidade e abertura à aprendizagem” (...) A curto e médio prazo, as empresas devem melhorar as atuais relações de subcontratação através de contactos e cooperação mais estreita com os seus clientes. Ao fazê-lo, o cluster português das malhas deve lutar por se tornar o fornecedor com maior capacidade de resposta e assim ser o mais preferido na Europa. (...) A médio e longo prazo, o cluster português das malhas tem de potenciar a sua nova capacidade de perceção das necessidades dos utilizadores finais, para abranger escolha de opções estratégicas, das suas empresas à incorporação de mais moda nos seus produtos, ao desenvolvimento de marcas e redes de vendedores. Com know-how adquirido no mercado interno segue-se a internacionalização da venda” (Monitor Company, 1994, pp.12; 186-193).

O “Relatório Porter” sobre a competitividade da economia portuguesa, como ficou conhecido, veio, afinal, contrariar alguma fantasia que circulava pelos corredores do Poder e pelos *think tanks* nacionais orientados à estratégia da política económica, já para não falar de alguns “media” deslumbrados com a recente modernidade do país, recomendando o investimento nos sectores tradicionais, nos quais possuíamos vantagens competitivas, que poderiam ser aprofundadas, em detrimento do investimento em áreas mais apelativas das novas tecnologias, mas nas quais não tínhamos qualquer vocação, *know-how* ou recursos preparados.

¹⁶ O fim do Acordo Multifibras, permitiu que o GATT pudesse evoluir para OMC (Organização Mundial de Comércio), instituída em 1 de janeiro de 1995, através do Acordo de Marraquexe, determinando a progressiva liberalização do comércio têxtil e vestuário global, dismantelando, faseadamente e por categorias de produtos, os contingentes que os países mais desenvolvidos – Europa e Estados Unidos – colocavam à importação de países terceiros. A “KSA - Kurt Salmon Associates”, a encomenda da então “APT – Associação Portuguesa dos Têxteis” (hoje ATP) apresenta, em 2000, o estudo intitulado “Impacto da Liberalização do Comércio Mundial de Têxteis e Vestuário na Indústria Portuguesa”, que vem corroborar, quantificando os efeitos que as aberturas do comércio global determinariam no sector em Portugal. Embora o prognóstico fosse particularmente negativo, a realidade demonstrou que os resultados foram ainda piores que a mais dramática previsão.

Nos diversos momentos de revisitação do relatório, não deixam, contudo, de serem curiosos os comentários que Mira Amaral, Ministro da Indústria em 1994 e responsável pela sua encomenda, em entrevistas realizadas ao Diário de Notícias, em 2012, que invoca a necessidade de recuperar as conclusões do estudo de 1994 e *“voltar a ter políticas do lado da oferta que retomem o nosso projeto de convergência com a Europa”* (entrevista ao “Dinheiro Vivo”, secção de economia do “Diário de Notícias, 12.03.2012)¹⁷, e ao jornal digital ECO, em 13 de Março de 2019¹⁸, em que refere que *“a aplicação do projeto Porter permitiu melhorias evidentes nos sectores tradicionais como o calçado, têxtil, vestuário e confeções, nos vinhos e no mobiliário. Teve um impacto médio nas condições de procura, ou seja, a sofisticação da procura doméstica não aumentou muito. E teve um efeito baixo em todos os elementos de cooperação entre as empresas”*. Mira Amaral lamenta ainda a falta de investimento em verdadeiros *clusters* tecnológicos, critica a excessiva atomização do tecido empresarial português, defende que é necessário ganhar escala e que os incentivos públicos devem servir para isso mesmo.

Embora as conclusões do “Relatório Porter” fosse óbvias e pungentes, a verdade é que acabaram ignoradas durante praticamente uma década, e as suas revisitações intercalares vieram apenas a evidenciar a falta de uma estratégia ao nível das políticas públicas, tendo o trabalho de transformação sido realizado essencialmente pelos sectores, incluindo-se nestes as empresas e as instituições que os servem, nos seus próprios ecossistemas, tal como se pode encontrar na fileira têxtil e vestuário portuguesa, cuja cadeia de valor tanto nos permite abordá-la como *cluster*¹⁹ ou até mesmo como sistema, onde outros *stakeholders* a integram tornando-a mais vasta, mais rica e complexa, a exemplo do que hoje encontramos no “Sistema Moda Itália”.

¹⁷ Ver em: < <https://www.dinheirovivo.pt/economia/a-estrategia-de-michael-porter-ainda-resulta-20-anos-depois/> >

¹⁸ Ver em: < <https://eco.sapo.pt/entrevista/25-anos-depois-do-relatorio-porter-o-que-mudou-na-economia-portuguesa-mira-amaral-responde/> >

¹⁹ Na página web do IAPMEI, o “Cluster Têxtil: Tecnologia e Moda” apresenta como missão “promover o desenvolvimento integrado e sustentável do agregado económico envolvendo têxteis, vestuário e têxteis de aplicação técnica, contribuindo para o reforço competitivo dos pilares estratégicos de sustentação: capital humano, capacidade tecnológica e criatividade, conhecimento e inovação, sustentabilidade, projeção internacional, dinamizando uma forte articulação entre os diferentes atores que integram o cluster, bem como a aproximação a cadeias de valor complementares e estratégicas”. Entre os objetivos a que se propõe, destaca-se a partilha de informação e pensamento estratégico, a promoção da imagem e projeção internacional do “cluster”, a I&D&I no “cluster” e o aproveitamento de oportunidades geradas nas relações interclusters, a promoção de projetos estruturantes e o efeito “spillover” à globalidade do sector, aliás tudo em linha com a doutrina mais contemporânea sobre este temática, cujos conceitos se procuraram rever nas páginas anteriores, cuja importância se afigura acrescida no processo em curso de reposicionamento da fileira têxtil e vestuário na cadeia de valor à escala internacional.

3.3. COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA TÊXTIL E VESTUÁRIO

A globalização alterou a dinâmica competitiva de nações, empresas e indústrias (Gereffi, 1999). Hoje, as empresas enfrentam novos desafios num mundo, cada vez mais globalizado, onde impera uma concorrência mais agressiva, com produtos mais complexos e consumidores mais exigentes (Pinto, Henriques e Martinho 2014).

Isso é claramente observado nas mudanças nos padrões do comércio internacional, onde o crescimento explosivo das importações nos países desenvolvidos indica que o centro de gravidade para a produção e exportação de muitas indústrias mudou-se para uma matriz, cada vez maior, de economias recém-industrializadas (Gereffi, 1999).

Nesta perspectiva, é de destacar a indústria têxtil e o seu envolvimento num processo contínuo de modernização e reestruturação, impulsionada pelo surgimento de uma tecnologia têxtil inteiramente nova ou mais sofisticada, juntamente com a crescente concorrência por mercados e produtos. Com origem nos países industrializados, o processo alargou-se para os países recentemente industrializados e em desenvolvimento, muitos dos quais recorrem às mais recentes tecnologias têxteis como forma de garantir uma posição competitiva, especialmente nos mercados de exportação (*International Textile Manufacturers Federation [ITMF], 2019*).

De acordo com Lee e Östberg (2013) devido à sua natureza de trabalho intensivo, esta indústria geralmente desenvolve-se em economias que estão no estágio inicial de desenvolvimento. Todavia à medida que a economia se desenvolve para se tornar altamente industrializada, os salários aumentam e, conseqüentemente, a economia perde a sua competitividade ao nível dos preços.

Tendo em consideração a abordagem de Porter (1996a) sobre a vantagem competitiva, em que o objetivo de todas as empresas consiste em obter uma vantagem competitiva nas relações com os concorrentes no mercado, verifica-se que essa vantagem na indústria têxtil e vestuário pode ser alcançada de duas formas, quer através da venda de produtos a um preço mais baixo ou pela diferenciação. No que concerne ao preço dos produtos, é de notar que UE não pratica os preços mais baixos, deste modo, para desfrutar de uma vantagem competitiva que possa garantir a

longevidade das empresas de produção têxtil será necessário investimento na diferenciação do produto através da sua qualidade (Prunea, 2011).

Na verdade, observa-se que a concorrência maciça entre produtores na UE e aqueles que estão localizados em países como China, Japão, Turquia e Coreia levantou perguntas sobre a indústria têxtil da UE e sua vida útil (Prunea, 2011). Atualmente, na Europa, o setor têxtil e vestuário conta com 185.000 empresas, a maioria PME, empregando 1.7 milhão de pessoas (6% do emprego na UE), gerando uma faturação de 166 mil milhões de euros (3% do valor agregado da UE) amplamente distribuído em toda a UE. No entanto, uma parte substancial de têxteis e roupas consumidos na UE é produzida em outras partes do mundo, geralmente na Ásia, aproveitando o menor custo salarial. As desvantagens deste modelo incluem cadeias de fornecimento de longa distância, más condições de trabalho e altos custos ambientais (Bontoux, Boucher e Scapolo, 2017). Assim, constata-se que a indústria têxtil continua a ter um papel significativo na economia europeia e o seu eventual declínio poderá trazer um sério impacto na economia da UE (Prunea, 2011).

Deste modo, para perceber os custos de produção têxtil ao nível internacional, em 2019 o ITMF publicou o *International Production Cost Comparison* (IPCC) de 2018²⁰ cujo objetivo é rastrear as implicações da crescente intensidade de capital na indústria têxtil. O IPCC descreve a produção e custos totais de fios/tecidos divididos em várias classes de custo em diferentes estágios da cadeia de valor têxtil. Os cálculos foram baseados nos fatores de custo que prevaleceram no 1º trimestre de 2018. Os preços do algodão/poliéster correspondem à última semana de fevereiro de 2018.

Pela primeira vez, a cobertura geográfica desta última edição inclui o Paquistão e Bangladesh, para além do Brasil, China, Egito, Índia, Indonésia, Itália, Coreia, Turquia, EUA e Vietnam.

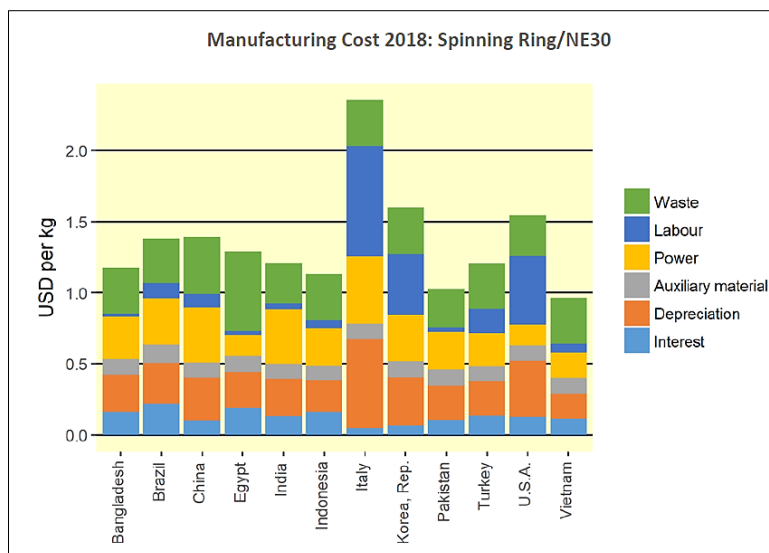
Este relatório permite uma melhor apreciação da importância relativa dos elementos de custo e a sua respetiva influência sobre os custos totais. Por exemplo, na categoria de Fiação Anel²¹ /NE30 o relatório mostra que os países com alto custo de produção (USD/kg de fio, Itália = 2,35, Coreia = 1,60, EUA = 1,54) também têm a maior

²⁰ Consultar em: <<http://www.aitpa.es/wp-content/uploads/IPCC-2018-revised.pdf>>.

²¹ Este é o primeiro sistema de fiação desenvolvido e, apesar das suas inovações tecnológicas, utiliza o mesmo princípio básico de estirar e torcer uma massa fibrosa. Considerado um sistema de fios para aplicação universal, uma vez que possui flexibilidade de produção desde fios grossos até fios finos especiais (Souza, 2018).

participação no custo da mão-de-obra (33%, 27% e 31% respetivamente) como podemos ver na Figura 3.3.

Figura 3.3. Custo de produção em 2018: fiação anel NE30



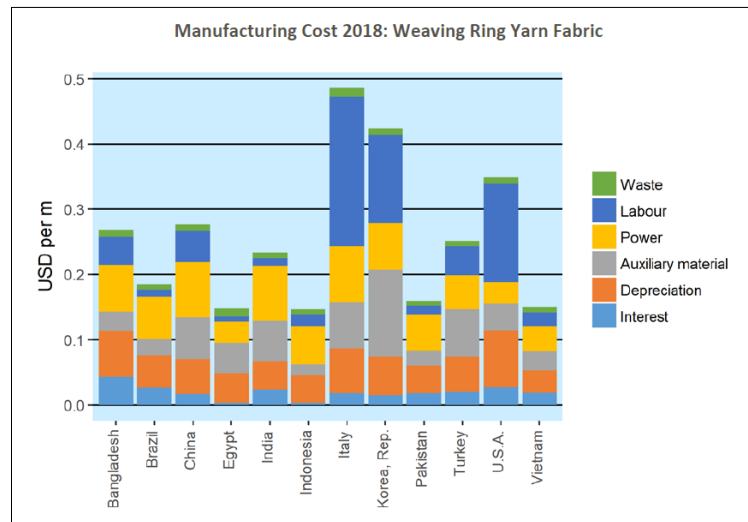
Fonte: IPCC, 2019.

Por outro lado, a energia em dois desses países é igual à média da amostra, ou seja, atinge os 20% na Itália e na Coreia e 10% nos EUA.

O documento ainda refere que a transformação do fio NE30 para um tecido de fio anel²² mostra um padrão semelhante nos custos de mão-de-obra na Itália (47%), Coreia (32%) e EUA (43%), porém é evidente uma imagem diferente para os custos de energia, onde a participação relativa de cada país no total de custos de produção está agora abaixo da média da amostra conforme é visível na Figura 3.4.

²² Refere-se ao processo de obtenção de um fio fiado, também conhecido como fio convencional, em que o anel é alusivo ao tipo de máquina utilizada (ver em: <https://issuu.com/senaitextilvestuario/docs/manual2_fios>). Os fios convencionais anéis têm uma área de aplicação mais universal, com aplicação no vestuário, roupas íntimas e também numa gama de tecidos de casa (Souza, 2018).

Figura 3.4. Custo de produção 2018: tecido de fio anel

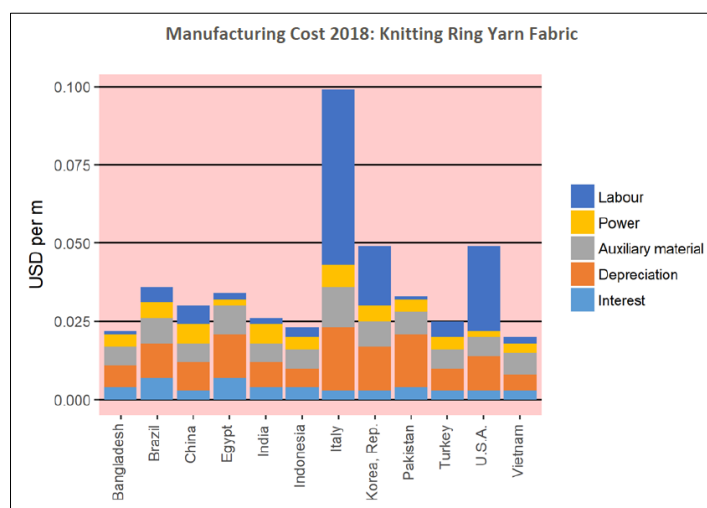


Fonte: IPCC, 2019.

No que diz respeito à energia cai para 17% na Itália e Coreia e 9% nos EUA, enquanto a média da amostra sobe para 26%. Esta média é impulsionada pela China, Brasil, Paquistão, Índia e Indonésia, cuja participação do custo de energia no custo total de produção está entre 30% e 40%.

Sob outra perspectiva, ao analisar os dados referentes à transformação do mesmo fio NE30 em tecido de malha de fio de anel contata-se que os custos de trabalho e energia são semelhantes na China, Brasil e Egito, ou seja, 20%, 14% e 6%, respetivamente como nos mostra a Figura 3.5. O custo do trabalho é relativamente mais caro que o custo da energia no EUA, Itália e Coreia (aproximadamente 14, 8 e 4 vezes mais, respetivamente) e mais barato na Índia, Bangladesh e Paquistão (3, 3,5 e 4 vezes menor, respetivamente).

Figura 3.5. Custo de produção 2018: tecido de malha fio anel



Fonte: IPCC, 2019.

O relatório apresenta ainda o custo de transformação do tecido acabado (largura do tecido). Verifica-se que existem uma grande discrepância geográfica, especialmente no que diz respeito aos custos da mão-de-obra, com um diferencial de 14 cent/m. Este valor reflete a diferença nos custos de mão-de-obra entre o Bangladesh (1cent/m) e a Itália (15 cent/m).

Em síntese é de referir que os países asiáticos continuam a dominar as exportações mundiais de têxteis e vestuário e provavelmente continuarão a fazê-lo nos próximos anos. Ao mesmo tempo, o comércio desta indústria é cada vez mais determinado pelas cadeias de fornecimento regionais na Ásia, Europa e Américas. Dentro dessas cadeias de fornecimento regionais, as economias avançadas frequentemente fornecem têxteis, materiais e *design* para as empresas em países de baixo custo que, por sua vez, exportam roupas e calçados para os principais mercados mundiais (International Labour Organization [ILO], 2019).

Importa ressaltar que, nos últimos anos, África emergiu como um novo destino para as indústrias têxtil, vestuário e calçado estimulado pela produção e mercados de algodão, baixos custos de mão-de-obra e produção, crescente procura doméstica e acordos comerciais (ILO, 2019).

De facto, a procura pela indústria têxtil e vestuário depende muito do rendimento disponível e do bem-estar económico geral das regiões (IBISWorld, 2019²³). Segundo Jang *et al.* (2012) devido a um aumento no consumo de roupas os consumidores de classe média geralmente preferem roupas baratas e que estão “moda”.

Na última década o setor beneficiou de um número crescente de consumidores que optaram por comprar mais peças de vestuário a preços mais baixos, gerando receita e lucro no setor. Essa tendência foi sustentada pela significativa terceirização da fabricação de roupas, desde estabelecimentos industriais localizados em países desenvolvidos até economias em desenvolvimento, o que reduziu significativamente os custos de produção, reduzindo o preço geral do vestuário e tornando os seus produtos cada vez mais acessíveis a uma base crescente de consumidores (IBISWorld, 2019).

Deste modo, tendo em consideração o contexto português constata-se que as empresas têxteis enfrentam uma forte competitividade em dois sentidos. Por um lado, a presença de grandes empresas de têxteis e vestuário internacionais que adotam principalmente uma estratégia de liderança pelo custo e, por outro lado, várias marcas de fabricantes já estabelecidos que investiram na transferência de uma grande parte do seu fabrico para países com baixos salários. Porém é de ressaltar que embora os crescentes números de vendas dessas empresas reforçam a ideia de uma produção no exterior, a verdade é que as empresas têxteis portuguesas que sobrevivem são aquelas que realmente continuam com a sua produção no mercado interno (Rezazadeh e Carvalho, 2018).

Não menos importante é de referir que para as empresas sobreviverem deverão ter a capacidade para investir na I&D e adquirir conhecimentos tecnológicos para gerar ideias sobre novos produtos ou melhorar os atuais, permanecendo à frente dos seus concorrentes (Rezazadeh e Carvalho, 2018). Por outro lado, a aplicação e a utilização, de tecnologias digitais na indústria têxtil e vestuário tornam-se fundamentais envolvendo a inteligência artificial (IA), *Internet of Things*, novos softwares, tecnologia RFID²⁴, sensores, entre outros sendo aplicada a vários setores (ILO, 2019):

²³ Ver em: <<https://www.ibisworld.com/global/market-research-reports/global-apparel-manufacturing-industry/>>.

²⁴ A tecnologia de RFID (radio frequency identification – identificação por radiofrequência) é um termo genérico para as tecnologias que utilizam a frequência de rádio para captura de dados.

Quadro 9. Tecnologias digitais aplicadas à ITV

Market intelligence	As marcas podem analisar e entender milhões de dados sobre as tendências atuais do mercado; as marcas podem selecionar micro tendências; a marca pode analisar dados de etiquetas e sensores RFID para aprender sobre o uso real do consumidor e as propriedades dos materiais usados.
Design	Os designers podem prever a procura de novos produtos; os designers e consumidores podem ver como os <i>designs</i> serão exibidos na realidade; os designers podem classificar e escolher melhor as cores e evitar erros.
Materiais	Os fabricantes podem prever as propriedades mecânicas de uma peça de vestuário; melhoria na classificação e avaliação de roupas e na identificação e análise de falhas.
Fornecedores e logística	As marcas e fabricantes podem melhorar a gestão da cadeia de fornecimento e na produção <i>just-in-time</i> ; melhoria na gestão logística, redução de atrasos na produção e excesso de capacidade.
Produção	Os fabricantes podem planejar e controlar a produção e a monitorização on-line; ajuda na otimização de processos; auxilia marcas e compradores na monitorização das condições de trabalho, segurança e saúde no trabalho e desempenho ambiental.
Marketing	As marcas podem melhorar a segmentação de categorias e grupos de consumidores; permite que as marcas usem melhor as redes sociais para interagir com os clientes; permite que marcas e retalho influenciem o comportamento de compra dos consumidores.
Comércio	Ajuda as marcas a entender como os consumidores compram, quando e por que canais; permita que uma marca entenda como os consumidores interagem com as roupas na loja; ajude os retalhistas a vender itens adicionais por meio de ofertas personalizadas com base nos itens já comprados.
Serviço ao cliente	Responde a perguntas imediatamente utilizando chatbots; melhora a experiência de compra por meio de assistentes de compras de IA que oferecem produtos e serviços de conversação; fornece aos clientes sugestões de acordo com suas necessidades registadas ou pelas suas pesquisas recentes de produtos.

Fonte: Adaptado de ILO, 2019, pág. 4.

Em suma, não obstante os avanços tecnológicos, a digitalização terá um papel importante pois moldará a forma como os produtos são desenhados, como as cadeias de fornecimento são geridas, como e onde a produção ocorre, como os sistemas de logística são automatizados e executados e como os produtos são comercializados, vendidos e entregues ao consumidor (ILO, 2019).

3.4. EMPREENDEDORISMO: INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE

3.4.1. O EMPREENDEDORISMO

O tema sobre o empreendedorismo e o empreendedor tem entusiasmado o meio académico fruto do seu impacto positivo na economia e na sociedade. Esta atenção impulsionou o interesse dos estudos em várias áreas e teorias a partir de diferentes perspetivas (Low e MacMillan, 1988). O empreendedorismo assume então um carácter multidisciplinar, tendo sido objeto de estudo em áreas científicas como

economia, psicologia, sociologia, gestão, ciências sociais, desenvolvendo diversas perspetivas sobre o tema, cada uma utilizando uma cultura, lógica e metodologia estabelecida (Duarte, 2008; Aguiar, 2012).

Segundo Baggio e Baggio (2014) as principais teorias que abordam o empreendedorismo são: a teoria económica e a teoria comportamental (Quadro 10). No que diz respeito à teoria económica, demonstra que os economistas se interessavam, sobretudo, em compreender o papel do empreendedor e o impacto da sua atuação na economia. Destacam-se aqui os nomes de Richard Cantillon, Jean Baptiste Say e Joseph Schumpeter. Por outro lado, a teoria comportamental, compreende os especialistas do comportamento humano (psicólogos, psicanalistas, sociólogos, entre outros), cujo objetivo desta abordagem era de ampliar o conhecimento sobre a motivação e o comportamento humano. Destacam-se os nomes de Max Weber e David C. McClelland.

Quadro 10. Principais autores da teoria económica e comportamental

Escola	Autores	Período	Características dos empreendedores
Económica	Cantillon	Séc. XVIII	Aproveitar oportunidades e perspetiva de lucros mediante riscos
	Say	Séc. XIX	Inovação e mudança
	Schumpeter	Início do séc. XX	Inovação e destruição criativa
Comportamental	Weber	Início do séc. XX	Independência e liderança
	McClelland	Meados do séc. XX	Necessidade de realizar

Fonte: Adaptado de Siqueira *et al.*, 2014, pág. 89.

De facto, a primeira abordagem ao tema empreendedorismo efetuado por um economista de renome é geralmente atribuída a Richard Cantillon (Aguiar, 2012) que considerou o empreendedor como alguém que corria riscos, observando que os comerciantes, artesãos e outros proprietários individuais compravam a um preço certo e vendiam a um preço incerto, operando com risco. (Carton, Hofer e Meeks, 1998; Portela *et al.*, 2008; Hisrich, 2009; Gedeon, 2010; Aguiar, 2012).

O economista Say foi o segundo autor a desenvolver estudos no campo do empreendedorismo. Considerava o desenvolvimento económico como resultado da criação de novos empreendimentos e colocava o empreendedor no centro de todo o processo de produção e distribuição. De acordo com Cantillon e Say, os empreendedores eram pessoas que corriam riscos, porque investiam o seu próprio

dinheiro. Distinguia também empreendedores e capitalistas e entre os lucros de cada um, e ao fazê-lo, associou os empreendedores à inovação (Hebert e Link, 2006; Filion, 1999; Sevegnani *et al.*, 2009; Siqueira *et al.*, 2014).

Por outro lado, segundo Aguiar (2012), Schumpeter é um dos autores com mais impacto na literatura contemporânea e tornou-se numa fonte de inspiração para outros autores. Na verdade, não só associou os empreendedores à inovação como mostrou a importância dos empreendedores na explicação do desenvolvimento económico, dado que, é o agente desestabilizador da ordem económica existente pela introdução novos produtos e serviços ou o seu melhoramento, por criar novas formas de organização, por explorar novos recursos e materiais e por desenvolver novas tecnologias (Filion, 1999; Schumpeter, 2003; Sevegnani *et al.*, 2009; Gure, 2015).

Com outra perspetiva, a escola comportamental teve como foco o comportamento humano do empreendedor (Siqueira *et al.*, 2014). Aqui destaca-se os autores Max Weber que considerava os empreendedores como inovadores, pessoas independentes, cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal (Filion, 1999) e David C. McClelland que explicou o empreendedorismo, e deste modo o desenvolvimento económico, a partir da noção *need for achievement*, que pode ser convertida para necessidade de realização, ou sede de sucesso (Portela *et al.*, 2008).

Na verdade, atualmente existem várias definições para o termo empreendedorismo conforme nos mostra o Quadro 11. Contudo, Carton, Hofer e Meeks (1998) define que o empreendedorismo consiste na procura de uma oportunidade descontinuada, envolvendo a criação de uma organização (ou suborganização), com a expectativa de criação de valor para os participantes. Mais recentemente a existência, identificação e exploração de oportunidades empreendedoras emergiram como um foco para a pesquisa sobre empreendedorismo (Mason e Harvey, 2013). Especificamente, esse foco define o campo académico do empreendedorismo incorporando as fontes de oportunidade, os processos de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades e o conjunto de indivíduos que as descobrem e exploram (Shane e Venkataraman, 2000).

Para Sarkar (2010) é importante adotar uma definição mais restrita, assim, o empreendedorismo é o processo de criação e/ou expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas.

Quadro 11. Evolução dos conceitos de empreendedorismo

Ano	Autores	Abordagem Conceptual
1725	Cantillion	A pessoa que corre riscos é diferente da que fornece o capital.
1803	Say	Separa lucros do empreendedor de lucros de capital.
1921	Knight	Analisa os fatores subjacentes ao lucro do empreendedor.
1936	Schumpeter	Enfatizou o papel do empreendedor como impulsionador da inovação e por conseguinte do crescimento económico
1961	McClelland	Estudou as motivações dos empreendedores quando estes começam um novo negócio ou desenvolvem negócios existentes, concluindo que os empreendedores se caracterizam por ter altos níveis de realização.
1964	Drucker	O empreendedor maximiza oportunidades.
1971	Palmer	A função empreendedora envolve principalmente a medição de risco e assumir riscos dentro de uma organização comercial.
1973	Kirzner	Alerta para um conjunto de pessoas que conseguem identificar oportunidades, persegui-las e obter lucros.
1974	Hayek	O empreendedor é captador e utilizador de informações que lhe permite detetar oportunidades; chave para o desenvolvimento.
1975	Shapero	O empreendedor tem iniciativa, organiza mecanismos sociais e económicos e aceita o risco de falhar.
1980	Brockhaus	A propensão para a “tomada de risco” é igual entre empreendedores, gestores e população em geral.
1982	Vesper	A criação de novas empresas por indivíduos ou pequenos grupos.
1984	Carland <i>et al.</i>	Distinguem entre empreendedorismo e dono de PME, baseando-se no carácter inovador do empreendedor que visa o lucro e não os objetivos pessoais.
1985	Hisrich	O empreendedor cria algo diferente, com valor.
1988	Bracker, Keats e Pearson	Introduzem a ideia de gestão estratégica por parte do empreendedor na abordagem de Carland <i>et al.</i> (1984).
1988	Low e MacMillan	O empreendedorismo é a criação de novas empresas.
1988 1989	Gartner	Deve-se colocar o foco no comportamento e não nas características. A criação de organizações distingue o empreendedorismo de outras disciplinas, sendo este a criação de organizações. O empreendedorismo termina quando o estágio de criação da empresa acaba.
1991	Bygrave e Hofer	O empreendedor é alguém que deteta uma oportunidade e cria uma empresa.
1995	Palich Bagby	Comparam os empreendedores aos gestores, atendendo à forma como ambos reagem a situações ambíguas de negócio e, concluem que os empreendedores entendem, mais as oportunidades do que os problemas.
2000	Shane e Venkataramann	Exploração de oportunidades.
2001	Dornelas	O empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, exigindo devoção, esforço e ousadia.
2002	Henderso	O empreendedorismo é descobrir e desenvolver oportunidades, de criar valor através de inovação
2009	Hisrich, Peters e Sheperd	O empreendedorismo conduz à criação de algo novo com valor.
2012	Baron	Empreendedorismo envolve a criatividade humana, ingenuidade, conhecimento, ferramentas e predisposição em desenvolver algo novo, útil e de valor.
2017	Kuratko	O empreendedorismo é um conceito integrado que pressupõe um negócio individual.
2017	Nielson <i>et al.</i>	O empreendedorismo ajuda a desenvolver uma concorrência saudável na economia.

Fonte: Adaptado de Sarkar (2010), Gedeon, 2010, pág. 19; Aguiar, 2012, pág. 22; Portugal, 2015, pág. 26-28; Machado, 2019, pág. 31.

De acordo com Portela *et al.* (2008) e Sarkar (2010) apesar dos autores contemporâneos apresentarem uma extensa variedade de conceitos e variantes do empreendedorismo, a grande maioria dos pensadores continuam, fiéis à tradição Say-Schumpeter que, em essência, define os empreendedores como aqueles que aplicam uma inovação no contexto dos negócios e que estão por detrás do progresso económico.

Filion (1999) procurou encontrar uma definição de empreendedorismo que fosse consensual sistematizando os vários conceitos de empreendedorismo (Quadro 12). Especifica que o empreendedorismo é um assunto que atrai especialistas de várias disciplinas, por isso, a confusão gerada neste campo existe, porque não há consenso a respeito do empreendedor e das fronteiras deste paradigma. Em contrapartida, quando comparadas as definições dadas por especialistas da mesma área, é visível um enorme consenso (Duarte, 2008).

Quadro 12. Definição de empreendedor em diversas áreas

Áreas	Definições
Economia	Os empreendedores estão associados à inovação e são vistos como forças orientadoras do desenvolvimento.
Comportamento	Os empreendedores possuem características de criatividade, persistência e liderança.
Engenharia	Os empreendedores são bons distribuidores e coordenadores de recursos.
Gestão	Os empreendedores são organizadores competentes e desembaraçados que desenvolvem visões em torno das quais organizam as suas atividades, organizam e fazem uso de recursos.
Marketing	Os empreendedores são pessoas que identificam oportunidades, que se diferenciam dos outros e têm o pensamento voltado para o consumidor.

Fonte: Adaptado de Duarte, 2008, pág. 15.

Na verdade, a literatura sobre empreendedorismo é vasta, complexa e multifacetada, abrangendo tanto a economia e negócios como a sociologia e psicologia (Hisrich e Grant, 2007), contudo, até ao momento, apesar da existência de várias tentativas para definir e explicar o que é o empreendedorismo, não surgiu nenhuma definição que fosse consensual (Carland, Carland e Stewart, 1996; Kümül Güler e Tinar, 2009).

Importa salientar que existe uma enorme complexidade em determinar uma única definição correta sobre o empreendedorismo. Na prática, de acordo com vários autores, definir o que é empreendedorismo sempre provocou divergências, logo cada

investigador deverá explicar, de forma clara, o que entende pelo termo. Com efeito o conceito de empreendedorismo é muito amplo, e para além das várias definições, os investigadores ao longo dos anos descreveram, inúmeros tipos de empreendedorismo (Portugal, 2015).

3.4.2. O EMPREENDEDOR: ATITUDE E INTENÇÃO

O problema em definir a palavra “empreendedor” e estabelecer os limites do campo do empreendedorismo continua a ser um problema (Garter, 1985; Bruyat e Julien, 2000), porque existe uma dificuldade em definir o papel do empreendedor (Wong, Ho e Autio, 2005) dado que sabemos muito pouco sobre empreendedores mesmo existindo um grande interesse e várias publicações sobre o assunto (Cunningham e Lischeron, 1991). No entanto, se quisermos entender o enigma do empreendedorismo, devemos começar a circunscrever o comportamento do empreendedor (Carland, Carland e Stewart, 1996).

Geralmente, o empreendedor está relacionado com a criação de algo novo ou modernizar o que já existe, inovando no seu conteúdo ou na forma de agir e fazer (Carneiro, 2012). Pode ser qualquer pessoa que crie uma inovação seja um empresário independente, um funcionário ou gestor de uma empresa (Hult, Snow e Kandemir, 2003).

Tal como refere Portugal (2015) ao considerar que *“o empreendedor é alguém que imagina, desenvolve e realiza visões. Vê o que mais ninguém vê e inicia sempre algo de novo”*. O empreendedor é, por excelência, o agente detentor de “mecanismos de mudança”, com capacidade para explorar novas oportunidades, pela combinação de distintos recursos ou diferentes combinações de um mesmo recurso (Vale, Wilkinson e Amâncio, 2008). Deste modo, para o empreendedor não existem apenas problemas, mas problemas e soluções (Baggio e Baggio, 2014).

Porém, Filion (1999) considera que o empreendedor é uma pessoa criativa marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, utilizando-a para detetar oportunidades de negócios.

Segundo Drucker (1985) citado por Brollo (2003), o empreendedor sempre procura a mudança, reage e a explora como sendo uma oportunidade. Ele cria algo novo, algo diferente, muda ou transforma valores, não restringindo a sua ação a instituições exclusivamente económicas, e é capaz de conviver com os riscos e incertezas envolvidos nas decisões. Por outro lado, Carton, Hofer e Meeks (1998) compreendem que o empreendedor é o indivíduo (ou equipa) que identifica a oportunidade, reúne os recursos necessários, cria e é o principal responsável pelo desempenho da organização. Na mesma linha, Bosma, Content e Sanders (2018) consideram o empreendedor como aquele que organiza os recursos disponíveis, como mão-de-obra, finanças e conhecimento para gerar resultados.

Segal, Borgia e Schoenfeld (2005) defendem que o empreendedor, é aquele que trabalha por conta própria e que inicia, organiza, gere e assume a responsabilidade por um negócio, oferecendo um desafio pessoal que muitos indivíduos preferem do que serem um trabalhador por conta de outrem.

No entender de Baggio e Baggio (2014) os elementos comuns em todas as definições de empreendedor consistem em: (1) ter iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; (2) utilizar os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e económico onde vive; (3) aceitar assumir os riscos e a possibilidade de falhar.

Na verdade, segundo Pinto (2013) torna-se impossível extrair uma única definição para caracterizar o empreendedor. Este pode ser associado à inovação, numa perspetiva económica, ou, segundo os comportamentalistas, com o universo criativo e intuitivo.

Deste modo, Carneiro (2012) cita que muitas características do empreendedor se resumem: na capacidade de assumir riscos; aproveitar oportunidades; ter sensibilidade para os negócios; boa capacidade organizativa; tomar decisões; ser líder; ter talento; ser independente; manter o otimismo e ter senso empresarial.

Tal como nos diz Carland, Carland e Stewart (1996), seja inovação, criatividade, ou processo de criação de uma empresa, o comum é que todos reconhecem que o empreendedor tem a capacidade de ver o que não está lá. A visão é a chave do sucesso. Consiste no discernimento para identificar um mercado pouco explorado, a intuição para projetar novos produtos, serviços ou métodos que podem abranger novos

mercados e o sexto sentido que leva a uma compreensão do tempo, lugar, produto e mercado.

Carneiro (2012) salienta ainda que existe a convicção de que as características empreendedoras podem ser desenvolvidas e trabalhadas. De facto, Drucker (1985) citado por Brollo (2003) afirma que o “espírito empreendedor” não é uma característica inata do indivíduo, uma vez que qualquer indivíduo que tenha à sua frente uma decisão a tomar pode aprender e se comportar de forma empreendedora.

Campos (2007), sugere que alguns fatores potenciam o comportamento do empreendedor, como: a personalidade do indivíduo em consequência da sua formação biológica, o ambiente familiar, as influências da comunidade local e os valores adotados pelo mesmo. Já Krueger e Brazeal (1994) reforçam que os empreendedores são “formados”, não nascem assim. Por isso compete aos educadores, consultores e políticos, ajudarem os potenciais empreendedores que serão capazes de aproveitar as oportunidades quando o ambiente as apresentar.

Por outro lado, é importante referir que Dermol (2010) aponta que vários estudos evidenciam que apenas os indivíduos que possuem competências adequadas, habilidades, atitudes, e que têm uma forte intenção empreendedora optam pelo empreendedorismo. Posto isto, Krueger, Reilly e Carsrud (2000) compreendem que as intenções podem prever o comportamento, enquanto, certas atitudes preveem a intenção. Deste modo, as intenções servem como importantes variáveis mediadoras entre o ato de começar um negócio e as eventuais influências externas.

Por isso, Dermol (2010) inúmera um conjunto de fatores sociais, culturais, políticos e económicos que influenciam a realização de intenções empreendedoras e a criação de novas empresas. Destacam-se os seguintes: mudança de emprego, experiência de trabalho, a qualidade de vida, a participação em determinados grupos étnicos, disponibilidade de capital, impactos governamentais, a disponibilidade de compradores, fornecedores e opções de transporte. Estes podem ser divididos em três categorias: fatores individuais ou psicológicos, de antecedente familiar e sociais e ambientais (Peng, Lu e kang, 2012).

Associado a estes conceitos podemos facilmente identificar o perfil do empreendedor têxtil português pois integra, assimila e interpreta os comportamentos construídos pela cultura, necessidades e hábitos da região onde está inserido. Ele torna-

se em produtos dos sistemas de relações da família, que posteriormente desenvolvem uma rede de relacionamentos empresariais (Lima, 2018 p.151).

Em suma, Pinto (2013) ressalta que a origem do espírito empreendedor é uma das questões para a qual não existe uma resposta que seja consensual na literatura. Porém, o crescimento de investigadores que defendem as experiências, a aquisição de conhecimentos e o ensino como a principal origem da atitude empreendedora, é cada vez maior.

3.4.3. EMPREENDEDORISMO: COMPETITIVIDADE E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO

Ao longo de vários anos têm surgido vários estudos, artigos, conceitos, livros e comentários sobre o empreendedorismo, porém só nas últimas duas décadas é que tem surgido uma forte ligação entre o empreendedorismo e o desenvolvimento económico e regional (Carneiro, 2012; Stough, 2016).

Na realidade, Wong, Ho e Autio (2005) citam que a contribuição da inovação tecnológica para o crescimento económico nacional foi bem estabelecida na literatura, contudo, o empreendedorismo, há muito tempo, não encontra um lugar apropriado na pesquisa económica empírica convencional sobre as fontes de crescimento económico. Por isso, nas últimas décadas, a relação entre empreendedorismo e crescimento económico de empresas, indústrias e regiões tem sido objeto de estudo comum das investigações teóricas e empíricas realizadas (Stough, 2016; Machado, 2019), afirmando-se como um campo de pesquisa caracterizado pela sua interdisciplinaridade e complexidade, mas também pela amplitude das suas possibilidades de desenvolvimento científico (Fontenele, 2010).

Efetivamente, a literatura existente confirma a influência do empreendedorismo como mecanismo importante para o crescimento económico (Audretsch e Keilbach, 2003; Acs, Desai e Hessels, 2008; Gure, 2015; Bjørnskov e Foss, 2016; Bosma, Content e Sanders, 2018), uma vez que, através da criação de novos negócios que estimulam o emprego, competitividade e produtividade, torna-se evidente que o empreendedorismo potencia o crescimento e a dinamização económica (Machado, 2019).

Vários autores, de acordo com Machado (2019), reforçam a importante influência da ação empreendedora no fomento do PIB. Por outro lado, Thurik *et al.* (2008) investigaram a relação dinâmica entre as taxas de empreendedorismo e taxas de desemprego. Pelo contrário Audretsch e Fritsch (2003) citado por Machado (2019) argumentaram que as empresas não são um fator determinante para o crescimento económico regional, não existindo, uma relação direta entre empreendedorismo e crescimento económico. Assim, Massaini *et al.* (2012) resume que a divergência quanto ao impacto competitivo provocado pelo empreendedorismo pode ser explicada por outros fatores, tais como as características institucionais e as condições sociodemográficas de cada país.

Posto isto, com a criação e difusão de indicadores macroeconómicos como o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) e o *Global Entrepreneurship Index* (GEI) tornou-se possível aperfeiçoar a compreensão da relação do empreendedorismo com o crescimento económico (Fontenele, 2010; Massaini *et al.*, 2012; Bosma, Content e Sanders, 2018).

O GEM, tem como objetivo, através da comparação entre países, avaliar o impacto da atividade empreendedora²⁵ no PIB e na geração de empregos, bem como identificar os principais fatores que restringem ou mobilizam a ação empreendedora (Campos, 2007). Nesse sentido, para além de incorporar o carácter multidimensional do empreendedorismo concentra, igualmente, a sua atenção para o indivíduo nas suas interações com o ambiente que o cerca (Fontenele, 2010; Massaini *et al.*, 2012).

Bosma e Kelley (2018), no mais recente *Global Entrepreneurship Monitor*, 2018/2019²⁶, relacionam o empreendedorismo com o meio ambiente. Referem que o contexto social, cultural, político e económico é visto como um influenciador direto do empreendedorismo, assim como indiretamente, através dos valores sociais e atributos individuais. Essas influências podem ser positivas ou negativas. Destacam que o empreendedorismo, por sua vez, cria empregos e novos valores que contribuem para o desenvolvimento socioeconómico.

²⁵ Um resultado importante do projeto GEM são as medidas consistentes e internacionalmente comparáveis do empreendedorismo, ou seja, a taxa de atividade empreendedora (TEA). Esta taxa mede a proporção de adultos em idade ativa na população que estão envolvidos no processo de iniciar um negócio ou atuam como proprietários-gestores de empresas com menos de 42 meses de idade (Wong, Ho e Autio; Campos, 2007).

²⁶ Este ano o relatório apresenta as primeiras comparações internacionais de empreendedorismo familiar e de economia partilhada.

Para Campos (2007) o empreendedorismo é um fenómeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas. Existem famílias mais empreendedoras do que outras, assim como cidades, regiões, países. Tal como Carneiro (2012) admite que a cultura empreendedora se relaciona com os estilos de vida, relações pessoais e familiares, educação e com os locais onde se está inserido. Nesta perspetiva é possível associar conceitos como competitividade, competências, vantagens competitivas, localização, funcionamento, bem como, o papel desempenhado pelo Estado, entidades locais e pelos próprios empreendedores.

Na atualidade, o empreendedorismo mantém-se cada vez mais como uma das intenções das pessoas, e do ponto de vista de uma nação, é entendido como uma fonte de emprego e inovação e isso, por sua vez, contribui para o desenvolvimento económico de uma nação (Carneiro, 2012; Choe, Loo e Lau, 2013). Por outro lado, o papel do empreendedorismo no desenvolvimento económico envolve mais do que apenas o aumento da produção e rendimento *per capita*, consiste em iniciar e constituir mudanças na estrutura de negócios e da sociedade (Hisrich e Peter, 2004 em Baggio e Baggio, 2014).

De facto, o estudo do empreendedorismo tem merecido especial atenção ao longo dos últimos anos, principalmente, pela forte relação com o desenvolvimento regional. Com a finalidade de promover o comportamento empreendedor, os governos, instituições de ensino e outras entidades unem-se para investir esforços e recursos financeiros para a sua promoção (Bohnenberger, Schmidt e Freitas, 2007). Consequentemente, muitas regiões conceberam um conjunto de infraestruturas técnicas e físicas com o objetivo de potenciar uma atratividade a novos projetos empreendedores, que em muitos casos se afirmam por área específicas de atividades emergentes (Carneiro, 2012).

É certo que, para Carvalho e González (2006), as empresas são um dos fatores mais importantes para o progresso económico e social de uma localidade ou região, sendo atualmente uma das principais soluções para o desemprego. Deste modo, uma sociedade avançada deverá fomentar uma atividade empresarial, onde os empresários como agentes empreendedores desempenham um papel fundamental.

Assim, a presença de ideias e de oportunidades para novos negócios possibilita o surgimento de empreendedores, tendo em conta o espírito aberto e a vontade de desenvolver novas áreas de negócio que os caracteriza (Carneiro, 2012).

A verdade é que não haverá desenvolvimento económico sem que na sua base existam líderes empreendedores (Baggio e Baggio, 2014). Por isso, na contemporaneidade, o empreendedor e o empreendedorismo desempenham um papel significativo na diminuição de problemas críticos da economia. O ambiente económico atual condicionado pela liberalização, privatização e globalização abriu enormes oportunidades para os jovens estabelecerem unidades de negócios em diversos campos (Gure, 2015).

Por isso, Greco (2010) citado por Luz *et al.* (2012) conceitua que as oportunidades para o empreendedorismo e a capacidade de empreender devem estar presentes, para que a atividade empreendedora possa ocorrer num país. Porém, é importante que os indivíduos tenham a perceção das oportunidades existentes para iniciarem um negócio, no seu próprio ambiente, e se têm o know-how necessário para o iniciar.

3.4.4. EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

Na literatura existente é comumente aceite que Schumpeter popularizou a inovação como característica fundamental do empreendedor e do seu impacto no crescimento económico distinguindo as invenções, que são novas ideias e conceitos, das inovações que constituem uma nova combinação de recursos produtivos²⁷ (Carland, Carland e Stewart, 1996; Filion; 1999; Shane e Venkataraman, 2000; Bruyat e Julien, 2000; Baumol, 2002; Hebert e Link, 2006; Vale, Wilkinson e Amâncio, 2008; Sevegnani *et al.*, 2009; Siqueira *et al.*, 2014;).

O autor indica ainda cinco tipos de inovação, baseados em fontes de “destruição criativa²⁸”, na qual demonstrava que o empreendedor, ao incorporar inovações e novas

²⁷ Também Hisrich e Grant (2007) fazem distinção entre invenção (descoberta de oportunidade) e inovação (exploração de oportunidade). A inovação, ao criar uma nova organização, produto ou processo, pode ser mais diferenciada da imitação, entrando num mercado estabelecido, refletindo a noção de Schumpeter de que o empreendedor é um inovador. Ver igualmente Baumol (1990).

²⁸ A abordagem de "inovação" ou "schumpeteriana" para o crescimento económico sugere que os mercados tendem a se desequilibrar, pois os empreendedores contribuem para o processo de "destruição criativa" do mercado, com novas inovações substituindo as tecnologias antigas (Huggins e Thompson, 2015).

tecnologias contribuía para a substituição de produtos e processos ultrapassados. Assim os tipos de inovação consistiam na introdução de um novo produto; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais; criação de uma nova empresa (Gartner, 1988; Wong, Ho e Autio, 2005; Vale, Wilkinson e Amâncio, 2008; Hebert e Link, 2006; Sarkar, 2010; Fontenele, 2010; Baggio e Baggio, 2014).

Salienta ainda que o empreendedorismo abrange qualquer forma de inovação que tenha uma relação com a prosperidade de uma empresa. Para além de evidenciar que um empreendedor tanto pode ser uma pessoa que inicie a sua própria empresa como pode ser alguém comprometido com a inovação em empresas já constituídas (Sevegnani *et al.*, 2009). Por conseguinte, um empreendedor pode ser qualquer pessoa que crie uma inovação (empresário independente, funcionário ou gestor de uma empresa), cuja diversidade de inovações criadas por ele podem ser praticamente ilimitadas, incluindo o desenvolvimento de um novo produto ou serviço, um novo canal de distribuição ou a reorganização de uma indústria inteira (Hult, Snow e Kandemir, 2003).

É de interesse mencionar, que apesar de tradicionalmente a pesquisa se tenha concentrado nos empreendedores individuais, as equipas de empreendedores têm merecido destaque por desempenharem um papel significativo na inovação de novos produtos, particularmente nas indústrias de alta tecnologia, onde é frequentemente necessária uma diversidade de conhecimentos. O termo equipa de empreendedores refere-se a um grupo de proprietários e gestores da mesma empresa (Hisrich e Grant, 2007).

Para Bruyat e Julien (2000) o empreendedor é o indivíduo responsável pelo processo de criação de um novo valor (uma inovação e/ou uma nova organização), por outras palavras, o indivíduo sem o qual o novo valor não seria criado.

Com efeito, Drucker (2005) citado por Luz *et al.* (2012) considera que a inovação é o instrumento intrínseco ao empreendedor, dado que lhe permite explorar uma mudança como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. Pode ser apresentada como uma disciplina, ser apreendida e praticada. Deste modo, os empreendedores têm de procurar as fontes de inovação, as mudanças e os seus sintomas que possam indicar oportunidades para que uma inovação tenha sucesso.

No que diz respeito às empresas, Siqueira *et al.* (2014) verifica que, seja através do desenvolvimento ou da aquisição de tecnologia desenvolvida por outras empresas, as grandes empresas utilizam, frequentemente, inovações tecnológicas. Pelo contrário, as micro e pequenas empresas apresentam restrições financeiras para suportarem os custos da inovação, por isso, para permanecerem no mercado precisam encontrar alternativas, e a capacitação para um comportamento inovador e empreendedor é uma delas.

Assim, o empreendedorismo torna-se importante porque possibilita o aumento da eficiência económica, transfere inovação para o mercado, cria novos empregos e sustenta os níveis de emprego (Shane e Venkataraman, 2000; Gure; 2015). Para além de ser dinamizador da inovação e da criação de empregos, tem influência na prosperidade e no bem-estar ao nível individual, familiar, comunitário e nacional (Hisrich e Grant, 2007).

CAPÍTULO IV

4 INOVAÇÃO, DESIGN E O PRIVATE LABEL

4.1. IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO

No âmbito da economia, ao longo do século XX, muito se discutiu sobre a inovação, a sua natureza, características e fontes, com o objetivo de procurar uma maior compreensão do seu papel face ao desenvolvimento económico (Lastres e Albagli, 1999).

Na primeira metade do século passado, destaca-se o contributo fundamental de Joseph Schumpeter que, com uma visão mais ampla da inovação e dos avanços tecnológicos no desenvolvimento de empresas e da economia, propôs uma tipologia da inovação organizacional formada em cinco categorias: novos bens (ou produtos existentes modificados); novos processos; novos mercados; novas fontes de fornecimento de matéria-prima e a criação de novos tipos de organização industrial (Moricochi e Gonçalves, 1994; Adams, 2003; Śledzik, 2013; Croitoru, 2017).

Uma distinção importante a ser feita reside entre invenção e inovação. Invenção é a primeira ocorrência de uma ideia para um novo produto ou processo, enquanto que, a inovação é a primeira comercialização da ideia. Às vezes, a invenção e a inovação estão intimamente ligadas, na medida em que é difícil distinguir uma da outra, em muitos casos, no entanto, há um atraso considerável entre os dois (Fagerberg, 2003).

Atualmente, a inovação assume no contexto das sociedades modernas e mais desenvolvidas um papel determinante no desenvolvimento económico e social das empresas, das regiões e dos países (Marque e Guedes, 2015). Inovar aparece em praticamente todos os planos estratégicos de diferentes organizações, independentemente da forma e da intensidade com que a inovação é assumida pelas mesmas (Arenten, van Rossum e Steenge, 2010 em Marque e Guedes, 2015).

Também Rowley, Bareghehe e Sambrook (2011) salientam que existe um reconhecimento generalizado da importância crescente da inovação para as organizações e economias, à medida que os mercados se tornam cada vez mais dinâmicos. As organizações precisam inovar para responder às alterações na procura e estilos de vida dos clientes e para capitalizar as oportunidades oferecidas pela tecnologia e mudar mercados, estruturas e dinâmicas.

Seguramente que a vontade de inovar é comum à totalidade das empresas, deste modo, segundo Neves (1997), é na inovação que as empresas procuram a resposta aos problemas diários ou a possibilidade de ultrapassar as suas concorrentes e de aumentar as suas vendas. Destaca-se ainda a oportunidade de diversificação na produção e de investimento em novos mercados ou uma forma de as empresas melhorarem a sua imagem de marca, tornando-se um símbolo apetecível de modernidade e eficiência. Assim, a inovação torna-se no instrumento específico da atividade empresarial. É a ação que dota os recursos de uma nova capacidade para gerar riqueza (Drucker, 1997).

Uma das principais razões pelas quais as empresas trazem inovações e novos produtos para o mercado é por necessidade, isto é, precisam permanecer competitivas (Viardot, 2004). Como refere Gupta (2008) *“a inovação é uma necessidade quando se trata de manter a competitividade. Os clientes estão cada vez mais exigentes, insaciáveis e procuram, cada vez mais, produtos que sejam únicos”*.

Posto isto, segundo Porter (1990a) as organizações podem alcançar uma vantagem competitiva através de inovação, melhoria contínua e mudança. De salientar que a inovação abrange não apenas novas tecnologias, mas também novos métodos ou formas de fazer as coisas. É possível que se manifeste num novo *design* de produto, num novo processo de produção, numa nova abordagem ao *marketing* ou ainda numa nova via de formação ou organização. Assim, para Drucker (2002), para ser efetiva, uma inovação deve ser simples e focada.

De acordo com Neves (1997), para a maior parte das empresas, inovação significa novas tecnologias, se bem que, o conceito de inovação é muito mais amplo e atinga todas as atividades de uma empresa.

Para Schmidt e Rammer (2007) o conceito tradicional de inovação nas empresas distingue a inovação de produto e processo. Como ambos são tipicamente associados ao desenvolvimento ou à aplicação de novas tecnologias, essas inovações são frequentemente designadas de inovações tecnológicas. Deste modo, a visão tecnológica sobre inovação tem sido criticada por não captar totalmente a inovação nos serviços e por ignorar elementos importantes de atividades inovadoras das empresas, por exemplo: adoção de novas rotinas de negócios ou a reorganização de rotinas já existentes, relações externas e *marketing*.

Morone e Testa (2008) citado por Ali-Yrkkö e Martikainen (2008) têm em consideração as mudanças organizacionais e inovação de marketing como fatores potenciais que têm impacto no crescimento da empresa. Os resultados de 2.600 empresas industriais italianas indicam que a inovação de processo e a mudança organizacional têm um efeito mais forte no crescimento de uma empresa do que as inovações de produto e de marketing. Também os resultados apresentados por Schmidt e Rammer (2007) dão algum suporte a uma visão de que a relação entre inovações tecnológicas e não tecnológicas é complementar. Na verdade, as empresas que combinam as inovações de produtos com inovações de marketing e organizacionais possuem um melhor desempenho em termos de vendas do que aquelas que se concentram puramente em inovações de produtos.

É surpreendente notar que pouco foi escrito sobre os cuidados que as empresas devem ter ao considerar os tipos de inovação que podem levar à inovação tecnológica, como a inovação organizacional e/ou de marketing (Mothe e Nguyen-Thi, 2012). No entanto, ambos os tipos de inovação foram incluídos pela OECD e o Eurostat (2005) na terceira edição do Manual de Oslo, expandindo assim a definição de inovação e que são consideradas como tipos de inovação que devem ser diferenciados da inovação tecnológica.

Recentemente a OECD e o Eurostat (2018) salientam que a inovação pode ser um produto ou processo novo ou melhorado (ou a combinação de ambos) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores e que foi disponibilizado para

utilizadores potenciais (produto) ou colocados em utilização pela unidade (processo). De destacar que, em comparação com a edição anterior do Manual de Oslo, cuja definição estava baseada em quatro tipos de inovações (produto, processo, organização e marketing), agora é dividida em inovações que alteram os produtos da empresa (inovações de produto) e inovações que alteram os processos de negócios da empresa (inovações nos processos de negócios). As inovações de produto são divididas em dois tipos (bens e serviços) enquanto as inovações de processos de negócios são divididas em seis tipos (produção de bens ou serviços; distribuição e logística; marketing e vendas; sistemas de informação e comunicação; administração e gestão; desenvolvimento de processos de produtos e negócios).

Atualmente, parece insuficiente reconhecer a inovação apenas através do desenvolvimento de novos produtos, inovação de processos ou I&D tradicional. A literatura recente sobre inovação destaca o caráter iterativo dos processos de inovação nos quais as atividades não tecnológicas desempenham um papel crucial, enfatizando que os fatores não tecnológicos são uma exigência para obter o máximo da capacidade de inovação tecnológica das empresas (Sawhney *et al.*, 2006; Pereira e Romero, 2012).

Ao constatar que a inovação continua a ser um imperativo fundamental para o desempenho empresarial, os decisores públicos e privados mobilizaram, por mais de uma década, recursos financeiros e humanos, a fim de promover a economia e a inovação do conhecimento. No entanto, a análise de inovação tem sido restrita à tecnologia, especialmente, no que diz respeito aos produtos e processos (Hamidi e Benabdeljlil, 2015). Para além disso, a maioria das evidências empíricas sobre a relação entre inovação e crescimento das empresas tem se concentrado, sobretudo, no desenvolvimento de tecnologia (Pereira e Romero, 2012).

Em suma, embora o conceito de inovação esteja normalmente ligado às dimensões científica e tecnológica, existe agora um amplo consenso de que a inovação é um processo complexo que não pode ser reduzido ao lado tecnológico (Pereira e Romero, 2012).

Neves (1997) ressalta ainda que a inovação pode ser não só no âmbito tecnológico, mas também uma nova forma de apresentar, distribuir ou vender um produto. Muito embora, na atualidade, não há absolutamente nenhum domínio de

atividade que não se baseie em alguma forma de tecnologia, permitindo uma maior competitividade.

Por conseguinte, a inovação deverá ser desenvolvida de uma forma integrada, cuja visão deve basear-se tanto no produto quanto no serviço, como também fundamentada na inovação tecnológica e não-tecnológica (Yu e Klement, 2006). Reconhece-se agora que os processos de inovação são altamente interativos por natureza e que as atividades não tecnológicas desempenham um papel crucial (Mothe e Nguyen-Thi, 2012).

Não menos importante, é de referir que para que se consigam permanentemente elevadas *performances*, os líderes empresariais devem estar conscientes do potencial intelectual dos colaboradores. Assim, o compromisso da organização com a inovação acelera o desempenho, uma vez que, mais trabalhadores colaboram com a equipa de liderança, em vez de oferecerem resistência. Este tipo de interação permite uma maior colaboração entre todos, identifica novas oportunidades de inovação, reduz custos e cria um sentimento de pertença entre os colaboradores (Gupta, 2008).

4.2. CRIATIVIDADE, INOVAÇÃO E DESIGN

Para Leonard e Rayport (1997) quase todas as empresas competem de alguma forma com base na inovação contínua. Deste modo, para ter sucesso comercial, novas ideias de produtos e serviços devem, é claro, corresponder a uma necessidade do cliente real (ou percebida).

Hoje, os clientes procuram produtos que sejam projetados para satisfazer as suas necessidades, e as tecnologias indispensáveis para tal efeito, podem mudar radicalmente mesmo quando o produto está ainda em fase de desenvolvimento. Deste modo, algumas empresas respondem com um processo flexível de desenvolvimento de produtos que permite aos *designers* definir e moldar produtos até ao último momento possível antes do seu lançamento no mercado (MacCormack *et al.*, 2001). Portanto, é evidente a ênfase na capacidade de "ser criativo" e "ser inovador" por parte de várias empresas contemporâneas e saudáveis (Janků e Růžena, 2015).

Para a maioria das organizações, a mudança é inevitável (Martins e Martins, 2002). A criatividade torna-se fundamental para a sobrevivência a longo prazo das empresas e organizações. Sabendo que o bem-estar depende da capacidade de nos recriarmos a nós próprios e às organizações, à medida que muda o ambiente e a tecnologia, a criatividade torna-se essencial à sobrevivência (Gupta, 2008). De facto, o setor empresarial tem vindo a identificar a criatividade como um motor de desenvolvimento económico e técnico, tanto nos países modernos quanto nos países em desenvolvimento, e as organizações investem, cada vez mais, na educação da criatividade (Plucker *et al.*, 2004).

Para Martins e Terblanche (2003) os conceitos de criatividade e inovação são frequentemente utilizados indistintamente na literatura. Efetivamente algumas definições de criatividade, focam a natureza dos processos do pensamento e a atividade intelectual usada para gerar novos *insights* ou soluções para os problemas. Outras definições concentram-se nas características pessoais e habilidades intelectuais dos indivíduos e outras salientam o produto, no que diz respeito, às diferentes qualidades e resultados de tentativas criativas (Martins e Terblanche, 2003).

De acordo com Florida (2002) e Hollanders e Cruysen (2009) a criatividade é multidimensional sendo possível distingui-la em três tipos: criatividade tecnológica (invenção), criatividade económica (empreendedorismo) e criatividade artística/cultural. Todas estas dimensões estão inter-relacionadas, compartilhando um processo comum de pensamento e reforço recíproco. Com efeito, se antes a criatividade estava normalmente ligada à esfera das artes, agora mais do que nunca é vista como uma capacidade individual geradora de riqueza e benefícios coletivos (Mazzotti e Broega, 2012).

Já para Shneiderman (2007), a criatividade inclui a descoberta ou invenção de uma ideia, padrão, método ou dispositivo que obtém reconhecimento num determinado domínio, enquanto a inovação requer medidas adicionais para garantir uma adoção.

Para Gupta (2008), a inovação é a implementação de ideias criativas que são novas e únicas. Contrariamente à opinião geral, a criatividade não é apenas uma arte, mas também uma ciência, por isso, todas as pessoas têm um poder criativo que pode ser utilizado através de processos e técnicas bem definidas. De facto, as empresas bem-

sucedidas não se interessam apenas pela I&D ou *design* como *inputs* criativos, mas procuraram promover a criatividade em todas as partes da organização (*Department of Trade and Industry* [DTI], 2005). É, por este motivo, que no mercado de trabalho atual são exigidos, cada vez mais, profissionais que sejam capazes de pensar criativamente, apresentar as suas ideias e posteriormente implementá-las. São precisamente estes trabalhadores que são escolhidos por gestores modernos e esclarecidos que constroem os seus negócios, não apenas para o presente, mas também para o futuro (Janků e Růžena, 2015).

Ao *design*, outrora definido como algo relacionado à estética, responsável apenas pela aparência dos produtos, são atribuídos novos sentidos, novas responsabilidades. O *design* do passado amadurece, ganha amplitude na sua área de atuação e estabelece uma relação direta com a estratégia de posicionamento de uma empresa (Heinzen *et al.*, 2013).

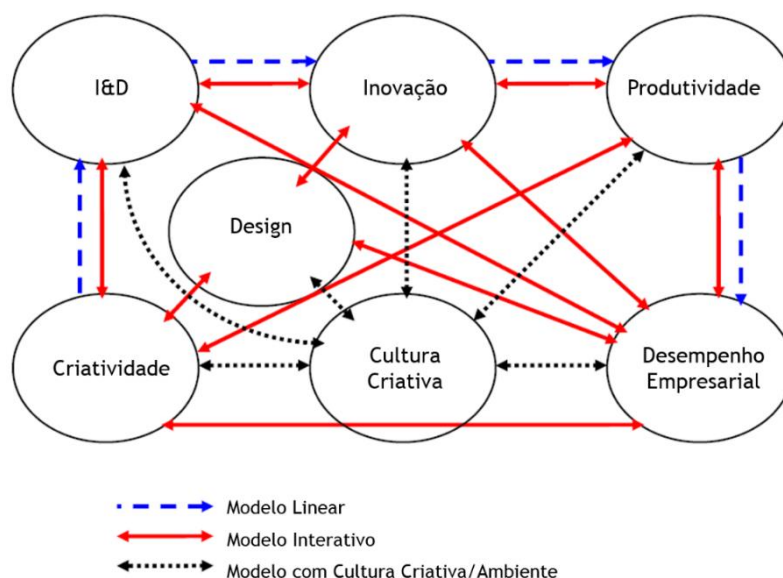
Em concordância, Na *et al.* (2017) refere que o papel do *design* nas empresas expandiu-se ao longo dos últimos anos: já não é simplesmente sobre o aprimoramento da estética e funcionalidades, mas sim um contributo para promover a inovação das organizações, possibilitando que as mesmas aumentem a sua competitividade. Consequentemente, segundo Bitard e Basset (2008) citado por Hollanders e Cruysen (2009) o conceito de *design* foi definido de diferentes formas, enquadrando-o como uma atividade económica ou mais geral, como a tradução das ideias geradas pela criatividade em novos produtos e processos.

Tal como identifica a *World Design Organization* [WDO] (2015) o *design* constitui uma profissão interdisciplinar que aproveita a criatividade para solucionar problemas e cocriar soluções com a intenção de tornar melhor um produto, sistema, serviço, experiência ou negócio. Na sua essência oferece uma forma mais otimista de olhar para o futuro, reformulando problemas com oportunidades. Conecta inovação, tecnologia, investigação, negócios e clientes para atribuir um novo valor e vantagem competitiva em todas as esferas económica, social e ambiental.

De facto, a criatividade e o *design*, podem, assim, estar ligados à inovação dado que o primeiro contribui para a expansão de ideias e o segundo, para aumentar a oportunidade de comercializá-las com sucesso (Hollanders e Cruysen, 2009). Desta

forma, Swann e Birke (2005) citado por Hollanders e Cruysen (2009) identificaram três modelos diferentes que ligam a criatividade e o design à inovação.

Figura 4.1. Ligação de criatividade, inovação e design



Fonte: Adaptado de Hollanders e Cruysen, 2009, pág.6.

Conforme nos mostra a Figura 4.1, no modelo linear, a criatividade tem um efeito positivo sobre a I&D, que por sua vez exerce um efeito positivo sobre a inovação (setas azuis). Por outro lado, o modelo interativo não inclui apenas o *feedback* entre os diferentes elementos do modelo linear (setas vermelhas), mas também reconhece a importância do *design*. Assim constata-se que, a criatividade relaciona-se diretamente com o *design* e este relaciona-se diretamente com a inovação. No terceiro e mais completo modelo, o ambiente criativo assume uma posição central (Hollanders e Cruysen, 2009).

Existem ligações claras, segundo o DTI (2005), entre criatividade, *design* e I&D, uma vez que, o *design* e a I&D são formas de canalizar a criatividade para uma vantagem comercial, na verdade, partes do *design* estão incluídas na I&D. Podem também ter um efeito separado e direto na produtividade e no desempenho dos negócios, através de design de processos, *branding* e *marketing*. No entanto, o *design* também é uma forma importante de inovação em setores que tendem a investir menos em I&D como o mobiliário e vestuário. Um ambiente ou cultura criativa pode desempenhar um papel

fundamental no aprimoramento da inovação em todos os elementos de negócios fora dos canais mais formais (DTI, 2005).

Segundo Dziobczenski e Porto (2011), o *design* constitui uma das ferramentas mais poderosas. É um processo estruturado que transforma ideias criativas em produtos, serviços e sistemas concretos e, como tal, liga a criatividade à inovação. Como parte do processo de inovação, para Hollanders e Cruysen (2009), o *design* tem o potencial de contribuir substancialmente para melhorar a imagem de marca, as vendas e a rentabilidade de uma empresa. Deste modo, para Na *et al.* (2017) a influência do *design* para inovação pode ser descrita como um processo criativo: o seu resultado permite que uma empresa aumente a capacidade de inovação utilizando um espectro completo do design incluindo conceção (ação para criar um produto), estratégia de *design* (gestão do processo de design) e *design thinking* no nível corporativo (a filosofia e o método de design aplicados à gestão de negócios) como nos explica a Figura 4.2.

Figura 4.2. Modelo teórico do espectro do Design com terminologias para descrevê-lo no contexto dos negócios

	Conceção (Produto / Produção / Comunicação / Serviço)		Estratégia de Design (Gerir o design)	Design Thinking ao nível corporativo (Gestão da empresa)	
Nível de negócio	Atividades (Operacional)		Estratégico	Organizacional	
Criação de	Artefactos	Imagem/Serviço	Processo	Sistema	
Profissional de design/ Decision-Maker	Designer profissional Designer de engenharia Engenheiro		Gestor de design Gestor sénior	Diretor CEO	Conselho de Administração Legislador
Influência do Design em ... (Projetar para)	Produção/Montagem Forma/Função Produtos	Serviço Experiência de utilização	Processo de design Implementação de design	Cultura da empresa Modelo de Negócio	Política de design Visão/Estratégia
Entendimento necessário em...	Tendências Processo de produção Novas tecnologias/material	Comportamento do consumidor Mercado	Processo de design Valor do design Gestão estratégica	Estratégia corporativa	Design Thinking Política empresarial
Competência subjacente	Investigação e Desenvolvimento em Design				
Atributo do Design	Criativo Geração de ideias	Experimental Solução de problemas	Empático, Abordagem centrada no consumidor	Caos à Ordem Comunicação	Sistemas Thinking Pensamento Holístico
Benefício	Confiança no produto/qualidade Redução custo de produção Criação de novos produtos Aumentar a receita	Qualidade do serviço Melhorar a imagem da empresa Criação de novos serviços	Atrair investimento Melhorar a qualidade do design Eficácia do design	Novos mercados Cultura interna criativa Maior competitividade	Inovação liderada pelo design Apoio sistemático de design Negócios criativos

Fonte: Adaptado de Na *et al.*, 2017, pág. 16.

Este modelo foi desenvolvido para que, de uma forma acessível, fosse possível perceber a contribuição mais ampla do *design* nos negócios (Na *et al.*, 2017).

No Manual Frascati (2015)²⁹ verificamos que o *design* pode ser descrito como uma potencial atividade de inovação multifacetada destinada a planejar e projetar procedimentos, especificações técnicas e outras características funcionais e de utilização para novos produtos e processos. Em consonância com esta definição, segundo o OECD e Eurostat (2018) o *design* inclui um amplo conjunto de atividades que promove o desenvolvimento de uma função nova ou modificada, forma ou aparência de bens, serviços ou processos, incluindo processos de negócios a serem utilizados pela própria empresa. Deste modo, é de destacar que o objetivo do *design* de produto é melhorar a atratividade (estética) ou a facilidade de utilização (funcionalidade) de bens ou serviços, enquanto, o design de processo pode estar intimamente ligado à engenharia melhorando a eficiência dos processos.

Ainda de referir que os recursos do *design* podem ser subdivididos em três categorias definidas pelos seus conjuntos de habilidades e finalidades (OECD e Eurostat, 2018):

- projeto de engenharia, incluindo especificações técnicas, ferramentas e construção de protótipos;
- *design* de produto que determina a forma, a cor ou o padrão dos objetos, a interface entre o *software* e os utilizadores ou a experiência dos utilizadores dos serviços;
- *design thinking*, que é uma metodologia sistemática para abordar o design de um bem, serviço ou sistema.

Em síntese, a criatividade é um processo que pode resultar em inovação, estando, portanto, a criatividade e inovação altamente inter-relacionadas. Sem inovação, as ideias criativas nunca serão implementadas. A criatividade gera a solução para um problema, e a inovação implica implementação (Gupta, 2008).

Por outro lado, a criatividade torna-se vital para a economia, pois a capacidade de gerar um conjunto diversificado de opções de negócios através de novas ideias é uma característica central da inovação em todas as empresas e, como tal, é essencial para um crescimento económico sustentado (DTI, 2005). Paralelamente, a Economia e o

²⁹ Embora o manual seja basicamente um documento técnico, é um marco fundamental dos esforços da OCDE para aumentar nossa compreensão sobre o papel desempenhado pela ciência, tecnologia e inovação ao analisar sistemas nacionais de pesquisa e inovação.

Design constituem, igualmente, dois domínios com fortes ligações, especialmente no campo da inovação onde existe uma relação mutuamente pró-ativa, contudo, os *designers* geralmente ignoram a relação histórica e teórica entre ambas (Mutlu e Er, 2003).

Assim, o *design*, visto como um processo criativo estruturado, é uma importante ferramenta competitiva para empresas em muitos setores, embora as suas atividades possam assumir diversas configurações (DTI, 2005). Assim sendo, é de ressaltar que o mesmo se torna num fator-chave não apenas das empresas, mas também da competitividade dos países. Não é apenas integrada nas empresas como uma ferramenta estratégica para impulsionar a inovação e o crescimento, mas também para promover a competitividade nacional, contribuindo para a criatividade geral e a imagem dos países como uma marca (Hollanders e Cruysen, 2009).

4.3. DESIGN E O FENÓMENO DO DESIGN DE MODA

4.3.1. CONCEITO DE DESIGN

O *design* tem origem do latim *designare*, palavra que implicava ações como marcar, traçar, notar, desenhar, indicar, dispor, entre outras. Do latim originou-se a palavra italiana *disegno*, sinónimo de desenho, que por sua vez derivou para o inglês *design* (Endo, 2013).

Na língua inglesa, a palavra *design* é tanto um nome quanto um verbo. Como nome é um modelo da estrutura de um produto ou sistema, ou seja, significa: propósito; plano; intenção; objetivo; conspiração; esquema; motivo; estrutura base. Como verbo *to design*, é um processo cujo significado abrange, entre outras coisas: inventar alguma coisa; simular; esboçar; moldar; proceder estrategicamente (Flusser, 1995; Britton e Torvinen, 2014; Monteiro, 2018). Por outras palavras, é possível dizer que, a palavra desenho é a técnica de representação, enquanto *design* é uma atividade que usa esta técnica. Se o desenho indica um objeto, o design indica um objetivo (Redig, 2005 in Rùthschilling, 2009).

Rüthschilling (2009) salienta que o espanhol diferencia os dois conceitos, pois utiliza a palavra *dibujo* para designar desenho, e *diseño* para especificar a atividade que utiliza o desenho como projeto. No inglês, a separação é realizada através das palavras *drawing* e *design*. Segundo Ferreira (2013) em português, a tradução mais próxima para a palavra *design* será projeto ou desenho. Contudo, em Portugal e tal como em muitos países, utiliza-se a palavra inglesa *design*, dado que, é uma palavra assimilada e utilizada internacionalmente.

Deste modo, não podemos esquecer o alcance etimológico do termo, que é possível entender, em três sentidos intimamente relacionados entre si: desenho, projeto e desígnio. *Design* (nome e verbo) define-se, acima de tudo, pela sua intencionalidade intrínseca, pela projeção consciente de um objetivo (Moura, 2011).

Na verdade, as suas origens remontam para o mundo antigo e pré-histórico, mas para a maioria dos historiadores contemporâneos sobre esta matéria, o *design* emergiu como uma atividade distinta com a Revolução Industrial, quando a conceção e o planeamento dos produtos foram firmemente distinguidos dos meios de produção de máquinas e manufatura (Buchanan, 2001).

A invenção das máquinas para produção em série e em massa significava que, no passado, a mesma pessoa que fazia objetos por técnicas artesanais já não desempenhava a função de *design* (Buchanan, 2001). Assim sendo, como refere Endo (2013), a inserção da mecanização que estreitou o *design* e a relação do homem-máquina foi reforçada pela Revolução Industrial, três séculos depois, sendo difundida também como *Design Industrial*.

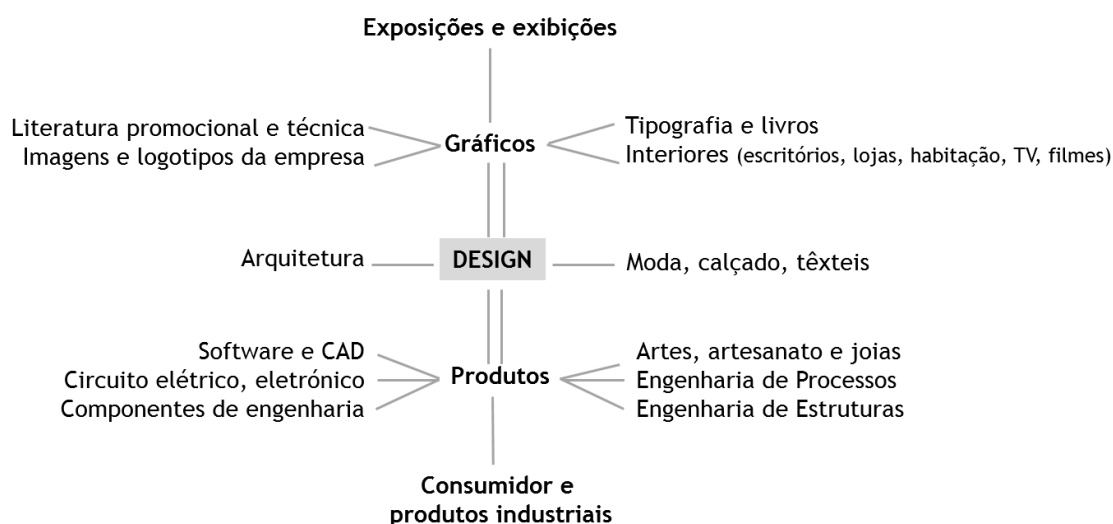
É um facto que com a Revolução Industrial foram várias as evoluções que se sentiram em todas as formas de fazer as coisas, desde aplicações industriais às tarefas comuns do quotidiano (Monteiro, 2018). No entanto, a industrialização e a crescente necessidade de satisfazer os novos desejos da sociedade foram essenciais para o desenvolvimento do *design* (Endo, 2013).

Atualmente, para Filippetti (2011) e Britton e Torvinen (2014) o conjunto de coisas que podem ser abrangidas pelo *design* contemplam todos os aspetos da vida humana como: vestuário e acessórios (*design* de moda); edifícios (*design* arquitetónico); construção de interiores (*design* de interiores, *design* para o retalho e *design* de exposições); média (*design* gráfico, *design* multimédia, *branding* e *web design*); joalharia

(*design* de joalheria); bens de consumo (*design* de produto, de embalagem, de engenharia); bens industriais e sistemas complexos (*design* industrial, de engenharia) e sistemas sociais (*design* de serviço, organizacional e de sistema sociotécnico).

A atividade de *design* compreende várias áreas e atividades auxiliares, que abordam uma diversidade de preocupações (Mutlu e Er, 2003). A Figura 4.3 representa as principais áreas do domínio do *design* de forma abrangente, com uma interpretação gráfica das ligações entre áreas distintas.

Figura 4.3. Principais áreas do Design



Fonte: Adaptado de Mutlu e Er, 2003, pág. 11.

O conceito *design* conforme constata Mutlu e Er (2003) tem várias definições que se originam de uma pluralidade de perspectivas que levam a definições funcionais e estratégicas que abordam o *design* em geral, *design* de produto ou *design* industrial. Tal como Filippetti (2011) salienta o *design* de engenharia evoluiu para uma disciplina separada do *design* industrial.

Curiosamente, enquanto em inglês o termo *design* se refere tanto ao industrial quanto ao de engenharia, em idiomas como o francês e o italiano, o termo *design* refere-se apenas ao industrial. Para o WDO (2018)³⁰, o *design* industrial é um processo

³⁰ A 29ª Assembleia Geral em Gwangju, Coreia do Sul, a 17 e 18 de outubro de 2015 marcou a renovação do compromisso de longa data da ICSID de projetar um mundo melhor. Adotando o nome World Design Organization, juntamente com uma Constituição renovada, o órgão mundial para o design industrial está prestes a se tornar numa organização mais acessível e com uma abertura mais ampla à comunidade de design. O ICSID já tinha iniciado um movimento chamado “Renovar ID” para convidar

estratégico de solução de problemas que impulsiona a inovação, constrói o sucesso do negócio e leva a uma melhor qualidade de vida por meio de produtos, sistemas, serviços e experiências inovadores.

Conforme nos diz Barata (2009) o surgimento de produtos de *design* a nível geral, pressupõe a identificação de uma necessidade, por parte do público-alvo, ou seja, os consumidores precisam desse produto presente no seu dia-a-dia. Deste modo, o *design* existe para solucionar problemas e preencher necessidades, e em alguns casos visa a melhoria da qualidade de vida.

4.3.2. A MODA E O *DESIGN* DE MODA NA ATUALIDADE

Formando um conceito inicial de *design* de moda, é preciso compreender a visão da moda com a do *design* (Kratz, 2016). Neste sentido importa referir que o destaque que a Moda possui na História é algo inestimável, uma vez que, constitui um dos principais reflexos da evolução da sociedade (Endo, 2013), por outras palavras, a história da moda está inserida no próprio desenvolvimento da humanidade e, conseqüentemente, na evolução e mudanças de costumes (Silva, 2005).

Como marco inicial o final da Idade Média e o início da Idade Moderna, a moda como sistema Ocidental, teve o seu império constituído a partir da vida social, influenciando comportamentos, organizações, ideias, preferências e o próprio vestuário (Aprigio, 2015).

Assim, segundo Sousa (2010) o significado de moda e a forma como nos relacionamos com ela foi evoluindo ao longo dos tempos. Como refere Kawamura (2004) citado por Sousa (2010) o conceito de moda e o seu reflexo na sociedade evoluiu ao longo dos séculos acompanhando as várias revoluções que geraram a modernidade — a revolução tecnocientífica dos séculos XVI-XVII, a revolução iluminista do século XVIII e a revolução industrial com a sua expressão máxima no século XIX — ditaram uma grande aceleração dos tempos (Gama, 2013). Vejamos, no século XV a moda era um indicador de classe e status social (Sousa, 2010), a partir dos séculos XVII com a atenção cada vez mais acentuada das Cortes sobre as boas maneiras e a moda, mas também com

todos os membros a contribuir para a nova definição de design industrial. De acordo com o feedback, a seguinte definição foi anunciada na assembleia geral e publicada online: <<https://wdo.org/about/definition/>>.

a difusão da moda urbana entre mercadores e profissionais, assiste-se ao nascimento conceitual da moda, termo que passou a fazer parte do vocabulário das línguas europeias (Brandão, 2017), com a moda francesa a conseguir, a partir da metade do século XVII, impor-se duradouramente e aparecer cada vez mais como farol da elegância (Lipovetsky, 2009), tendência que se manteve até ao século XVIII, pois não só se tornou num assunto a interessar grande parte da sociedade, como se transformou num fenómeno do ambiente urbano de carácter amplo e geral. A verdade é que já não eram apenas as Cortes a ditarem a moda, mas “as ruas”, as lojas onde se faziam as compras (Brandão, 2017).

O século XIX já havia permitido que a classe burguesa se afirmasse na pirâmide social (Sousa, 2010) o que trouxe um novo modo de pensar e de viver, marcado pelo dinamismo (Silva e Valencia, 2012) permitindo uma transição do mundo antigo para a modernidade (Silva, 2005).

Foi ao longo da segunda metade do século XIX que a moda, no sentido moderno do termo, se instalou (Lipovetsky, 2009). É neste período que o vestuário passa por transformações importantes que configuraram o caminho da moda contemporânea, mais sofisticada, com materiais e modelos diversificados e torna o processo de confeção mais elaborado e foi o momento em que se iniciou uma democratização da moda, em que todos poderiam se vestir igualmente (Silva e Valencia, 2012).

Por um lado, a moda masculina passa a adotar o sistema das três peças: calças compridas, colete e casaco tornando-se numa espécie de “uniforme masculino” quase único desde a metade do século XIX até meados do XX (Brandão, 2017) e a hegemonia do terno gravata e uma sobriedade de cores passam a caracterizar a indumentária masculina (Silva, 2005). Por outro lado, a moda feminina abandona o uso de grandes saias (Brandão, 2017), no entanto, ainda prevalece uma certa fantasia e decoração como forma de exibir poder económico (Silva, 2005).

De acordo com Lipovetsky (2009) da metade do século XIX até ao início do século XX, no momento em que o sistema começa a abrir-se e a readaptar-se parcialmente, a moda vai repousar sobre uma organização a tal ponto estável que podemos falar de uma moda de cem anos, primeira fase da história da moda moderna, o seu momento heroico e sublime. E, é de facto, neste século que a moda se tornou democrática, permitindo a todos, independentemente do seu estatuto ou poder económico, o direito a participar

da evolução e novidades de moda (Sousa, 2010). Ocorre ainda no século XX mudanças significativas na moda feminina com verdadeiras revoluções estéticas de Madeleine Vionet, Paul Poiret e Coco Chanel (Silva e Valencia, 2012). Na verdade, a revolução na moda criada por Gabrielle Coco Chanel, durante a década de 20 do século XX, consistiu no corte definitivo com as formas ostensivamente visíveis do luxo e da moda mais tradicional (Rosa, 2013).

Assim, de um lado, o *prêt-à-porter* e a massificação da moda tornou-se a forma definitiva de produção das roupas, no decorrer do século XIX e início do XX, por outro lado, surgiu a transformação das antigas oficinas de costura em ateliers de “modistas” ou “estilistas” (Brandão, 2017). Como consequência deste feito, nasce a Alta-Costura que disciplinou a moda no momento em que ela encaixava um processo de inovação e de fantasia criadora sem precedente (Lipovetsky, 2009). Segundo Rosa (2013) na moda instituída pela alta-costura dos princípios do século XX encontra-se presente a associação entre distinção e conforto ou funcionalidade. O seu surgimento compreende uma dupla tendência na moda. Por um lado, a moda associada ao luxo tradicional enquanto exibição de objetos supérfluos e, por outro, um modo de vestir cada vez mais associado à vida privada, ao conforto e ao bem-estar (Rosa, 2013)

O início do século XX permite que a Alta-Costura adote o ritmo de criação e de apresentação que lhe conhecemos ainda nos nossos dias. Inicialmente, sem coleções com datas fixas, porém com modelos criados ao longo do ano, variando apenas em função das estações; também sem desfiles de moda organizados, que aparecerão nos anos 1908 e 1910 para se tornar verdadeiros espetáculos (Lipovetsky, 2009).

A moda do século XXI, assim como em outras épocas, é capaz de distinguir classes sociais, porém mais sutilmente do que em séculos passados (Santos, 2010). É necessário destacar que na atualidade, a moda é uma forma de expressão individual, por isso, a indústria *fashion*, que dita os costumes, começa a procurar referências naquilo que as pessoas comuns utilizam no presente. Esta procura incessante por uma identidade própria permite que as pessoas possam criar peças com o seu próprio estilo, utilizando-se de materiais cada vez mais alternativos (Silva e Valencia, 2012). Neste sentido, para Treptow (2003) citado por Ruthschilling (2009) a moda passa pelas seguintes fases: lançamento, aceitação, cópia e desgaste. Hoje, caracterizada pela sazonalidade no lançamento das coleções e por curtos ciclos de vida dos seus produtos (Augusto, 2013),

a indústria da moda permanece em constante mudança, cujo, lançamento de produtos de moda está cada vez mais rápido e mais antecipado (Rossi e Harger, 2017).

Como a moda é um fenómeno sociológico, não pode ser considerada apenas pelo gosto de uma determinada pessoa, mas sim de um grupo de pessoas. Nesta perspetiva e num cenário contemporâneo, a moda torna-se num produto de atividades - política, industrial, económica, cultural e estética – que representa os gostos e preocupações de todos os grupos sociais possibilitando, por outro lado, a formação da identidade social do indivíduo (Ciarniene e Vienazindiene, 2014; Kratz, 2016; Williams, 2018).

Segundo Ciarniene e Vienazindiene (2014) e Williams (2018) a indústria da moda engloba o *design*, fabricação, distribuição, *marketing*, retalho, publicidade e promoção de todos os tipos de vestuário, desde a alta-costura e marcas de *designers* até à roupa diária normal. Já para Leal (2017) o *design* envolve a criação de objetos e mensagens, surgindo como o desenvolvimento de uma solução de uma problemática associada ao ser humano, tendo em consideração os aspetos técnicos e estéticos. O *design* de moda abrange a produção de produtos mutáveis, o vestuário.

Para Kratz (2016) apesar das origens etimológicas diferentes, o termo moda e roupa tendem a ser utilizados como sinónimos. Enquanto moda possui uma gama de significados sociais diferentes, a roupa é um termo genérico para produtos que são usados para vestir. Contudo, a moda, se objetiva através da roupa que representa os estilos e formas que uma determinada sociedade vive e convive (Kratz, 2016).

Quando vinculada ao plano do vestuário, a moda torna-se capaz de conectar a personalidade, com as tendências, os desejos e o querer; exteriorizando-os no vestir (Aprigio, 2015).

A roupa é parte de um processo recíproco na nossa procura por pertença, e reconhecimento. Consiste numa forma de dizer aos outros como nos sentimos sobre nós próprios, os nossos usos, hábitos ou costumes em relação a um tempo ou lugar (Cunha, 2015; Williams, 2018). Por outro lado, contribui para a construção do perfil das pessoas, podendo até refletir o seu estado de espírito. Ainda neste sentido, a moda não

é só uma questão de consumo, mas uma manifestação do nosso ser, identidade ou estilo³¹, influenciada por uma tendência atual no mercado (Doria, 2012; Kratz, 2016).

A roupa, então, é por excelência um dos mais apropriados instrumentos para compreender o sistema da moda (Aprigio, 2015).

O termo *Design* de Moda nasce, no sentido moderno da palavra, no decorrer da segunda metade do século XIX após a emergência de um sistema de produção até então desconhecido e que se mantém com regularidade durante quase um século (Lipovetsky, 2009).

No início, os profissionais que trabalhavam no campo da moda criando produtos de vestir para a sociedade eram as costureiras e os alfaiates. Mais tarde, este ramo especializou-se, separando o processo de criação da execução do projeto. Surgem então os profissionais designados por estilistas e que, mais recentemente, vieram a ser chamados de *designers* de moda (Santos e Santos, 2010).

Para Monteiro (2018), o *design* de moda, mais propriamente o *design* de vestuário, é um meio de comunicação, seja este de forma casual ou intencional. Contudo para Kawamura (2005) citado por Kratz (2016) é pueril definir a moda como se ela fosse um objeto contido no vestuário ou no acessório, dado que a moda é um produto intangível e simbólico. E, a análise deste trabalho imaterial produzido pelo designer não pode perder de vista que está inserido no processo industrial da moda e do vestuário (Kratz, 2016).

Por outro lado, o *designer* precisa de compreender a forma do corpo e como este se move, sendo que o vestuário é realizado segundo proporções e medidas do corpo humano, para além de responder a certas necessidades consoante a função a exercer (Leal, 2017). Em consequência a atuação do *designer* de moda no desenvolvimento de uma coleção decorre desde a sua elaboração, passando pelo desenvolvimento e acompanhamento da sua aplicação. Atualmente, outra responsabilidade importante do

³¹ A confusão entre os termos moda e estilo é muito comum. Os Estilos não são formas paralelas da moda, mas são integrantes da mesma. O objeto da moda é manifestação da tendência de estilo e gosto num objeto, serviço ou comportamento. Segundo Sousa (2010) Moda pressupõe mudança, evolução, uma reflexão constante sobre o presente. Estilo aponta para algo que se cristaliza no tempo, que mantém determinadas características e se fundamenta sobre determinados princípios ou valores que se vão consolidando, precisamente, com o tempo. Para os estudos de tendências, o estilo é equivalente a uma tendência de estilo e gosto, ou seja, um padrão de mentalidade (Doria, 2012; Gomes et al., 2016). Assim, as novas tendências podem ser traduzidas num novo estilo de vestir, em cores ou tecidos, silhuetas, referências estéticas, artísticas ou históricas. Uma tendência é assim definida como a direção geral adotada pela maioria da população num determinado momento (Sousa, 2010).

designer de moda são as questões relacionadas com a sustentabilidade (Ruthschilling, 2009).

Assim, para Barata (2009) a diferença entre o sucesso e o fracasso de um produto de Moda no mercado global, está ligada à capacidade do *designer* de moda, compreender os objetivos da organização, o estado da arte e a tecnologia, de forma a efetuar corretamente o cruzamento cultural entre os consumidores potenciais, de modo a conferir ao produto de Moda o carácter universal tanto no que se refere à forma, como à sua função e uso (Barata, 2009).

Deste modo, compete aos *designers* de moda estar sempre à frente do seu tempo, trabalhando com o futuro, ou seja, tornar real a conceção e o planeamento daquilo que virá a existir, ditando novos caminhos (Ruthschilling, 2009).

4.3.3. REDES SOCIAIS E INFLUENCIADORES COMO TRANSFORMADORES DA MODA

Atualmente, Augusto (2013) sustenta que com o surgimento da *Internet*, o ritmo descontrolado da moda triplica e, hoje em dia, todas as classes sociais têm acesso à mesma informação, ao mesmo tempo. A moda mais elitista foi substituída pelas cadeias internacionais de pronto-a-vestir e a mesma peça de roupa está disponível em diferentes segmentos de mercado, ao mais variado preço (Augusto, 2013).

A indústria da moda lucrou com o aparecimento da *Internet* de várias formas. Diferentes autores referem que a mesma foi rapidamente reconhecida pela indústria como um instrumento eficaz para tornar as comunicações mais rápidas e explorar o imediatismo que sempre caracterizou a moda (Sousa, 2010).

No passado, a moda era vista como resultado das principais capitais da moda, como Paris, Londres, Milão e Nova Iorque. No entanto, nos dias que correm torna-se mais difícil identificar as fontes da moda internacional, em termos de produção e consumo globais (Preiholt, 2012). A verdade é que uma das características da contemporaneidade da moda é que passou de se uma escolha coletiva passando a ser uma escolha individual. Isto significa que as pessoas misturam cada vez mais estilos, em vez de aderir a uma única marca que domina as suas roupas, como se passava anteriormente (Preiholt, 2012).

As novidades na moda do vestuário sempre estiveram dependentes de suportes e meios de comunicação que permitissem apresentar as mudanças nas formas de vestir (Sousa, 2010). Se antigamente o seu consumo era estimulado pela comunicação feita pelas marcas através de desfiles, séries, filmes, revistas e eventos, os blogues de moda vieram revolucionar a forma como as marcas comunicam alimentando no consumidor uma “obsessão pelo ter” (Ferreira, 2007 *in* Augusto, 2013).

Na atualidade, segundo Gama e Almada (2012), a vida das elites e das celebridades transformou-se num paradigma para as massas. “Um viver” a vida através da vida do outro. Sob outra perspetiva, Liu e Suh (2017) evidenciam que há uma tendência crescente nas plataformas de redes sociais de utilizadores que procuram comercializar-se como marca para ganhar atenção, valor cultural e monetário, especialmente entre a subcultura de *bloggers* de moda. Esses são principalmente mulheres jovens que publicam fotos das suas roupas e pertences e comentam sobre assuntos e produtos relacionados à moda. No entanto, tal como refere Gama e Almada (2012), é conveniente salientar que, ao mesmo tempo em que são projetadas pelas redes sociais são simultaneamente sideradas por estas, uma vez que o sistema mediático está organizado à volta do fugaz.

Foi com a solidificação do fenómeno dos *blogues* de moda e *street-style*³², que dinâmicas comunicacionais e do consumo sofreram transformações significativas. As marcas, ao reconhecer que os seus clientes passaram a ocupar tempo na visualização e leitura dos conteúdos publicados pelos *bloggers*, começaram a valorizar esses sites enquanto veículos de comunicação e os seus autores, enquanto formadores de preferências de grupos sociais (Hinerasky, 2014).

Para Augusto (2013) os *blogues* de moda são caracterizados por publicações, pessoais ou coletivas, que tratam assuntos relacionados com moda - tendências, coleções, *designers*, dicas de roupas, de sapatos e de acessórios, produtos de beleza, novas marcas, entre outros. Com isto, conforme nos refere Almada e Gama (2012), os *bloggers* de moda tornam-se líderes de opinião, prescritores de tendências, com importância primordial para o atual sistema da moda, pois legitimam as suas opiniões,

³² Observação de tendências que são lançadas na rua. É a moda que evoluiu das ruas e não dos desfiles ou dos estilistas. Tem a sua base na cultura jovem das últimas décadas. A *street-style*, ao contrário de outras modas, não cobre apenas um estilo de vestir, mas abrange toda uma gama de estilos. São disseminadas através da Internet e inspiram pessoas interessadas em Moda a criar looks com base nestas referências.

os seus estilos e as suas recomendações através da credibilidade que passam para o seu público e alcançam, então, grande aceitação de tudo aquilo que comunicam. Deste modo, o processo de desenvolvimento do produto de moda cada vez mais é inspirado no *lifestyle* desses líderes que alimentam o sistema mediático (Aprigio, 2015).

Destaca-se ainda que, se no passado os desfiles de moda eram interditos aos *bloggers* de moda, hoje isso já não se verifica, dado que, os mesmos passaram a usufruir de um novo estatuto, reconhecem-lhes competências. Os seus *blogues* são olhados como plataformas que permitem reconfigurar o gosto, suscetíveis de influenciar os consumidores na procura pelo novo (Gama e Almada, 2012).

De salientar que dos *blogues*, vieram também as redes sociais *online*, como o *Instagram*, em formatos de aplicativo para dispositivos móveis, em que milhares de pessoas acedem às informações de moda através dos seus *smartphones*, direto dos perfis das marcas ou de usuários participantes em eventos de moda (Hinerasky, 2014).

A utilização das redes sociais e a capacidade de os indivíduos serem os seus próprios meios de comunicação alterou a forma como a moda é apresentada, divulgada e consumida (Schneier, 2014 *in* Hsiao *et al.*, 2019), até mesmo o papel do consumidor, que passa a partilhar informações e a criar conteúdos, levou os designers e as marcas a ter em consideração as suas opiniões, de forma a produzirem artigos de acordo com as suas necessidades e tendências, mas também para ouvir a sua opinião acerca dos produtos dos concorrentes (Santos, 2018).

Para Cabral (2010) citado por Augusto (2013) para além de influenciar o consumidor, o conteúdo dos *blogues* de moda pode influenciar os *designers* de moda e toda a sua coleção. Seja porque traduzem as tendências adotadas pelo público-alvo ou porque a informação que circula no *blogue* permite aos *designers* perceber quais as expectativas reais dos consumidores relativamente à sua marca. Consequentemente, como nos diz Rossi e Harger (2017), o que se observa no mercado atual é um crescente investimento das marcas em colocar as suas roupas em *posts* nas redes sociais, sugerindo estilos, ou ainda indicando formas de utilização das peças combinando-as entre si.

Assim sendo, para que as marcas se fixem no mercado atual é imperioso que estejam sempre em evidência, despertando o desejo de compra dos seus produtos, sendo que uma das principais ferramentas que possibilitam o consumidor

acompanharem tendências é através das redes sociais, principalmente blogs de moda femininos, ou Instagram por meio de mulheres consideradas “influenciadoras digitais” (Rossi e Harger, 2017).

Hoje, segundo Gama e Almada (2012), as marcas inspiram-se cada vez mais nos *bloggers*, nas suas rotinas, e “*looks* do dia”. Centram-se no desenvolvimento de produtos a partir dos looks mais comentados e partilhados. Destaca-se o envio, por parte das marcas, de peças de coleção para artistas ou mulheres em evidência nas redes sociais que são consideradas ícones de moda. Muitas vezes essas roupas ainda nem chegaram às lojas, mas servem para despertar o desejo de consumo (Rossi e Harger, 2017).

Posto isto, torna-se fundamental que as empresas acompanhem as tendências e inovações de mercado, e no mundo da moda não seria diferente. Tendências e inovações vinculadas a tecidos, cores, estampados, cortes, formas, entre outras, são alguns elementos que as empresas que atuam neste segmento devem estar atentas (Rossi e Harger, 2017).

4.3.4. SUSTENTABILIDADE E O ECODESIGN

Com proliferação da industrialização, no século XVIII, novos processos produtivos foram descobertos, objetivando maiores quantidades e melhor qualidade dos produtos, porém as consequências da ação humana sobre o meio ambiente não foram claramente percebidas (Leal, Farias e Araújo, 2008).

A ideia de desenvolvimento sustentável surgiu no final do século XIX, na observação dos diversos problemas ambientais críticos causados pelo crescimento contínuo das áreas urbanas, especialmente nos ambientes naturais e rurais (Abdullahi e Pradhan, 2017). De facto, uma forte industrialização, acompanhada da urbanização, provocou grandes impactos ambientais nas cidades em que se processou com maior intensidade (Leal, Farias e Araújo, 2008).

Nesse sentido, tendo em mente as consequências do súbito desenvolvimento industrial, na década de 1970, iniciaram-se discussões sobre os limites do crescimento enfrentados pela indústria, população e consumo de recursos (Rodrigues, 2006). Com a publicação do livro “Os Limites do Crescimento” em 1972, por iniciativa do Clube de

Roma, grupo fundado na capital italiana, onde se reuniam os membros para debater um vasto conjunto de assuntos relacionados com política, economia internacional e, sobretudo, com meio ambiente e o Desenvolvimento Sustentável, inicia-se o debate sobre o impacto da poluição e da atividade produtiva do Homem nas gerações futuras (Dias, 2009; Rodrigues, 2016). Com base num modelo de dinâmica de computador, o relatório apresentou alguns cenários desafiadores para a sustentabilidade global, com a simulação de interações entre os cinco subsistemas globais: população, produção de alimentos, produção industrial, poluição e consumo de recursos naturais não renováveis (Rodrigues, 2016). No relatório, os autores afirmam ainda que uma destruição trágica do meio ambiente global ocorrerá nos anos 2000 se a tendência de desenvolvimento humano e consumo de recursos continuar (Abdullahi e Pradhan, 2017).

Em 1987 foi apresentado o conceito de Desenvolvimento Sustentável, aquando da *World Commission on Environment and Development* (WCED), presidida pela primeira-ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland. Foi definido como o desenvolvimento que dá resposta às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras darem resposta às suas próprias necessidades (Improve Center).

Em 1998 o tema da Sustentabilidade começou a afirmar-se em Portugal. Em 2002, aquando da preparação para a Cimeira Mundial de Joanesburgo, e no seguimento dos compromissos assumidos no âmbito da Agenda 21, Portugal apresentou a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS)³³

Posteriormente, o desenvolvimento sustentável como um conceito, objetivo e movimento se espalhou rapidamente e foi aplicado por várias instituições internacionais e nacionais e empresas (Kotharkar *et al.*, 2011). Assim, comunicar o Desenvolvimento Sustentável faz parte da estratégia das empresas que, antes de mais, devem analisar e reavaliar a sua realidade para então definir os objetivos estratégicos e clarificar os grupos de interesse (Improve Center).

Pode dizer-se que todos os produtos, de alguma forma, causam impactos ambientais durante o seu ciclo de vida, desde a extração da matéria-prima, produção e utilização, até à gestão e deposição dos resíduos. Assim, a utilização de design é uma

³³ Disponível em: < <https://www.apambiente.pt/index.php?ref=16&subref=143&sub2ref=734>>.

das ferramentas que contribui para a criação de produtos com o mínimo de impacto possível (ATP, 2017).

Fletcher e Goggin (2001) apontam que o termo *ecodesign* é utilizado como abreviação para representar um amplo conjunto de abordagens de design-ambiente sendo rotulados de "*design verde*", "*design ecológico*", "*design sustentável (produto)*", entre outras. Porém, as distinções entre estes termos foram estabelecidas em outros estudos³⁴ e incorporam diferenças entre estas abordagens em questões relacionadas com escalas, facilidade de implementação, potenciais benefícios ambientais e foco da atividade de projeto (Fletcher e Goggin, 2001).

Na realidade, o *design* é cada vez mais aceite como um fator relevante na competitividade e, por conseguinte, o *design ecológico* é reconhecido como um elemento crucial na corrida pela liderança em tecnologia verde/crescimento verde (Spangenberg, Fuad-Luke e Blincoe, 2010). Constata-se ainda que a inovação e o *design* sustentáveis não são necessariamente sobre novas tecnologias, mas sobre repensar como responder à necessidade de crescimento e, ao mesmo tempo, reduzir impactos ambientais e sociais negativos (Clarke *et al.*, 2009).

De acordo com a ATP (2017d) o *ecodesign* propõe a aplicação prática de requisitos ambientais substituindo matérias-primas, materiais, tecnologia e processos produtivos por outros menos nocivos para o meio ambiente, no desenvolvimento de produtos, sistemas de produção e serviços.

Deste modo, tendo em consideração que o objetivo do *ecodesign* é reduzir o impacto ambiental do produto ao longo de todo o seu ciclo de vida, exige uma mudança no sistema de produção, consumo e pós-consumo, sendo que, esta tendência da ecologia aplicada à economia tem como propósito a criação de uma comunidade sustentável (ATP, 2017d).

Posto isto, o *ecodesign* surge como uma abordagem de *design* sustentável, considerando o impacto ambiental do produto durante todo o seu ciclo de vida (Cimattia, Campana e Carluccio, 2017), desde a distribuição (embalagem, armazenamento, fornecimento, exposição e venda do produto), à utilização (transporte,

³⁴ Ver, por exemplo, Madge (1997). Ecological Design: A New Critique. Design Issues, Vol.12, N (2).

instalação, manutenção e utilização dos objetos) até ao descarte (Morais, Carvalho e Broega, 2011).

No que diz respeito ao mundo da moda, o *ecodesign* é uma das soluções encontradas para ajudar a resolver o problema da obsolescência no consumo e o diminuto ciclo de vida dos produtos (Morais, Carvalho e Broega, 2011). Por outro lado, permite desenvolver uma nova conceção do produto que tem em consideração o ambiente como fator de redução de custos e oportunidades de negócios (ATP, 2017d). Pode ainda ser aplicado na escolha de materiais sustentáveis, como algodão e lã, em vez de fibras sintéticas e selecionando processos que não prejudiquem o meio ambiente (Cimattia, Campana e Carluccio, 2017). Neste contexto, é importante uma análise de substituição de materiais tóxicos por não tóxicos e não renováveis por renováveis, alterações nas dimensões do produto, aumento da vida útil do produto, facilidade de reciclagem de seus componentes e otimização produtiva ou de processos (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP, 2017d).

Em suma, atualmente, o *ecodesign* tem sido trabalhado de forma mais ampla, não apenas em termos ambientais, como também sociais e económicos, designado assim de *design* sustentável em vez de *ecodesign* (Anicet, Bessa e Broega, 2017). Assim sendo, Crul e Diehl (2006) apontam que o *design* ecológico evoluiu para abranger questões mais amplas, como resultado, o *ecodesign* evoluiu do *Design for Environment (DfE)*³⁵ para o conceito mais amplo do *Design for Sustainability (D4S)* abrangendo questões como a componente social da sustentabilidade e a necessidade de desenvolver novas formas de responder às necessidades dos consumidores com uma menor utilização dos recursos. Deste modo, o D4S não só se preocupa em como criar um produto 'verde', como também se esforça para atender às necessidades dos consumidores por meio da sustentabilidade de forma sistemática e sistémica (Crul e Diehl, 2006).

Em resumo, o D4S é um conceito de *ecodesign* que evoluiu para incluir os elementos sociais e económicos da produção (Clarke *et al.*, 2009). Agora, o D4S integra os três pilares da sustentabilidade - pessoas, lucro e planeta, mas vai muito além de

³⁵ DfE consiste na análise dos problemas ambientais, de saúde e segurança relevantes para toda a vida útil do produto. A ideia é reduzir o esgotamento de recursos e o desperdício durante o fabrico, utilização e descarte ou reutilização do produto. DfE é sinónimo de design ecológico, mas também pode se referir a certos benefícios ambientais de um produto, como “Design para reciclagem” (Niinimäki, 2006).

como criar um produto “verde”, o conceito agora abrange a melhor forma de responder às necessidades do consumidor - social, económica e ambiental - num nível mais holístico e sustentável (Crul e Diehl, 2006; Clarke *et al.*, 2009).

4.3.5. CONTRIBUTO DO DESIGN DE MODA PARA UMA GESTÃO SUSTENTÁVEL DA CADEIA DE VALOR DA INDÚSTRIA TÊXTIL E VESTUÁRIO (ITV)

A produção, consumo e o descarte de produtos de vestuário têm vários impactos ambientais e sociais negativos (Kozlowski, Searcy e Bardecki, 2018). A quantidade de roupas que são compradas na UE, por pessoa, aumentou 40% em apenas algumas décadas, impulsionada pela queda dos preços e pela maior velocidade com que a moda chega aos consumidores. O vestuário representa entre 2% a 10% do impacto ambiental do consumo da UE (Šajin, 2019).

Atualmente, a ITV é uma das indústrias mais poluidoras do mundo, responsável por mais de 1.7 milhões de toneladas de emissões de CO₂ e 90 milhões de toneladas de resíduos por ano (Shen *et al.*, 2017; Strähle e Müller, 2017; Wang e Shen, 2017; *United Nations Economic Commission for Europe* [UNECE], 2018). Apenas 13% da roupa é reciclada após a sua utilização, sendo consumida principalmente em artigos com menor valor, enquanto apenas 1% é reciclada num circuito fechado para roupas novas. Sem mencionar os impactos na saúde, pois cerca de 8% das doenças dermatológicas são causadas por produtos químicos nas roupas e calçados que usamos. Com as atuais trajetórias de produção e consumo, essas pressões irão se intensificar até 2030 (UNECE, 2018).

Perante esta perspectiva, a sustentabilidade, inserida na moda, surge como uma nova postura no processo de desenvolvimento de produtos (Moura e Almeida, 2013). Contudo, é um facto que, quando falamos da moda e da sua relação com a sustentabilidade, vemos que há um longo caminho a ser percorrido (Navalon e Levinbook, 2013). Pois, tal como afirma Moura e Almeida (2013), a sustentabilidade é um dos maiores desafios que a moda encontra, visto que, com todas as exigências para um produto ser considerado sustentável, a moda encontra obstáculos a serem superados.

Para Niinimäki e Hassi (2011), Harris, Roby e Dibb (2016) e Koszewska (2018) a ITV baseia-se em ciclos de moda extremamente rápidos e nos desejos insustentáveis dos consumidores, conseqüentemente, é um exemplo da obsolescência existente no atual sistema industrial. Por conseguinte, a diminuição da qualidade, a utilização a curto prazo, a substituição frequente de vestuário e o aumento dos resíduos têxteis causam um grande impacto ambiental.

As questões ambientais estão relacionadas mormente com o uso de energia, água e produtos químicos, emissões diretas de CO₂ e resíduos sólidos. Por outro lado, a pegada ambiental tem uma intensidade diferente dependendo do estágio do ciclo de vida do produto têxtil ou de vestuário, conforme Quadro 13 (Koszewska, 2018).

Quadro 13. Questões ambientais relacionadas com os estágios do ciclo de vida do produto

Problemas ambientais	Fases com maior impacto no ciclo de vida do produto
Consumo de Energia	Produção de fibras artificiais, fabricação de fios, processos de acabamento, lavagem e secagem de roupas na fase de uso;
Consumo de água e produtos químicos	Crescimento de fibra, pré-tratamento húmido, tingimento, acabamento e lavagem;
Resíduos Sólidos	Principalmente a eliminação de produtos no final da sua vida, fabricação de têxteis/vestuário;
Emissões diretas de CO ₂	Transporte dentro de cadeias de abastecimento globalmente dispersas.

Fonte: Adaptado de Koszewska, 2018, pág. 338.

Se falarmos em termos da produção de matérias-primas, Šajn (2019) salienta que estas são responsáveis por uma grande parte do impacto ambiental da ITV sendo que as fibras naturais são as que mais contribuem para este impacto. O algodão, por exemplo, representa mais de 43% de todas as fibras utilizadas no vestuário da UE, algo problemático porque requer enormes quantidades de terra, água, fertilizantes e pesticidas para a sua produção o que o que leva à escassez da água e a emissões de GEE (Šajn, 2019). Por outro lado, o poliéster, cuja origem provém de combustíveis fósseis, não biodegradável, representa 16% das fibras utilizadas nas roupas. A sua principal vantagem em relação ao algodão é que a sua utilização implica uma menor necessidade de utilização de água, lavagens a menores temperaturas, secagens rápidas e menor necessidade de engomagem, e pode ser reciclado em novas fibras cruas. Ressalta-se que o poliéster reciclado aumentou 6% entre 2007 e 2017, no entanto, essa quantidade de

poliéster liberta milhares de fibras de micro plástico para o ambiente e para os oceanos que podem terminar na cadeia alimentar humana (Šajn, 2019). Não menos importante são as fibras artificiais de celulose, concebidas a partir de árvores, representam cerca de 9% das fibras utilizadas no mercado da UE. São feitas de plantas renováveis e são biodegradáveis, sendo a mais comumente usada a viscose, também conhecida como Rayon, contudo, o desafio está na sustentabilidade desta fibra, uma vez que, a sua produção duplicou entre 1990 e 2017 contribuindo para a deflorestação (Sajn, 2019).

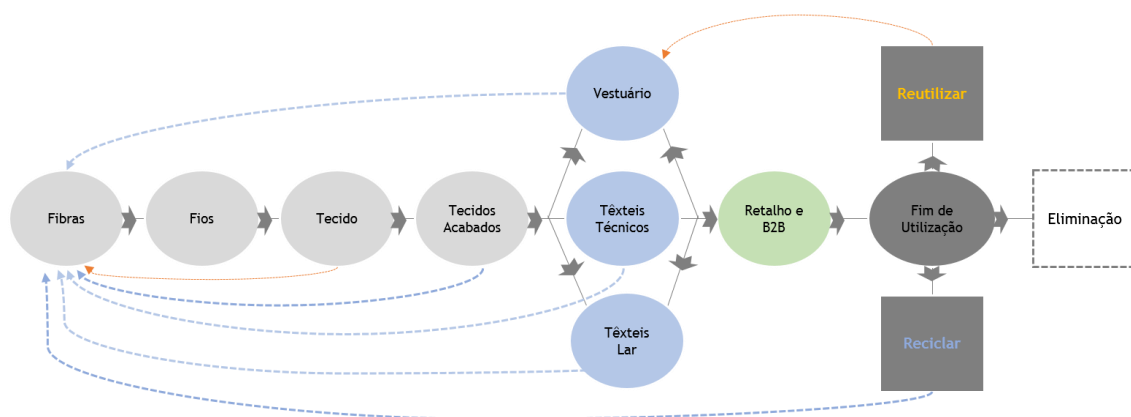
O transporte e distribuição coadjuvam também para o impacto ambiental, apesar de esta etapa representar apenas 2% dos impactos da mudança climática da indústria, já que a maioria dos grandes *players* otimizam os fluxos de mercadorias, contudo, o facto é que a maioria das matérias-primas têxteis e os produtos finais são importados para a UE, o que significa longas rotas de entrega. Já para não falar dos resíduos que são gerados indiretamente através de embalagens, etiquetas, cabides e sacos, bem como por uma grande quantidade de produtos que não são vendidos (Sajn, 2019).

Contudo, segundo Šajn (2019) os impactos ambientais do consumo de têxteis e vestuário na UE são difíceis de estimar devido à sua diversidade e ao facto de ocorrerem em todo o mundo. Tal como refere a UNECE (2017) a indústria tem uma cadeia de valor complexa, com instalações de produção localizadas em todo o mundo, o que torna muito difícil obter informações precisas sobre as fontes e riscos ambientais, de saúde e sociais. Nada obstante, a verdade é que a ITV se conscientizou para o impacto que exerce no ambiente, por isso, tem alterado alguns aspetos na cadeia de aprovisionamento, quer individualmente quanto por meio de organizações e iniciativas de todo o setor. Estas iniciativas, porém, baseiam-se na utilização de melhores técnicas de produção ou materiais menos poluentes, ao invés de combaterem diretamente o sistema de desperdício que integra a moda linear e a *fast fashion* (Ellen Macarthur Foundation, 2017).

Para Koszewska (2018) todos os impactos ambientais negativos poderiam ser significativamente mitigados se o setor têxtil e de vestuário optasse por substituir o modelo *take-make-dispose* por um modelo circular, processo descrito conforme a Figura 4.4. Deste modo, várias formas de abordar esta questão são propostas, incluindo o desenvolvimento de novos modelos de negócios, conceber produtos de uma forma que

facilite a reutilização e a reciclagem (*circular fashion*), convencendo os consumidores a comprarem menos roupas, mas de melhor qualidade (*slow fashion*) e direcionar o comportamento do consumidor para a escolha de opções mais sustentáveis (Šajin, 2019).

Figura 4.4. Economia circular na fabricação de têxteis e vestuário



Fonte: Adaptado de Euratex, 2017.

Falar da economia circular é olhar para além do modelo *take-make-dispose*, uma vez que o seu objetivo é redefinir o crescimento, com foco em benefícios positivos para toda a sociedade. Implica gradualmente a dissociação atividade económica a partir do consumo de recursos finitos, e projetar o lixo para fora do sistema. Assim, apoiado por uma transição para fontes de energia renováveis, o modelo circular cria capital económico, natural e social. Este modelo baseia-se em três princípios: eliminar o desperdício e a poluição, manter os produtos e materiais em uso e regenerar os sistemas naturais (Ellen Macarthur Foundation, 2017).

Com efeito, a ITV é uma grande força da industrialização em todo o mundo. Esta posição única será ainda mais forte se continuar a fazer a transição para uma economia circular que regenera materiais, oferecendo oportunidades de *design* inovador e maior envolvimento do consumidor, ao mesmo tempo em que conquista valor económico (Ellen Macarthur Foundation, 2017).

O certo é que atualmente, as pessoas estão a adotar por estilos de vida mais íntimos e amigos do meio ambiente (Jungmin e Jongjun, 2010). Os consumidores estão cientes da importância da sustentabilidade e estão dispostos a comprar produtos de

moda sustentáveis, embora sejam mais caros que os convencionais (Wang e Shen, 2017). Mas para tornar ainda mais fácil a aceitação dos consumidores para mudarem o seu comportamento face a roupas mais sustentáveis existem várias iniciativas que podem ser adotadas, tais como a consciencialização do consumo, o aumento da transparência e melhores instruções de lavagem (Šajn, 2019). Verdade seja dita, para Lehmann *et al.* (2018) os consumidores podem influenciar fortemente o progresso da sustentabilidade através das suas decisões de compra e cuidados com os produtos, assim, torna-se necessário educá-los sobre como melhorar a utilização de uma roupa, para aumentar a sua durabilidade e prolongar a sua vida útil, reduzindo a pegada geral.

Entretanto, muitas pessoas ainda veem a qualidade do *design* e o *design* sustentável como duas questões distintas: uma relacionada com a estética e a outra como soluções técnicas para os problemas de redução do consumo de energia, todavia, o design sustentável e o bom *design* se reforçam mutuamente (Cabe, 2007). Na verdade, decisões de *design* moldam os processos que estão por detrás dos produtos que utilizamos, os materiais e a energia necessários para produzi-los, a forma como os operamos e o que acontece com eles quando já não são necessários (Thackara, 2007). Por exemplo, no que diz respeito à economia circular, o desempenho do produto determinado pela sua durabilidade, reparação e capacidade de ser reciclável será definido logo no estágio de *design* (Koszewska, 2018). Ou seja, segundo Anicet e Rüttschilling (2013) a sustentabilidade no *design* de moda deve estar presente não só na fase de projeção e produção, mas também da utilização, descarte e pós-venda.

Deste modo, uma economia circular para a moda permite criar melhores produtos e serviços para os clientes, contribuir para uma indústria da moda resiliente e próspera e regenerar o meio ambiente, para além de criar novas oportunidades de crescimento distribuídas, diversificadas e inclusivas (Ellen Macarthur Foundation, 2020).

Como a economia circular, a moda circular procura reduzir o desperdício ao mínimo e manter os materiais dentro do ciclo de consumo e produção o maior tempo possível (Šajn, 2019). Segundo os princípios da economia circular na moda (Quadro 14), a circulação de materiais, segundo Ellen Macarthur Foundation (2020), é possível mantendo diferentes materiais técnicos separados ou facilmente separáveis (já que não fazer isso pode prejudicar a reciclagem), bem como manter materiais biológicos e

materiais técnicos separados ou facilmente separáveis (já que não o fazer pode prejudicar a reciclagem e compostagem).

Quadro 14. Princípios da economia circular na moda

Used more	Durabilidade	A capacidade de um produto físico de permanecer funcional e relevante ao longo do tempo quando confrontado com os desafios da operação normal.
	Reutilizar	Quando um produto ou componente é usado repetidamente e por longos períodos de tempo. Os produtos podem precisar de ser 'preparados para reutilização', o que envolve limpeza, reparos ou pequenas modificações.
	Reparar	Produto ou componente com defeito que retorna ao estado utilizável.
Made to be made again	Compostagem	Processo pelo qual os materiais se decompõem-se através de microrganismos que ocorrem naturalmente e o fazem em grande parte dentro de um período de tempo especificado. Os processos biológicos associados produzem CO ₂ , água, compostos inorgânicos e biomassa que não deixam contaminantes visíveis ou resíduos tóxicos.
	Design para desmontar	Permite que o produto seja desmontado de tal forma que faz com que componentes e materiais sejam reutilizados, refeitos ou reciclados.
	Reciclagem	Reduzir um produto de volta ao seu nível de material básico, reprocessando esses materiais e usando-os em novos produtos, componentes ou materiais.
	Refazer	Produto criado a partir de produtos ou componentes existentes. Esta operação pode incluir desmontagem, tingimento, <i>restyling</i> e outros processos para melhorar a durabilidade emocional e física.
Made from safe and recycled or renewable inputs	Substâncias perigosas	As substâncias que são perigosas para a saúde ou o meio ambiente são projetadas para permitir a circulação segura do material e garantir que nenhum poluente seja libertado no meio ambiente.
	Microfibras	Fibras têxteis, ou fragmentos de fibras têxteis, que se desprendem do produto durante as fases de produção, uso e pós-uso.
	Material reciclado	Material que teria sido descartado como resíduo, mas em vez disso é reprocessado através de um processo de fabricação e transformado num produto final ou num componente para incorporação num produto.
	Práticas de produção regenerativas	Aumentam a saúde do solo e o conteúdo de carbono, aumentam a qualidade da água e a biodiversidade e melhoram a resiliência dos ecossistemas
	Material renovável	Material que é composto de biomassa de uma fonte viva que pode ser continuamente reabastecido.
	Desperdício	Materiais ou substâncias que são descartados e não são mais usados.
Traceability and Transparency	A capacidade de rastrear produtos, componentes e materiais, bem como as condições sociais e ambientais; capacidade de disponibilizar informações para todos os atores da cadeia de fornecimento, permitindo um entendimento comum, acessibilidade, comparabilidade e clareza.	

Fonte: Adaptado de Ellen Macarthur Foundation (2020).

Uma melhor recolha, separação e gestão de resíduos têxteis é fundamental para garantir mais reutilização e reciclagem e evitar que os resíduos sejam incinerados ou depositados em aterros (EEA, 2019). O desenvolvimento de sistemas de recolha seletiva em grande escala, combinado com processos de classificação manual e automática, é uma etapa crucial para melhorar a reciclagem de têxteis. Novas técnicas de separação e processos de purificação ao nível molecular permitiriam um melhor manuseamento de tecidos cada vez mais misturados (EEA, 2019).

Para Ellen Macarthur Foundation (2017) fomentar a reciclagem representa uma oportunidade para a indústria de manter o valor perdido pelo sistema todos os anos, assim como reduzir seu o impacto negativo. Para tal, será importante: alinhar os processos de *design* e reciclagem de roupas; procurar inovação tecnológica para melhorar a qualidade da reciclagem; estimular a procurar por materiais reciclados; e implementar a coleção de roupas em grande escala.

Posto isto, o *design* e a produção de roupas de alta qualidade fornecendo o acesso através de novos modelos de negócios ajudaria a mudar a perceção da roupa como sendo um artigo descartável para ser um produto durável (Ellen Macarthur Foundation, 2017).

Assim Koszewska (2018) solidifica que as decisões de *design* irão influenciar as fases subsequentes do ciclo de vida de uma peça de vestuário, ou seja, as atividades de *design* não influenciam apenas o processo de produção (por exemplo, seleção de material, uso de energia/água, processos e fabricação), mas também o processo de consumo, que inclui como os consumidores compram, usam e descartam as roupas (Kozlowski, Searcy e Bardecki, 2018). Aqui, sem dúvida que o *designer* deverá fazer uma ligação entre o método de criação e a produção com as estratégias sustentáveis utilizadas (Anicet e Rüthschilling, 2013) ressaltando que o *designer* de moda é o impulsionador do impacto ambiental, porque as suas decisões tomadas no início do processo, como a seleção de materiais, afetam significativamente o custo do ciclo de vida de um produto (Armstrong e LeHew, 2011).

Posto isto, se os *designers* forem perspicazes e abertos a princípios de sustentabilidade, a moda poderá ser um canal poderoso na transição para produção e consumo social e ambientalmente responsáveis, atraindo atenção, energia e imaginação em torno de soluções sustentáveis (Armstrong e LeHew, 2011).

É de sublinhar que para Niinimäki e Hassi (2011) e Smith *et al.* (2017) é necessária uma nova mentalidade entre *designers*, fabricantes e consumidores para encontrar formas mais sustentáveis de satisfazer as necessidades dos clientes e alcançar melhorias sustentáveis na relação entre produção e consumo. Deste modo, segundo Moura e Almeida (2013), a orientação para que a eficiência dos produtos de moda seja fidedigna à sustentabilidade passa pela promoção das pesquisas académicas científicas e pela conscientização das empresas.

Importa referir que hoje, as grandes marcas começaram a abraçar a sustentabilidade, mas a maioria dos fabricantes e fornecedores não. Para aumentar a capacidade da indústria de gerir a sua cadeia de valor de forma mais sustentável, os consumidores e as empresas devem, em primeiro lugar, estar cientes da natureza e da magnitude dos problemas. Melhorar a transparência e a rastreabilidade tornou-se, portanto, uma prioridade (UNECE, 2017).

Deste modo, a UNECE em conjunto com vários organismos públicos e privados, lançou em 2017 o estudo *Transparency in Textile Value Chains in Relation to the Environmental, Social and Human Health Impacts of Parts, Components and Production Processes*, cujo objetivo é identificar possíveis soluções e fornecer recomendações para uma iniciativa ao nível internacional sobre a transparência e rastreabilidade para padrões de sustentabilidade no setor de vestuário, em apoio ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 12³⁶ na produção e consumo responsável. Em particular o estudo aponta para (UNECE, 2017):

- realizar trabalho de diagnóstico sobre transparência e rastreabilidade na cadeia de valor têxtil;
- comunicar com organizações governamentais, associações e consumidores sobre o papel da transparência e rastreabilidade para cadeias de valor têxteis sustentáveis;

³⁶ A 1 de janeiro de 2016 entrou em vigor a resolução da ONU intitulada “Transformar o nosso mundo: Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável”, constituída por 17 objetivos, desdobrados em 169 metas, que foi aprovada pelos líderes mundiais, a 25 de setembro de 2015, numa cimeira na sede da ONU, em Nova Iorque. Os 17 ODS visam resolver as necessidades das pessoas, tanto nos países desenvolvidos como nos países em desenvolvimento, enfatizando que ninguém deve ser deixado para trás. O ODS número 12 corresponde à produção e consumo sustentável. (Centro de Informação Regional das Nações Unidas para a Europa Ocidental, 2016).

- apoiar a educação e formação orientada para os *designers* e ao nível da gestão da indústria da moda sobre abordagens de produção responsáveis para o setor;
- incentivar o setor empresarial a investir em fontes sustentáveis e mapeamento da cadeia de abastecimento;
- harmonizar as normas existentes, estrutura de certificação e regulamentos para ajudar a combater os conflitos entre produtores e consumidores;
- utilizar abordagens padronizadas de informação e auditoria de acordo com regras rigorosas;
- promover soluções empresariais inovadoras, desenvolvimentos das TIC (incluindo *blockchain*³⁷) e dispositivos inteligentes para promover a transparência e a conscientização e envolvimento dos consumidores;
- apoiar aceleradores e *startups* que trabalham em inovação social e ambiental.

Alcançar a visão de uma economia circular na moda irá exigir transparência e rastreabilidade em toda a cadeia de valor, por exemplo, nas especificações do produto, *inputs* químicos, materiais usados e práticas de produção. Essas informações serão cruciais para informar as práticas pós-uso, como classificação, transformação e reciclagem (EEA, 2019).

Assim sendo, a rastreabilidade pode permitir uma maior transparência nas operações da cadeia de valor, promover práticas sustentáveis realizadas pelo setor europeu, facilitar o cumprimento da legislação, reduzir os custos e encargos desnecessários, compartilhar informações com os consumidores e promover o consumo sustentável (Euratex, 2017). Deste modo, uma abordagem harmonizada e internacionalmente consistente das regulamentações públicas neste setor seria, portanto, altamente desejável (UNECE, 2017).

³⁷ O blockchain é uma tecnologia que permite, através de técnicas criptográficas, agilização de transações complexas (<https://www.ibm.com/blogs/robertoa/2017/05/blockchain-o-que-e-e-como-funciona/>).

4.4. O DESIGN THINKING E O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE MODA

Para David Kelley a palavra *design* sempre foi uma palavra engraçada. Considera que “os designers de moda dizem que fazem design enquanto que aqueles que projetam aviões dizem que fazem design, contudo, são pessoas muito diferentes. Um é realmente analítico e o outro é muito mais artístico. Isso depende de quem considera que foi o precursor do termo *Design Thinking*” (Camacho, 2016). Para Georgiev (2012) existem diferentes pontos de vista no que concerne à amplitude do termo conforme nos evidencia a Quadro 15:

Quadro 15. Definição de Design Thinking

Autor	Definição
Stewart (2011)	“Estratégias para lidar com problemas "mal estruturados"; uma identificação feita originalmente por pensadores dentro do movimento Design Methods”.
Badke-Schaub <i>et al.</i> (2010)	A abordagem tradicional do design thinking;" “Design thinking como a sequência de operações e padrão estruturado de processos.
Cross (2010)	“Abrange muitas formas de pensamento e inteligência; "Prática qualificada e educada de projetar”.
Brown (2009)	"Uma disciplina que utiliza a sensibilidade e os métodos do <i>designer</i> para responder às necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente viável e que estratégia de negócios viável pode converter em valor para o cliente e oportunidade de mercado”.
Kelley (2006)	“O Processo de Design especifica procedimentos que procuram o sucesso criativo, fornecendo ao cliente soluções de design inovadoras e exclusivas para um projeto definido, realizado com bases racionais, através de um processo acordado”.
Dym <i>et al.</i> (2005)	“Reflete os complexos processos de pesquisa e aprendizado que os designers realizam num contexto de sistemas, tomando decisões à medida que avançam, geralmente trabalhando em conjunto em equipes num processo social e “falando” várias línguas umas com as outras (e consigo mesmas)”.
Buchanan (1992)	“É uma abordagem perversa de problemas;" “Os problemas de design são “indeterminados” e “perversos”, porque o design não tem nenhum assunto especial além do que o designer o concebe. O design é potencialmente universal na sua finalidade, porque o pensamento do design pode ser aplicado a qualquer área da experiência humana”.

Fonte: Adaptado de Georgiev, 2012, pág. 73-76.

Contudo, o *Design Thinking* não deve ser considerado como um novo conceito ou uma nova prática, uma vez que se encontra presente, consciente ou inconscientemente, desde que existe *design* (Demarchi, 2011).

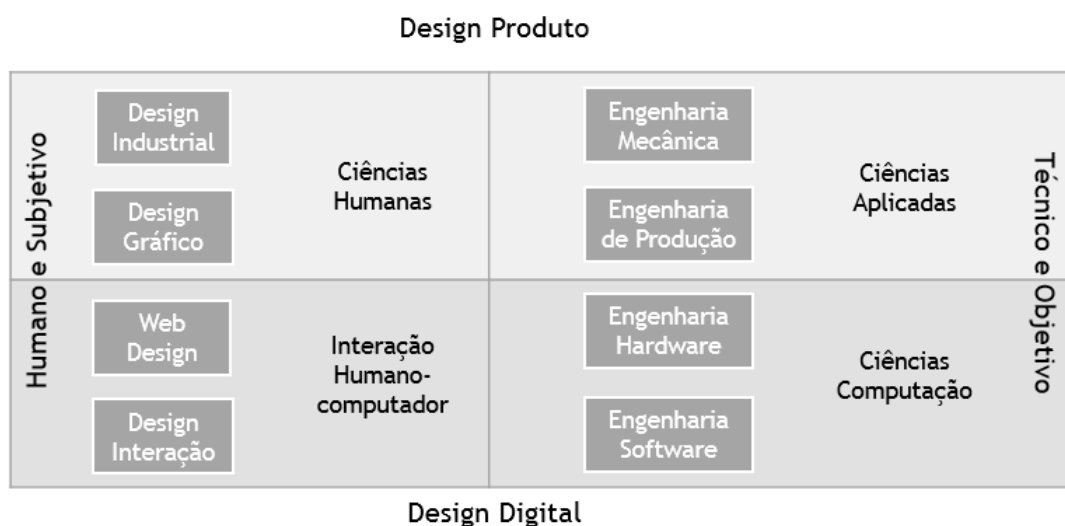
Para Owen (2006), entre os conceitos de inovação, o *Design Thinking* tem se mostrado uns de maior importância, pois assemelha-se a outras formas de pensamento

- como o científico - mas oferece uma forma de abordar questões, problemas e oportunidades quase exclusivamente adequados à inovação.

Segundo Brown (2010), o *Design Thinking* iniciou-se com as aptidões que os *designers* adquiriram ao alinhar as necessidades dos consumidores com os recursos tecnológicos disponíveis, ajustando a estratégia de negócios da empresa, convertida em valor para o cliente e em oportunidade de mercado para a empresa. Entre as competências do *design thinker*, de acordo com o mesmo autor, está também a capacidade de trabalhar de forma interdisciplinar (Demarchi, 2011; Cardoso e Demarchi, 2012).

Deste modo, o pensamento de design interdisciplinar é especialmente valioso, pois através dele é possível resolver problemas complexos e desafiantes apresentados pela complexidade dos contextos de *design* no mundo da tecnologia digital e conectividade global (Moggridge, 2008). Projetos com problemas complexos, tais como sistemas ou serviços, são melhor abordados por uma equipa de pessoas com conhecimentos diversificados, aproveitando os processos intuitivos conforme nos mostra a Figura 4.5 (Moggridge, 2008; Dziobczenski *et al.*, 2011).

Figura 4.5. Diagrama da interdisciplina do Design Thinking



Fonte: Adaptado de Moggridge, 2008, pág. 7.

Hoje, Tschimmel (2012) considera o *Design Thinking* como um processo de pensamento complexo onde se concebem novas realidades, expressando a introdução da cultura de *design* e os seus métodos em diferentes domínios como inovação de negócios. Não se trata apenas de um motor de inovação promovido pelos designers, mas oferece novos modelos de processos e ferramentas que ajudam a melhorar, acelerar e visualizar todos os processos criativos, realizados não apenas por designers, mas também por equipas multidisciplinares em qualquer tipo de organização (Tschimmel, 2012).

Para Aiken *et al.* (2014) o *Design Thinking* consiste na aplicação de metodologias associadas ao *design* para identificar, enquadrar e resolver problemas (ou criar experiências) em qualquer domínio ou região. Engloba um processo muitas vezes não linear e iterativo de inspiração, imaginação, desenvolvimento de ideia, prototipagem e implementação (Aiken *et al.*, 2014).

No domínio do *Design Thinking* aplicado nos negócios na inovação, vários modelos de processos foram publicados e defendidos como os mais adequados. Alguns dos modelos mais conhecidos encontram-se na tabela seguinte (Tschimmel, 2012):

Quadro 16 . Principais modelos de Design Thinking

Design Agency IDEO	
3 I Model	Inspiration: o problema que motiva a procura por soluções; Ideation: o processo de gerar, desenvolver e testar ideias; Implementation: implementação industrial e comercial e a viabilidade de novos ciclos de desenvolvimento.
HCD Model	Hearing: nesta fase a equipa de design irá reunir histórias e inspirações das pessoas. Será necessária preparação para conduzir uma investigação no terreno; Creating: trabalhar em conjunto num formato de workshop para traduzir o que ouviu das pessoas em estruturas, oportunidades, soluções e protótipos. Durante esta fase, passará do pensamento concreto para um pensamento mais abstrato na identificação de temas e oportunidades e depois voltará ao concreto com soluções e protótipos; Delivering: marca o início da implementação de soluções através de um sistema rápido de modelagem de custos e receitas, estimativas de capacitação e planeamento de implementação. Essa fase ajudará a lançar novas soluções.
British Design Council	
Double Diamond Model	Discover: abrange o início do projeto. Os designers tentam observar o mundo de uma nova forma, perceber coisas novas e reunir <i>insights</i>. Define: os designers tentam entender todas as possibilidades identificadas na fase Descoberta. O que mais importa? Em qual devemos agir primeiro? O que é viável?; Develop: onde soluções ou conceitos são criados, feitos protótipos, testados. Esse processo de tentativa e erro ajuda os designers a melhorar e redefinir ideias; Deliver: onde o projeto resultante (um produto, serviço ou ambiente, por exemplo) é finalizado, produzido e lançado.
Hasso-Plattner-Institute	
Design Thinking Model	Understand: a equipa explora o problema com vários métodos e questiona-se: O que ou quem tem que necessidades e problemas em relação ao desafio em questão? Quais as soluções que já existem?; Observe/Empathy: a equipa desenvolve empatia pelo utilizador por meio de pesquisa de design qualitativo. Métodos como entrevistas, observação de comportamento ou imersão (para colocar-se no lugar do cliente) permitem um acesso mais profundo ao utilizador; Synthesis: arte de conectar os pontos. Após a equipa de design thinking ter reunido um conjunto de dados, após a observação, a sua tarefa é entender esses dados organizando-os e reorganizando-os numa ordem significativa que os inspire para futuras soluções; Point of view: processo de reformular um desafio de design num problema acionável que incorpora e sintetiza as principais aprendizagens provenientes da pesquisa; Ideate: acontece quando as equipas realmente percebem as necessidades do cliente e geram ideias para ajudá-lo. Qualquer ideia ou combinação de ideias pode potencialmente se tornar numa solução futura; Prototype: transfere ideias e suposições para uma forma tangível que tanto a equipa como o cliente podem experimentar e reagir; Test: Testar protótipos é crucial para a iteração no processo Design Thinking. Um protótipo é uma representação do conhecimento atual e das suposições da equipa; Iteration: é o ato de retornar às etapas do processo de Design Thinking com flexibilidade (ou seja, em ordem variada com base nas necessidades) e várias vezes para aprender, rever, refinar ou experimentar e, assim, chegar a um resultado melhor.
Stickdorn and Schneider	
Service Design Model	Exploration: compreender a cultura do cliente, o problema e visualizar o contexto; Creation: gerar, testar e voltar a testar ideias e conceitos; Reflection: construção de ideias e conceitos, prototipagem; Implementation: comunicar e testar o novo conceito, melhorar o protótipo.

Fonte: Adaptado de Tschimmel (2012) e respectivas instituições³⁸.

³⁸ Consultar em:

<<https://www.ideo.com/post/design-kit>>

<<https://www.designcouncil.org.uk/>>

<<https://hpi.de/school-of-design-thinking/>>

Stickdorn, M., e Schneider, J. (2010). This Is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases. Amsterdam: BIS Publishers.

Em suma, o *Design Thinking* aplicado à estratégia e transformação dos negócios envolve a visualização de conceitos e a entrega de novos produtos e serviços. O papel do *design* é, portanto, mais amplo e abrangente do que o papel atribuído ao desenvolvimento tradicional de produtos (Cooper *et al.*, 2009). Por outro lado, consiste em ideias inovadoras que são novas para o mundo, especialmente no que diz respeito a projetos e problemas complexos (Camacho, 2016). Para tal, é essencial que valores, como o compromisso com a sustentabilidade, sejam incorporados no início do processo de *design* (Kozlowski, Searcy e Bardecki, 2018).

Neste caso a moda oferece e gera várias oportunidades para aplicar conceitos e práticas sustentáveis, e apesar de os *designers* geralmente desejarem criar roupas mais sustentáveis, precisam de saber como fazê-lo (Kozlowski, Searcy e Bardecki, 2018).

Posto isto, Earley *et al.* (2016) consideram que o processo de *Design Thinking* aplicado aos têxteis torna-se num método valioso na pesquisa científica para conectar todos os *stakeholders* em toda a cadeia de abastecimento. Para além disso focam que este processo gera novos *insights* e propostas criativas, que abordam a sustentabilidade na produção, uso e descarte de têxteis e moda, e estendem essa ambição à própria mentalidade dos próprios *designers*. Assim, o *Design Thinking* têxtil pode ser utilizado em grandes empresas para tornar tangível o processo de mudança sustentável para os funcionários e, potencialmente, oferecer uma maior compreensão das barreiras organizacionais que inibem o progresso (Earley *et al.*, 2016).

Finalmente, o benefício geral do *Design Thinking* colaborativo é óbvio (Tschimmel, 2012). De facto, a comunicação interna é essencial para incorporar o pensamento de *design* sustentável nas empresas, uma vez que, formatos mais criativos e divertidos podem libertar os *designers* das suas inibições e abrir conversas que talvez a infraestrutura atual não suporta tão bem (Earley *et al.*, 2016). Ademais, o *Design Thinking* para além de melhorar a imagem de um produto, o bem-estar dos futuros utilizadores e a sua lealdade à marca, a cocriação aumenta a eficácia dos processos criativos e de inovação, dado que, no processo de *design*, os utilizadores são considerados especialistas nas suas interações e experiências com determinados produtos e serviços (Tschimmel, 2012).

4.5. O DESIGN DE MODA COMO IMPULSIONADOR DO PRIVATE LABEL

A competição entre as marcas nacionais e as marcas *Private Label* (PL)³⁹ tem sido uma área de investigação fundamental na última década (Cheng *et al.*, 2007). Por conseguinte têm surgido vários estudos que debatem diferentes temas relacionados com as marcas PL (Girard *et al.*, 2017). Segundo Hsiao *et al.* (2019) existem estudos com diferentes focos sejam sobre as atitudes dos consumidores em relação às marcas PL, ou na relação entre a qualidade e o preço ou ainda na confusão entre marcas.

A verdade, é que o mercado sofreu mudanças dramáticas no que concerne à competitividade das marcas, o que resultou em mudanças visíveis na escolha das mesmas pelo consumidor e nos padrões de consumo. Essas mudanças se devem em parte à penetração e transformação de marcas PL entre países, setores e categorias de produtos. Consequentemente, o seu crescimento e evolução apresentam grandes desafios de competitividade aos gestores das marcas de fabricantes⁴⁰ e têm implicações na compreensão do futuro das marcas (Cuneo *et al.*, 2018).

As marcas PL, também conhecidas como marcas de distribuição⁴¹, eram consideradas como tendo produtos de baixo preço e baixa qualidade, no entanto, hoje, crescem como marcas exclusivas e de alta qualidade, tão boas quanto as outras marcas, adotando diferentes posições para responder a diferentes segmentos de mercado representando uma alternativa clara às marcas dos fabricantes, tanto em termos de qualidade como de diferenciação (Conn, 2005; Rossi *et al.*, 2015; Kapferer, 2008 in Abril e Cánovas, 2016; Cuneo *et al.*, 2018).

Para além disso, as marcas PL surgem com estratégias de marketing bem planeadas para captar a atração dos consumidores e também se estabeleceram como produto de marca para competir com as marcas líderes em termos de qualidade (De e Singh, 2017).

Em termos gerais, segundo dados divulgados pela Nielsen (2018), em mais de 60 países, mostram que os produtos PL continuam a ganhar participação em todas as

³⁹ Segundo a PLMA os produtos *private label* englobam todas as mercadorias vendidas sob a marca de um retalhista. Essa marca pode ser o próprio nome do retalhista ou um nome criado exclusivamente por este. Em alguns casos, um retalhista pode pertencer a um grupo grossista que possui as marcas que estão disponíveis apenas para os membros do grupo.

⁴⁰ As marcas de fabricante são produtos controlados e produzidos pelos fabricantes e vendidos por vários distribuidores (Fernandes, 2016).

⁴¹ Muitos autores usam o termo “marca do distribuidor”, pelo facto de a marca ser gerida pela cadeia de distribuição. Esta designação é mais utilizada pelas cadeias de hipermercados. Por outro lado, outro termo utilizado é também o de “marca própria”, caracterizada por possuir o nome da própria empresa de distribuição (Fernandes, 2016).

principais regiões geográficas. Segundo a *Private Label Manufacturers Association* (PLMA)⁴² em 17 países europeus, a quota de mercado das PL está aproximadamente nos 30 por cento. Dos 20 países, Espanha, Suíça e Reino Unido lideram com as maiores quotas de mercado acima dos 50%. Assim, conforme Nielsen (2018), na última década, a forte expansão de lojas pelos retalhistas deu aos compradores mais acesso às marcas e ao PL, para além disso, foi possível atribuir aos retalhistas um maior controlo sobre o que acontece no ponto de venda, uma vez que, conseguem projetar não apenas os seus planogramas⁴³, mas também o *design* dos produtos (Conn, 2005). Por outro lado, Conn (2005) refere ainda que o comércio eletrónico proporcionou uma outra forma de atingir o consumidor. Porém, o crescimento das marcas PL está a ser impulsionado pela escolha mais ampla que a economia digital oferece aos consumidores e pela globalização das tendências de compras (redes sociais, tecnologia, *e-commerce*).

De acordo com a Direção-Geral das Atividades Económicas [DGAE] (2018), no setor têxtil, o PL é uma prática comum e ocorre quando uma cadeia de retalho contrata outras empresas para produzir as suas roupas, na prática, estas cadeias não atuam na produção direta dos seus produtos, mas cumprem as etapas de conceção da coleção e posteriormente do marketing e gestão da marca. Deste modo, uma necessidade imperativa de crescimento, devido ao volume crescente de encomendas, e alguma capacidade financeira adquirida permitiu uma evolução da subcontratação básica para um modelo PL junto dos clientes, apresentando propostas de valor acrescentado ao nível do produto (Lima, 2018, p.263).

Em Portugal, segundo a AICEP (2018), tem sucedido por parte de algumas empresas um esforço de investimento e de desenvolvimento no negócio das marcas nacionais, contudo, no contexto total da indústria de vestuário e moda, continua a ter uma expressão muito menor do que o negócio de PL qualificado, que representa cerca de 90% das exportações de vestuário (AICEP, 2018).

Lima (2018, p.263) ressalta que:

“A introdução de competências internas ou externas ao nível do design significa uma apresentação de propostas cada vez mais arrojadas junto dos clientes, com os quais se sedimenta uma relação de que proporciona o

⁴² Acedido em 1 agosto de 2019. Disponível em: < <https://www.plmainternational.com/industry-news/private-label-today>>.

⁴³ Representação gráfica da distribuição dos produtos em estantes de uma superfície comercial com livre-serviço, em Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, <https://dicionario.priberam.org/planograma> [consultado em 21-08-2019].

aumento do número de encomendas. Salienta-se que muitas empresas, independentemente da sua dimensão, possuem já departamentos criativos internos, com designers têxteis e de moda, que desenvolvem soluções para as suas próprias marcas ou para terceiros”.

Atualmente, as empresas, mesmo as que trabalham apenas para marcas terceiras ou em PL, oferecem um *full service package*, constituído pelo *design* da coleção, desenvolvimento dos materiais, produção industrial e logística da distribuição (AICEP, 2018).

Assim sendo, a ATP (2017) reforça a importância das competências no domínio do *design*, seja para a marca própria seja no PL, de forma a adquirir em pleno estas competências que as grandes marcas estão a transferir para os fornecedores mais sofisticados e qualificados, fidelizando clientes de valor e captando novos, em mercados e nichos cada vez mais sofisticados e com maior margem, afastando-nos de vez da competição pelo preço e dominando a concorrência pelos fatores distintivos ou diferenciadores (ATP, 2017).

Em síntese, como refere a ATP (2017), no cenário futuro, prevê-se que os negócios da ITV na modalidade de PL, serão para manter e evoluir pela integração de mais valor acrescentado no produto final. Para isso será necessário o investimento em estratégias de inovação de processos e de organização, no aumento da cooperação com clientes e fornecedores, no aumento de competências que permitam melhorar as condições da oferta com vantagens para os mercados. Isto significa que, as empresas deverão adotar um novo posicionamento nestes negócios sendo consideradas como o “departamento” de desenvolvimento da inovação das marcas dos clientes e assim obter uma competitividade pela especialização e inovação (ATP, 2017).

Para além disso, é possível assegurar que, para além de criar produtos de alta qualidade, a indústria têxtil e de moda portuguesa oferece um conjunto de soluções integradas. Com decénios de tradição e experiência, enriquecida pela criatividade e inovação tecnológica, o PL recebe um significado maior através da sua implementação como uma verdadeira parceria com as marcas, uma proposta de valor hoje reconhecida unanimemente e elogiada em todo o mundo (ATP, 2017).

4.6. TENDÊNCIAS DE CONSUMO

O consumidor atual, nos países desenvolvidos e também em larga medida nos emergentes, encontra-se claramente informado e sólido em termos de valores, condicionando o seu ato de compra e, como tal, influenciam todo o negócio, em particular a relação entre o retalho e a produção, principalmente em regiões onde as preocupações sociais e ambientais pouco ou nada costumavam pesar (ATP, 2014). Contudo, para Lehmann *et al.* (2018) as constantes alterações no comportamento do consumidor e a rápida disseminação das tecnologias irão moldar e desafiar a ITV de forma imprevisível.

O relacionamento das pessoas com as roupas é particularmente complexo dado que as compram e utilizam por variados motivos conforme nos mostra no Quadro 17.

Quadro 17. Relação entre as pessoas e as roupas

Práticos	Emocionais	Sociais
Na compra: Promoções, conveniência, substituição de roupas; Para usar: Calor, proteção, função, conforto.	Na compra: <i>retail therapy</i>, recompensa, unicidade, fidelidade à marca; Para usar: Expressar identidade, look, confiança, alegria, significado, valores.	Na compra: compras de lazer, experiência, pressão social, presentes; Para usar: demonstrar valores e <i>status</i>, moda, pertença, ser adorado.

Fonte: Adaptado de Ellen Macarthur Foundation, 2017, pág. 74.

Para além de motivações práticas, a roupa preenche desejos emocionais e sociais mais subtis, como a expressão de identidade e a demonstração de valores. Por outro lado, o ato de comprar roupas também pode ser uma experiência em si (*retail therapy*). Deste modo, é essencial reconhecer o papel do vestuário como forma de satisfazer as necessidades humanas num contexto social para garantir que esse papel possa ser reforçado por uma nova economia têxtil (Ellen Macarthur Foundation, 2017).

Já para Todeschini *et al.* (2017) entre as recentes mudanças nos hábitos e preferências dos consumidores, a tendência de maior conscientização sobre a sustentabilidade é um dos elementos mais importantes e que surge como um dos impulsionadores das alternativas à *fast fashion*. Para além disso, há evidências de que alguns consumidores estão dispostos a pagar mais por produtos têxteis e de vestuário sustentáveis (Shen *et al.*, 2017).

Posto isto, a Ellen Macarthur Foundation (2017) salienta que, já que diferentes segmentos de roupas e tipos de clientes têm necessidades distintas, e existem diferenças regionais, uma variedade de abordagens tem o potencial de aumentar a utilização de roupas conforme evidencia o quadro seguinte.

Quadro 18. Vários tipos de clientes com várias necessidades

BARGAIN Procura pechinchas	AVOID Evita compras de roupas	STAND-OUT Destaque na multidão
Lojas com promoções; atraídos por ofertas promocionais; compra em segunda mão; designer outlets; grandes armazéns; vouchers e ofertas na internet.	Compra com pouca frequência; vai direto para o item requerido, abandona a loja se a fila para pagar for muito longa; compra online.	Compra em boutiques e lojas independentes; procura por novas tendências e ideias; personaliza ou faz a sua própria roupa; compra em street markets.
CELEBRITY Parecer uma celebridade	FITTING IN Pertencer a um grupo	ENVIRONMENT Preocupa-se com o meio ambiente
Lê revistas sobre celebridades; é atraído por lojas e sites que contêm tendências de moda de celebridades; esperava numa fila para comprar coleções especiais.	Compra roupas com estilo semelhante aos amigos; conecta-se com semelhantes nas redes sociais; compra nos mesmos sítios que os amigos; encaixa o seu estilo pessoal na tribo escolhida.	Tenta comprar em marcas de moda com ética; tenta encontrar novas utilidades para os seus itens que já não usa; não compra fast fashion; opta por marcas de moda locais.

Fonte: Adaptado de Ellen Macarthur Foundation, 2017, pág. 75.

Na moda, segundo a McKinsey & Company (2019) a mudança para novos modelos de propriedade é impulsionada pelo crescente desejo do consumidor por variedade, sustentabilidade e acessibilidade pelo que fontes sugerem que o mercado de revenda, por exemplo, pode ser maior do que a *fast fashion* em dez anos. Assim sendo, uma nova economia dos têxteis apresentará um conjunto de opções (Quadro 19) para conseguir corresponder às necessidades dos vários tipos de clientes (Ellen Macarthur Foundation, 2017).

Quadro 19. Opções para os tipos de clientes

Opção	Tipo de Cliente	Descrição	Segmento Vestuário
Aluguer/ Subscrição	<i>Stand-out Celebrity Fitting in Environment</i>	Os clientes pagam uma taxa mensal para ter um número fixo de peças emprestadas a qualquer momento e, assim, ter uma oportunidade para mudar de roupa com mais frequência.	Itens de <i>Fast fashion</i> , Todo o tipo de roupas.
Aluguer de curta duração	<i>Bargain Stand-out Avoid Celebrity Fitting in Environment</i>	Os clientes alugam peças de vestuário para determinadas ocasiões e para várias necessidades.	Roupas bebê e criança; Roupa maternidade; Roupa formal; Sportswear; Itens de luxo.
Venda de Roupas altamente duráveis	<i>Bargain Avoid Environment</i>	Os clientes selecionam especificamente roupas com mais durabilidade e de alta qualidade que possuem garantia, uma personalização aprimorada e que podem ser facilmente arranjadas.	Básicos; Estilos não sazonais; Vestuário de trabalho; Roupa íntima.
Revenda	<i>Bargain Fitting in Environment</i>	Os clientes compram peças de vestuário que foram usadas anteriormente por outras pessoas e que poderiam ter sido remodeladas/renovada.	Todo o tipo de vestuário.

Fonte: Adaptado de Ellen Macarthur Foundation, 2017, pág. 76.

Em suma, o comportamento do consumidor em relação ao vestuário parece ser particularmente complexo e influenciado por diferentes fatores (UNECE, 2017). De outro modo, as empresas de moda devem chegar a um acordo com o fato de que um consumidor mais desconfiado espera transparência total em toda a cadeia de valor (McKinsey & Company, 2019)

Como refere a ATP (2014) a sustentabilidade será uma das mais importantes tendências do futuro, cujo enfoque estará ligado aos fatores éticos, como as pressões que vêm do consumidor, por via das marcas ou empresas de distribuição que são clientes dos fabricantes e as relacionadas diretamente com a competitividade industrial.

Sob outra perspectiva a robustez das marcas, na abordagem em simultâneo dos quatro princípios: status, qualidade, ética e preço, será imprescindível para responder a um mercado com menos regras, no qual a informação flui de forma não controlada, e no qual será muito difícil prever os movimentos da concorrência (ATP, 2017).

5 ENQUADRAMENTO GERAL DA INDÚSTRIA TÊXTIL E VESTUÁRIO

5.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Uma análise da envolvente económica internacional e nacional⁴⁴ da conjuntura torna-se indispensável para enquadrar as opções de investimento das empresas da Indústria Têxtil e Vestuário (ITV) e definir as prioridades estratégicas tendo em consideração o ambiente económico dos principais mercados internacionais que influenciam as tendências da procura global num quadro cada vez mais exigente e competitivo (ATP, 2017).

Frequentemente as análises desta natureza concentram-se, em primeiro lugar, nas áreas ou zonas económicas mais importantes do consumo e do investimento internacional, e, em seguida, sobre os mercados representativos que compreendem especificidades ao nível das oportunidades e da concorrência (ATP, 2017).

Assim sendo, importa conhecer não só a envolvente dos grandes *players* internacionais, mas também a situação particular dos mercados onde se objetiva realizar investimentos e avaliar o potencial das condições para melhorar a competitividade da oferta (ATP, 2017).

⁴⁴ Consultar Apêndice A com atualização de dados gerais de 2020 como consequência da pandemia Covid-19.

5.2. ENQUADRAMENTO DA ITV NA EUROPA

O sector têxtil e do vestuário é uma parte importante da indústria transformadora europeia, desempenhando um papel crucial na economia e no bem-estar social em muitas regiões da Europa⁴⁵.

Segundo dados da *Euratex*, em 2017 (Tabela 3), a ITV europeia tinha um volume de negócios de 181 mil milhões de euros e compreendia 176.400 empresas, empregando mais de 1.7 milhões de pessoas.

Tabela 3. Dados gerais da ITV europeia, 2017 (1)

UE-28 (mil milhões €)	2017e	2016r	17/16 (%)	2015	2014	2013
Consumo Doméstico (Têxtil e Vestuário)	510.9	505.3	1,1	506.7	481.2	466.5
Volume de Negócios	181.0	175.3	3,3	173.1	168.5	163.8
Fibras sintéticas	7.5	7.4	1,6	7.6	7.5	6.8
Têxtil	95.3	90.3	5,5	88.2	84.7	82.9
Vestuário	78.2	77.5	0,8	77.3	76.3	74.1

e: Estimativas da Euratex, com base nos membros Euratex de 2016 e no Eurostat; r: revisto

Fonte: Adaptado de Euratex (2018).

A indústria têxtil apresentou um desempenho relativamente bom, com um aumento substancial da produção, do volume de negócios e do emprego. Pelo contrário, a atividade da indústria de vestuário manteve-se fraca, com uma produção decrescente e um crescimento débil no volume de negócios.

Tabela 4. Dados gerais da ITV europeia, 2017 (2)

UE-28	2017e	2016r	2015	2014	2013
Investimento (mil milhões €)	4.9	4.7	4.7	4.4	4.3
Fibras sintéticas	0.4	0.3	0.3	0.3	0.4
Têxtil	3.0	2.9	3.0	2.7	2.5
Vestuário	1.5	1.5	1.4	1.4	1.4
Emprego (1000 pessoas)	1.690	1.699	1.688	1.680	1.685
Fibras sintéticas	20	20	20	20	20
Têxtil	660	647	631	631	630
Vestuário	1.010	1.032	1.036	1.029	1.035
Empresas (número)	176.354	177.684	174.862	171.437	174.254
Fibras sintéticas	80	80	80	75	75
Têxtil	56.931	55.852	54.626	52.000	52.926
Vestuário	119.343	121.751	120.156	119.362	121.253

e: Estimativas da Euratex, com base nos membros Euratex de 2016 e no Eurostat; r: revisto

Fonte: Adaptado de Euratex (2018).

⁴⁵ <https://ec.europa.eu/growth/sectors/fashion/textiles-clothing/eu_en>.

Como é visível na Tabela 4 o emprego no setor têxtil continuou a melhorar desde 2016, registando taxas de crescimento de 2%. Pelo contrário, a evolução do emprego na indústria de vestuário no mesmo período foi negativa (-0,2%). Por outro lado, em 2017, o número de empresas, sofreu um decréscimo de 1% face a 2016 impulsionado pela queda do vestuário (-2%).

No que diz respeito ao comércio internacional (Tabela 5) verifica-se, em 2017, um crescimento global das importações extra-UE (1,6%) face a 2016 sendo que o vestuário contribui com um peso significativo de 73,1%.

Tabela 5. Comércio internacional UE, 2017

UE-28 (mil milhões €)	2017e	2016r	2015	2014	2013
Importações Extra-UE	112.1	110.3	109.4	99.8	91.7
Têxtil	30.1	29.1	28.7	26.4	24.5
Vestuário	82.0	81.2	80.8	73.4	67.2
Exportações Extra-UE	47.9	44.7	44.4	43.0	41.6
Têxtil	22.8	21.8	21.8	21.2	20.7
Vestuário	25.0	22.9	22.7	21.8	20.9
Balança Comercial Extra-UE	-64.2	-65.6	-65.0	-56.8	-50.1
Têxtil	-7.2	-7.3	-6.9	-5.3	-3.8
Vestuário	-57.0	-58.3	-58.1	-51.6	-46.3

e: Estimativas da Euratex, com base nos membros Euratex de 2016 e no Eurostat; r: revisto

Fonte: Adaptado de Euratex (2018).

À semelhança, também as exportações extra-UE apresentaram um crescimento de 7,2% face a 2016. Os têxteis contribuíram com 22.8 mil milhões de euros e, não distante, o vestuário com 25 mil milhões de euros. Assim sendo, a balança comercial dos têxteis e vestuário viu o seu défice diminuir para os 64.2 mil milhões de euros, face aos 65.6 mil milhões de euros em 2016.

Relativamente aos principais países fornecedores Extra-UE 28 de têxteis a China destaca a sua importância com um peso de 33,6%, seguido da Turquia (16,4%) e Índia (9,4%). Com uma percentagem menor segue o Paquistão (8,5%) e EUA (3,9%).

Tabela 6. Principais fornecedores têxtil e vestuário, 2017

Principais Fornecedores (milhões €)		2017	2016	2017/16 (%)
Têxteis	Extra-UE 28	30.056	29.072	3,4
	China	10.087	9.762	3,3
	Turquia	4.930	4.914	0,3
	Índia	2.815	2.654	6,1
	Paquistão	2.559	2.407	6,3
	EUA	1.161	1.101	5,4
Vestuário	Extra-UE 28	82.038	81.222	1,0
	China	27.212	27.774	-2,0
	Bangladesh	15.311	14.965	2,3
	Turquia	9.580	9.530	0,5
	Índia	5.017	5.136	-2,3
	Camboja	3.694	3.404	8,5

Fonte: Adaptado de Euratex (2018).

Na análise aos países fornecedores de vestuário (Tabela 6) destaca-se, mais uma vez, a liderança da China (33,2%) acima do Bangladesh (18,6%), apesar de uma evolução negativa de 2% face a 2016. A Turquia, ocupa o terceiro lugar com um peso de 11,7%, seguido da Índia (6,1%) e Camboja (4,5%).

Como país cliente de têxteis é, claramente visível, o domínio dos EUA (Tabela 7), com um ligeiro retrocesso nas importações em 2017, passando de 2.618 milhões de euros em 2016 para os 2.605 milhões de euros em 2017.

Tabela 7. Principais clientes têxtil e vestuário, 2017

Principais Clientes (milhões €)		2017	2016	2017/16 (%)
Têxteis	Extra-UE 28	22.846	21.776	4,9%
	EUA	2.605	2.618	-0,5%
	China	2.064	1.976	4,5%
	Turquia	1.773	1.667	6,4%
	Marrocos	1.557	1.459	6,7%
	Suíça	1.398	1.408	-0,7%
Vestuário	Extra-UE 28	25.017	22.900	9,2%
	Suíça	4.748	3.442	37,9%
	EUA	3.097	3.121	-0,8%
	Rússia	2.279	2.061	10,6%
	Hong Kong	1.977	1.945	1,6%
	China	1.394	-----	-----
	Japão	-----	1.369	-----

Fonte: Adaptado de Euratex (2018).

A China, torna-se no segundo bloco comercial chegando aos 2.064 milhões de euros em 2017, seguindo-se a Turquia (7,8%), Marrocos (6,8%) e Suíça (6,1%).

Por outro lado, a Suíça torna-se o país de excelência no que concerne ao vestuário apresentando um crescimento em 2017 de 37,9% face a 2016, o que corresponde a 4.748 milhões de euros. O EUA apresenta um decréscimo de 0,8% representando 3.097 milhões de euros face aos 3.121 milhões de euros registados em 2016. O peso da Rússia e Hong Kong correspondeu a 9,1% e 7,9%, respetivamente.

De salientar que o Japão sofreu uma queda significativa de 2016 para 2017 tendo sido superado pela China em 2017 com um total de 1.394 milhões de euros.

5.3. A ITV NA ECONOMIA PORTUGUESA

A realidade do património têxtil nacional, pela sua quantidade e diversidade, constitui uma herança notável, distribuída por contextos históricos, religioso, económicos, socioculturais até museológicos, onde uma panóplia de tecidos e afins produzidos a partir de matérias-primas naturais e autóctones ou importadas, ditaram acordos e leis, criaram unidades de produção, geraram, ora riquezas ora falências (Costa, 1999).

Com uma vasta história e tradição, a ITV portuguesa, é de forma consistente, um dos setores industriais mais representativos da economia portuguesa e mais assumidamente associado à região Norte de Portugal (CENIT, 2009).

De acordo com o AICEP (2018) a ITV representava em 2018 cerca de 3% do PIB nacional, cerca de 20% da indústria transformadora do país, 20% do emprego, 9% da produção e volume de negócios e 10% das exportações de mercadorias do país⁴⁶.

Tabela 8. Dados gerais da ITV em Portugal, 2017

	2017	2016	2015	2014	2013
Empresas (nº)	12.330	12.227	12.074	11.875	11.917
V.N (milhões €)	7.597	7.362	6.941	6.712	6.295
Produção (milhões €)	7.424	7.146	6.766	6.485	6.028
Pessoal ao Serviço (nº)	137.013	135.521	131.513	128.414	124.147
VAB (milhões €)	2.353	2.260	2.081	1.987	1.792

Fonte: INE, Sistema de contas integradas das empresas (2019).

⁴⁶ Consultar Apêndice B com atualização de dados de 2020 como consequência da pandemia Covid-19.

Com base nos últimos dados disponíveis do INE, de 2017, o setor têxtil e vestuário engloba 12.330 empresas (das quais, 3.509 relativas ao subsetor do têxtil e 8.821 ao subsetor do vestuário). Estas empresas representam cerca de 18,25% do total da indústria transformadora nacional. Em números absolutos a sua expressão resulta ainda maior: 7.6 mil milhões de volume de negócios, 7.5 mil milhões de produção, 5.3 mil milhões de exportações e 137 mil empregos diretos (Tabela 8 e Tabela 9).

Tabela 9. Comércio internacional de matérias têxteis e suas obras, Portugal

(milhares €)	2018	2017	2016	2015	2014
Saldo da balança comercial	1.013.093.287	1.076.483.333	1.095.752.107	982.799.240	1.002.843.794
Exportações de bens	5.313.792.254	5.215.143.634	5.035.792.328	4.810.727.436	4.617.235.287
Comércio INTRA-UE	4.374.103.337	4.317.951.435	4.241.960.642	3.956.711.520	3.806.742.168
Comércio EXTRA-UE	939.688.917	897.192.199	793.831.686	854.015.916	810.493.119
Importações de bens	4.300.698.967	4.138.660.301	3.940.040.221	3.827.928.196	3.614.391.493
Comércio INTRA-UE	3.136.784.172	3.178.839.932	3.084.879.673	2.998.999.270	2.832.839.286
Comércio EXTRA-UE	1.163.914.795	959.820.369	855.160.548	828.928.926	781.552.207
Taxa de cobertura (%)	123,56	126,01	127,81	125,67	127,75

Fonte: INE, Estatísticas do Comércio Internacional (2019).

Os setores dos têxteis e do vestuário constituem uma parte relevante da indústria transformadora e do comércio externo português (Amador e Opromolla, 2009). No seu conjunto, é um dos poucos setores industriais em que Portugal apresenta vantagens comparativas e um bom posicionamento competitivo no contexto internacional, cujo contributo é alicerçado no saldo comercial dos produtos de vestuário (CENIT, 2017).

Os principais mercados de produtos de têxtil e vestuário possuem uma forte orientação para o comércio intracomunitário. Em 2018, de acordo com dados do INE (2019), Espanha, França, Alemanha e Reino Unido, ocupam os lugares cimeiros do ranking de destinos de produtos de têxtil e vestuário portugueses.

Tabela 10. Comércio internacional - exportações de matérias têxteis e suas obras, 2018

(milhares €)	2018	2017	2016	Evolução 18/17 (%)
Espanha	1.693.868.306	1.762.635.818	1.782.210.614	-3,90
França	663.283.463	655.207.635	616.613.452	1,23
Alemanha	447.396.330	453.403.193	435.554.592	-1,32
Reino Unido	400.240.651	414.946.706	425.587.940	-3,54
Itália	330.056.056	244.963.528	220.891.915	34,74
EUA	322.589.184	317.804.470	264.160.262	1,51
Holanda	221.452.006	196.773.537	180.530.038	12,54
Suécia	109.779.109	108.330.500	109.653.294	1,34
Bélgica	102.768.651	102.365.699	99.787.402	0,39
Dinamarca	8.321.6617	76.593.734	76.305.118	8,65
Mundo	5.313.792.254	5.215.143.634	5.035.792.328	1,89
Intra-UE	4.374.103.337	4.317.951.435	4.241.960.642	1,30
Extra-UE	939.688.917	897.192.199	793.831.686	4,74

Fonte: INE, Estatísticas do comércio internacional de bens (2019).

Após a análise da Tabela 10, constata-se que Espanha liderou o ranking dos principais destinos das exportações portuguesas apesar de ter registado uma redução de 3,9% face a 2017, ou seja, menos 68 milhões de euros. Por outro lado, Itália apresentou um aumento absoluto de 85 milhões de euros (34,7%) sendo o destino que mais cresceu no total das exportações do setor.

De salientar que embora o mercado espanhol continue a ser o principal cliente da ITV, as empresas nacionais estão cada vez mais ativas e a trabalhar na diversificação dos seus mercados de exportação, com o intuito de abrir novas portas (AICEP, 2018).

Em virtude da especialização produtiva de Portugal, constata-se que os grupos de produtos ligados ao vestuário sejam os que assumem os lugares cimeiros nos rankings das exportações de têxteis e vestuário (Tabela 11).

Tabela 11. Estrutura setorial das exportações portuguesas de têxtil e vestuário, mensal acumulado

(milhares €)	Valor Jan-Dez/18	Valor Jan-Dez/17	Evolução 18/17 (%)
Seda	188.676	204.947	-7,94
Lã, pelos finos ou grosseiros; fios e tecidos de crina	66.914.212	71.782.365	-6,78
Algodão	167.132.603	177.437.563	-5,81
Outras fibras têxteis vegetais;	7.617.383	5.018.313	51,79
Filamentos sintéticos ou artificiais	84.400.708	81.865.436	3,10
Fibras sintéticas / artificiais descontínuas	271.271.706	252.064.326	7,62
Pastas, feltros e falsos tecidos	237.639.556	258.130.602	-7,94
Tapetes e outros revestimentos	80.886.535	79.790.429	1,37
Tecidos especiais e tufados	110.387.292	104.134.038	6,01
Tecidos impregnados	300.001.336	258.128.371	16,22
Tecidos de malha	131.536.834	148.271.628	-11,29
Vestuário e seus acessórios, de malha	2.219.167.076	2.154.568.855	3,00
Vestuário e seus acessórios, exceto de malha	973.159.002	995.064.247	-2,20
Outros artigos têxteis confeccionados	663.489.335	628.682.514	5,54

*Dados provisórios de 2017 e preliminares de 2018.

Fonte: INE, Estatísticas do comércio internacional de bens (2019).

Em termos de dinâmica nas exportações, o destaque no conjunto do período de janeiro a dezembro de 2018 destina-se para: outras fibras têxteis vegetais (crescimento de 51,79% face ao período homólogo de 2017); tecidos impregnados (16,22%); fibras sintéticas ou artificiais descontínuas (7,62%); e tecidos especiais e tufados (6,01%).

Por seu lado, segundo os últimos dados do INE (2019), as importações de têxteis e vestuário registaram em 2018 uma subida homóloga de 3,9%, consequência da descida registada nos fluxos intracomunitários (decrécimo de 1,3%) e da subida nos fluxos extracomunitários (crescimento de 21,2%).

Tabela 12. Comércio internacional - importações de matérias têxteis e suas obras, 2018

(milhões €)	2018	2017	2016	Evolução 2018/17 (%)
Espanha	1.547.998.319	1.580.841.983	1.555.612.671	-2,08
Itália	486.660.219	470.547.973	462.475.464	3,42
Alemanha	312.089.328	287.293.714	268.282.988	8,63
França	283.385.916	289.592.970	288.879.657	-2,14
China	314.922.736	236.594.799	216.759.867	33,11
Índia	243.614.505	220.834.257	184.491.369	10,32
Holanda	152.821.552	168.263.208	156.812.013	-9,18
Turquia	149.190.588	123.536.351	113.371.206	20,77
Paquistão	138.927.743	105.409.689	91.063.507	31,80
Bélgica	105.205.473	128.989.175	120.395.301	-18,44
Mundo	4.300.698.967	4.138.660.301	3.940.040.221	3,92
Intra-UE	3.136.784.172	3.178.839.932	3.084.879.673	-1,32
Extra-UE	1.163.914.795	959.820.369	855.160.548	21,26

Fonte: INE, Estatísticas do comércio internacional de bens (2019).

As importações de têxtil e vestuário (Tabela 12) são principalmente provenientes de países europeus, em especial, Espanha, Itália, Alemanha, França. Espanha, à semelhança das exportações, lidera as importações de matérias têxteis e suas obras, apesar de uma descida de 2% face a 2017. Por outro lado, a China e o Paquistão registaram um crescimento significativo ao nível das importações com 33,11% e 31,80% respetivamente.

Tabela 13. Estrutura setorial das importações portuguesas de têxtil e vestuário, mensal acumulado

(milhares €)	Valor Jan-Dez/18	Valor Jan-Dez/17	Evolução 18/17 (%)
Seda	8.372.196	11.260.885	-25,65
Lã, pelos finos ou grosseiros	126.997.378	124.297.078	2,17
Algodão	576.620.227	583.629.132	-1,20
Outras fibras têxteis vegetais	57.787.838	47.289.485	22,20
Filamentos sintéticos ou artificiais	358.331.519	340.664.262	5,19
Fibras sintéticas / artificiais descontínuas	291.437.435	291.104.454	0,11
Pastas, feltros e falsos tecidos	104.472.180	99.058.924	5,46
Tapetes e outros revestimentos	74.040.790	74.653.914	-0,82
Tecidos especiais e tufados	52.817.562	56.187.118	-6,00
Tecidos impregnados	141.683.796	132.652.711	6,81
Tecidos de malha	118.326.851	115.994.248	2,01
Vestuário e seus acessórios, de malha	1.094.561.867	1.033.587.382	5,90
Vestuário e seus acessórios (exceto malha)	1.115.413.077	1.059.705.894	5,26
Outros artigos têxteis confeccionados	179.836.251	168.574.814	6,68
*Dados provisórios de 2017 e preliminares de 2018.			

Fonte: INE, Estatísticas do comércio internacional de bens (2019).

Conforme a Tabela 13, em termos de dinâmica nas importações, o destaque no conjunto do período de janeiro a dezembro de 2018 vai para: outras fibras têxteis vegetais (crescimento de 22,20% face ao período homólogo de 2017); tecidos impregnados (6,81%); outros artigos têxteis confeccionados (6,68%); e vestuário e seus acessórios, de malha (5,90%).

Em suma, nos últimos anos, a indústria apresentou uma capacidade de se adaptar e reinventar, mediante o investimento realizado pelas empresas nacionais em tecnologia, no *design* e na inovação, bem como em novos canais de distribuição, na diversificação de mercados, na certificação, no desenvolvimento de novos produtos e na melhoria dos serviços. Deste modo, o volume de negócios e as exportações do setor registaram uma evolução positiva (AICEP, 2018).

Em paralelo, a ITV engloba duas importantes associações, a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP) que, mais que uma simples organização corporativa de representação patronal, se tem assumido como o verdadeiro *think tank* de toda a indústria, pensando-a estrategicamente e desenvolvendo um conjunto de iniciativas cruciais para o seu desenvolvimento e a Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confeção (ANIVÉC). Engloba também vários centros de competências, como como o CITEVE (Centro Tecnológico), o CENTI (Centro de Nanotecnologia Materiais Técnicos, Funcionais e Inteligentes), o CENIT (Centro Associativo de Inteligência Têxtil) e o MODATEX (Centro de Formação Profissional), que criou ligações a universidades, destacando-se igualmente o papel das suas associações no apoio às empresas e na divulgação internacional da oferta portuguesa e da moda. (AICEP, 2018; DGAE, 2018).

Hoje, a ITV portuguesa é uma indústria moderna, inovadora, que investe no *design*, na criação de novos materiais, de qualidade reconhecida internacionalmente, com grande capacidade para se adaptar às exigências da economia global, com vocação exportadora e de elevada relevância em termos de criação de riqueza e de emprego a nível nacional (Portugal Global, 2017).

5.4. IMPORTÂNCIA DA ITV NA REGIÃO NORTE

A distribuição geográfica das empresas dos setores têxtil e de vestuário encontra-se respetivamente na

Tabela 14 e Tabela 15, onde se mostra a distribuição por sete regiões portuguesas entre 2013 e 2017.

Tabela 14. Distribuição geográfica das empresas do setor têxtil

	2017	2016	2015	2014	2013	Evolução 2017/16 (%)	Peso 2017 (%)
Portugal	3.509	3.517	3.480	3.383	3.436	-0,23	
Norte	2.402	2.413	2.401	2.347	2.377	-0,46	68,45
Centro	516	515	494	471	475	0,19	14,71
AM Lisboa	324	327	331	322	341	-0,92	9,23
Alentejo	85	89	78	78	79	-4,49	2,42
Algarve	64	60	60	62	66	6,67	1,82
RA Açores	93	90	92	74	66	3,33	2,65
RA Madeira	25	23	24	29	32	8,70	0,71

Fonte: INE, Sistema de contas integradas das empresas (2019).

De acordo com o apresentado na

Tabela 14, verifica-se no âmbito da distribuição geográfica das empresas do setor têxtil, que estas se encontram essencialmente concentradas na região Norte de Portugal. Embora apresente um peso de 68% no total das empresas do setor, é de salientar a queda que foi registada entre 2013 e 2017 (cerca de 0,5%) no número de empresas.

Tabela 15. Distribuição geográfica das empresas do setor vestuário

	2017	2016	2015	2014	2013	Evolução 2017/16 (%)	Peso 2017 (%)
Portugal	8.821	8.710	8.594	8.492	8.481	1,27	
Norte	6.937	6.888	6.808	6.732	6.680	0,71	78,64
Centro	798	786	775	772	802	1,53	9,05
AM Lisboa	827	794	782	767	779	4,16	9,38
Alentejo	104	97	88	78	86	7,22	1,18
Algarve	68	64	65	72	66	6,25	0,77
RA Açores	43	37	34	33	32	16,22	0,49
RA Madeira	44	44	42	38	36	0,00%	0,50

Fonte: INE, Sistema de contas integradas das empresas (2019).

À semelhança do que se verifica no setor têxtil, também as empresas do setor de vestuário se encontram sobretudo concentradas na região Norte (78,64%), conforme é evidenciado na Tabela 15. Também neste setor se verificou uma evolução positiva no número de empresas entre 2013 e 2017, mas o valor mais alto registado na região Norte foi em 2017, com um total de 6.937 empresas.

Ao analisar o número de empresas têxteis e vestuário, localizadas na região Norte de Portugal, repartindo o total pela localização em termos de sub-regiões NUTS III (Tabela 16), constata-se que as sub-regiões Ave, Área Metropolitana do Porto e Cávado, apresentam uma acentuada concentração, sendo responsáveis pela localização de mais de metade das empresas da região Norte.

Tabela 16. Número de empresas da têxtil e vestuário no Norte de Portugal, 2017

	Norte	Alto Minho	Cávado	Ave	AM Porto	Alto Tâmega	Tâmega e Sousa	Douro	Trás-os-Montes
Têxtil	2402	70 (2,91%)	371 (15,45%)	942 (39,22%)	724 (30,14%)	4 (0,17%)	272 (11,32%)	13 (0,54%)	6 (0,25%)
Vestuário	6937	289 (4,17%)	2004 (28,89%)	1974 (28,46%)	1749 (25,21%)	22 (0,32%)	841 (12,12%)	41 (0,59%)	17 (0,25%)

Fonte: INE, Sistema de contas integradas das empresas (2019).

Em 2017, o setor têxtil e vestuário empregava, na região Norte, 117.524 pessoas (38.296 nos têxteis e 79.228 no vestuário), o que representa cerca de 30,86% do total da indústria transformadora.

Tabela 17. Pessoal ao serviço na ITV na região Norte

	2017	2016	2015	2014	2013	Peso ITV Norte na Indústria Transformadora (%)
Indústria Transformadora	380.793	369.092	358.649	347.199	337.536	
Têxtil	38.296	37.033	35.370	34.401	33.567	10,06
Vestuário	79.228	78.819	76.807	74.527	71.135	20,81

Fonte: INE, Sistema de contas integradas das empresas (2019).

As sub-regiões Ave, Área Metropolitana do Porto e Cávado, apresentam uma acentuada concentração de pessoal ao serviço na ITV com 42.848 pessoas, 27.578 e 25.118, respetivamente (INE, 2019).

Ainda no ano de 2017, segundo a Tabela 18, o volume de negócios da ITV atingiu os 6.614 milhões de euros (3.102 milhões de euros nos têxteis e 3.512 milhões de euros no vestuário), valor 3% superior ao registado em 2016, representando cerca de 18% do total da indústria transformadora.

Tabela 18. Volume de negócios (€) das empresas da ITV, região Norte

	2017	2016	2015	2014	2013
Volume de Negócios					
Indústria Transformadora	35.485.548.154	32.914.315.512	31.780.102.549	30.176.517.526	28.908.617.310
Têxtil	3.102.367.926	2.971.319.583	2.830.495.818	2.695.811.218	2.630.267.503
Vestuário	3.512.541.431	3.465.517.629	3.204.837.394	3.116.167.334	2.811.842.766
VAB					
Indústria Transformadora	9.647.950.098	9.072.453.594	8.482.342.384	7.956.987.234	7.475.323.110
Têxtil	899.341.502	864.798.889	781.828.761	717.534.047	651.974.620
Vestuário	1.142.804.274	1.095.924.718	1.009.498.026	976.159.743	873.237.944

Fonte: INE, Sistema de contas integradas das empresas (2019).

O VAB, em 2017, foi de 2.042 milhões de euros (899 milhões de euros nos têxteis e 1.142 milhões de euros no vestuário), mais 4% face a 2016, representando cerca de 21% do total da indústria transformadora da região Norte.

No que diz respeito ao investimento, em 2017, o FBCF⁴⁷ na região Norte (Tabela 19) foi de cerca de 342 milhões de euros, (219 milhões de euros nos têxteis e 122 milhões de euros no vestuário), tendo apresentado um crescimento de 29,54% face a 2016.

Tabela 19. FBCF (€) das empresas da ITV, região Norte, 2017

	Indústria Transformadora	Têxtil	Vestuário	Evolução 2017/16 (%)
Norte	1.930.738.944	219.789.000	122.958.144	29,54
Alto Minho	147.438.129	3.954.639	1.089.005	-25,92
Cávado	219.915.535	40.512.039	39.616.159	16,06
Ave	374.253.167	112.824.529	41.063.734	63,90
AM Porto	975.366.575	56.174.605	23.391.647	19,15
Alto Tâmega	6.842.474	0	21.105	-65,13
Tâmega e Sousa	143.779.051	6.303.754	17.767.316	-14,10
Douro	42.471.839	6.590	9.178	60,77
Trás-os-Montes	20.672.174	12.844	0	-138,08

Fonte: INE, Sistema de contas integradas das empresas (2019).

⁴⁷ Engloba as aquisições líquidas de cessões, efetuadas por produtores residentes, de ativos fixos durante um determinado período e ainda determinados acréscimos ao valor de ativos não produzidos obtidos através da atividade produtiva de unidades de produção ou institucionais (Pordata, 2019).

Ao nível do comércio internacional, conforme Tabela 20, verifica-se que as exportações de matérias têxteis e suas obras em 2018, na região Norte, os produtos que registaram maiores crescimentos absolutos foram outras fibras têxteis vegetais (acréscimo de 1.829.753 milhões de euros), tecidos impregnados (38.709.073 milhões de euros) e artigos de lã (1.596.451 milhões de euros).

Tabela 20. Comércio internacional - exportações de matérias têxteis e suas obras, região Norte, 2018

(milhares €)	2018	2017	Evolução 2018/17 (%)
Artigos de Seda	120.198	179.593	-33,07
Artigos de Lã	15.199.927	13.603.476	11,74
Artigos de Algodão	156.494.295	165.880.176	-5,66
Outras fibras têxteis vegetais	6.235.428	4.405.675	41,53
Filamentos sintéticos ou artificiais	48.511.771	49.437.483	-1,87
Fibras sintéticas ou artificiais descontínuas	124.084.605	112.651.186	10,15
Pastas, feltros e falsos tecidos	121.724.387	144.239.210	-15,61
Tapetes e outros revestimentos para pavimentos	29.740.561	28.403.825	4,71
Tecidos especiais e tufados	38.492.952	35.062.787	9,78
Tecidos impregnados	251.314.075	212.605.002	18,21
Tecidos de malha	107.335.497	118.830.404	-9,67
Vestuário e seus acessórios, de malha	2.046.369.638	1.989.432.209	2,86
Vestuário e seus acessórios, exceto de malha	682.526.315	693.526.161	-1,59
Outros artefactos têxteis confeccionados	598.822.446	562.364.266	6,48
Total	4.226.972.095	4.130.621.453	2,33

Fonte: INE, Estatísticas do comércio internacional de bens (2019).

De salientar que as exportações aumentaram 2% no período de 2018-2017 totalizando, em 2018, um valor próximo dos 4.226 milhões de euros contra 4.130 milhões de euros em 2017.

Ainda em 2018, segundo Tabela 21, as importações de têxteis e vestuário ascenderam a cerca de 1.901 milhões de euros, valor que cresceu de 2017 para 2018 em 5%. Os produtos que registaram maiores crescimentos no período foram outras fibras têxteis vegetais (25,48%), vestuário e seus acessórios, de malha (15,86%), outros artefactos têxteis confeccionados (10,60%) e tecidos impregnados (7,41%).

Tabela 21. Comércio internacional - importação de matérias têxteis e suas obras, região Norte, 2018

(milhares €)	2018	2017	Evolução 2018/17 (%)
Artigos de Seda	4.942.041	8.434.927	-41,41
Artigos de Lã	48.892.372	49.105.251	-0,43
Artigos de Algodão	532.557.796	529.522.614	0,57
Outras fibras têxteis vegetais	46.864.976	37.347.818	25,48
Filamentos sintéticos ou artificiais	241.573.125	225.320.283	7,21
Fibras sintéticas ou artificiais descontínuas	232.886.139	229.761.428	1,36
Pastas, feltros e falsos tecidos	59.114.737	55.188.453	7,11
Tapetes e outros revestimentos para pavimentos	17.367.832	18.808.874	-7,66
Tecidos especiais e tufados	36.970.224	38.011.318	-2,74
Tecidos impregnados	86.848.748	80.856.715	7,41
Tecidos de malha	96.655.397	90.428.484	6,89
Vestuário e seus acessórios, de malha	230.910.481	199.297.793	15,86
Vestuário e seus acessórios, exceto de malha	222.439.136	204.094.098	8,99
Outros artefactos têxteis confeccionados	43.544.235	39.370.439	10,60
Total	1.901.567.239	1.805.548.495	5,32

Fonte: INE (2019).

É de referir que a ITV apresenta um peso significativo na região Norte de Portugal centrada nos artigos de outras fibras têxteis vegetais, tecidos impregnados, vestuário e seus acessórios de malha e fibras sintéticas ou artificiais descontínuas.

Em suma, de acordo com a DGAE (2018), segundo informação veiculada pelo jornal Expresso, algumas das principais empresas do setor têxtil e vestuário nacional, são as que constam da tabela seguinte:

Tabela 22. Empresas nacionais da ITV, por volume de negócio, 2018

	Subsetor	Nº de Empregados	V.N (milhões €)	Localização
Cotesi	Têxtil	524	81,1	Vila Nova de Gaia
Polopique	Vestuário	211	70,3	Santo Tirso
Riopele	Têxtil	883	70,2	Famalicão
Petratex	Vestuário	577	64,1	Paços de Ferreira
Vieira & Marques, Lda.	Vestuário	233	61,8	Póvoa de Lanhoso
Confetil	Vestuário	287	61,8	Maia
Cordex	Têxtil	340	61,4	Ovar
Lameirinho	Têxtil	697	58,0	Guimarães
FSM	Vestuário	174	56,0	Lousada
Ramiro & Carvalho, Lda.	Vestuário	78	54,1	Fafe
Copo Têxtil Portugal, SA	Têxtil	243	48,3	Aveiro
Têxteis J.F. Almeida, SA	Têxtil	574	41,7	S. J. da Madeira

Fonte: Adaptado de DGAE (2018).

5.5. I&D NA ITV

Em 2018, segundo dados divulgados pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC, 2019)⁴⁸ a despesa total em I&D atingiu globalmente 2.769 milhões de euros (M€), distribuindo-se pelos quatro setores de execução da seguinte forma: Empresas, 1.425 M€; Estado, 147 M€; Ensino Superior, 1.153 M€; Instituições Privadas sem Fins Lucrativos (IPSFL), 45 M€.

Deste modo, destaca-se o peso da despesa em I&D total no PIB que foi, em 2018, de 1,36% (longe da meta definida na Estratégia Europa2020). Em termos de setor executor, o setor empresarial foi responsável por 51% do total da despesa em I&D, ou seja de 0,7% em termos de rácio do PIB.

No que concerne à despesa em I&D do setor têxtil (CAE 13), correspondeu a 17.212,1 milhares de euros, o que representa cerca de 0,01% do PIB.

Quadro 20. Despesas em I&D na ITV, 2018

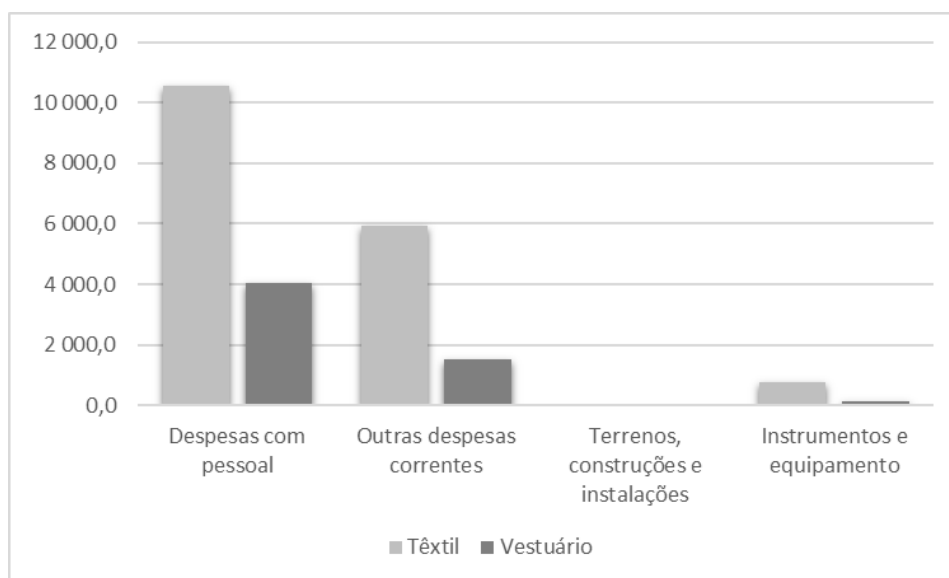
		Despesa total	
		Milhares €	%
Total		1.424.577,6	100,0
CAE 13	Fabricação de têxteis	17.212,1	1,2
CAE 14	Indústria do vestuário	5.689,3	0,4

Fonte: DGEEC (2019).

Na distribuição por rubricas, verificou-se que os custos com pessoal assumiram a maior parcela (64%), ou seja, 14.5 M€. As despesas com pessoal juntamente com as outras despesas correntes totalizaram 22.002,9 M€, representando 96% do total da despesa em I&D do setor conforme podemos observar na Figura 5.1.

⁴⁸ Os totais apresentados podem não corresponder à soma das parcelas por razões de arredondamento.

Figura 5.1. Tipo de despesa em I&D na ITV em 2018



Fonte: Adaptado de DGEEC (2019).

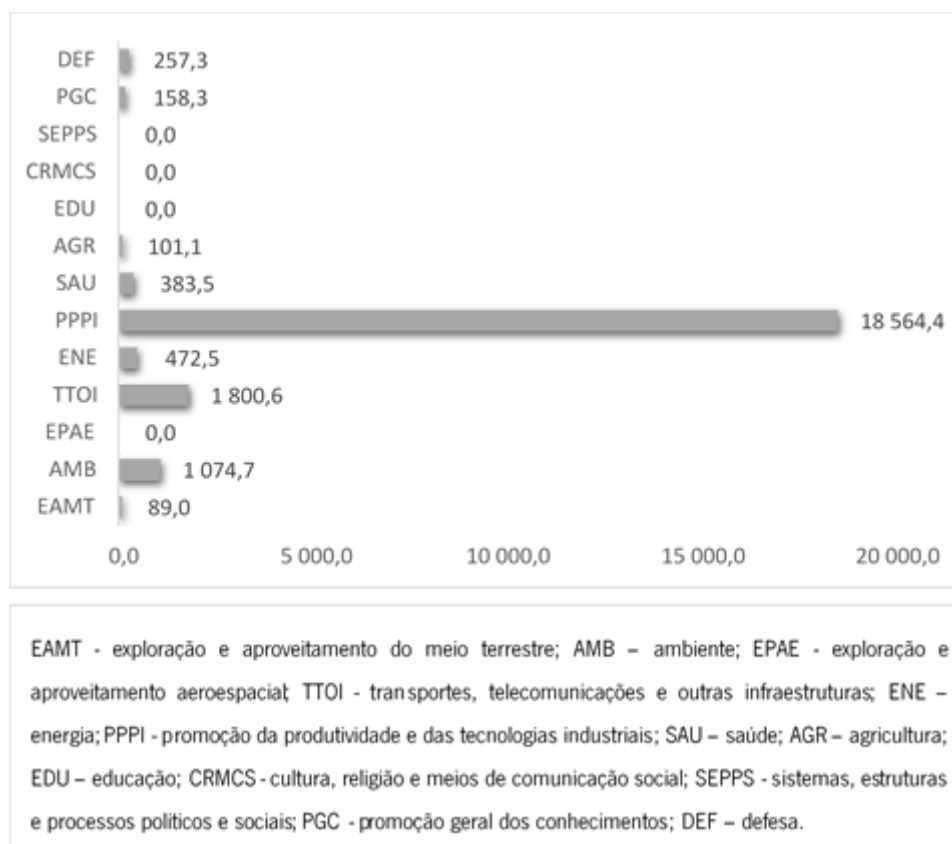
A distribuição por fontes de financiamento revela que as empresas da ITV financiaram a quase totalidade da sua despesa em I&D (20.863,2 M€), ou seja, 91%. Os fundos do Estado assumiram 6,7% (1.537,7 M€) e os do estrangeiro 2% (485,5 M€). Percentagens residuais distribuíram-se por fundos de outras empresas (DGEEC, 2019).

No que diz respeito ao tipo de investigação, segundo os dados da DGEEC (2019), as empresas da ITV realizaram sobretudo desenvolvimento experimental, que assumiu um valor de 15.295,9 M€, destacando-se claramente dos outros tipos de I&D, com 67%. A investigação aplicada representou 29% (6.607,4 M€) e a investigação fundamental 4% (998,1 M€).

Na distribuição por domínio de investigação e desenvolvimento destacaram-se as ciências da engenharia e tecnologias, assumindo 90% da despesa total em I&D do setor empresarial da ITV. Seguiram-se as ciências exatas e naturais, com 7,4%, e as ciências sociais, com 2%.

A I&D desenvolvida pelas empresas da ITV teve como principal objetivo socioeconómico a promoção da produtividade e das tecnologias industriais, representando 81% da despesa do setor conforme Figura 5.2.

Figura 5.2. Despesas em I&D das empresas da ITV por objeto socioeconómico em 2018



Fonte: Adaptado de DGEEC (2019).

Seguiram-se o desenvolvimento dos transportes, telecomunicações e outras infraestruturas com 8% e a ambiente com 5%.

Na distribuição da despesa em I&D por localização geográfica (NUTS II), observa-se que o Norte se destacou representando 84% do total. Seguido da região Centro, com 17% do valor de despesa. As restantes regiões não apresentaram valores (DGEEC, 2019).

No que concerne aos recursos humanos, em 2018, o número total de pessoas afetas a atividades de I&D nas empresas da ITV foi 1.911, o que medido em “equivalente a tempo integral” (ETI) perfaz 749 indivíduos. No que se refere à ocupação, a Figura 5.3 revela que 68% (512 ETI) daqueles indivíduos desempenharam funções de Investigador, 27% (201 ETI) funções de técnico e 5% (36 ETI) desenvolveram tarefas de apoio diretamente ligadas a I&D.

Figura 5.3. Recursos humanos em atividades de I&D nas empresas ITV em 2018



Fonte: Adaptado de DGEEC (2019).

A distribuição por género revela que 67% dos indivíduos em atividades de I&D nas empresas em 2018 eram do género masculino (502 ETI). Já no que diz respeito ao nível de escolaridade, 52% dos profissionais em atividades de I&D nas empresas da ITV, em 2018, eram titular do grau de licenciatura (389 ETI), seguindo-se os titulares de ensino básico, secundário ou pós-secundário não superior (25%), com 186 ETI. Os indivíduos com grau de mestrado que representaram 13% (100 ETI).

5.6. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS PARA A ITV PORTUGUESA

A ITV é uma indústria com grande expressão na estrutura industrial portuguesa tendo assumido um papel de destaque em termos de emprego e peso na economia nacional. De facto, é um setor maduro, fragmentado e sujeito a desequilíbrios cíclicos entre a oferta e a procura, cujo desempenho se encontra estreitamente condicionado pelas flutuações da atividade económica mundial (AEP, 2011).

Para a ATP (2014) e AICEP (2018), nos últimos anos, após um período de grande instabilidade, a fileira têxtil e vestuário nacional demonstrou uma extraordinária resistência e uma capacidade de se adaptar e reinventar para vencer a adversidade, em constantes e diversos desafios, manter-se competitiva e reformular-se para enfrentar a concorrência global. Destaca-se, por isso, o investimento realizado pelas empresas em

tecnologia, no *design* e na inovação, assim como em novos canais de distribuição, na diversificação de mercados, na certificação, no desenvolvimento de novos produtos e na melhoria dos serviços.

Por outro lado, a existência de planos estratégicos para o setor, desde 2002, contribui para o alinhamento das vontades do coletivo do tecido empresarial, coincidindo-os com os Quadros Comunitários de Apoio, essenciais para o financiamento do investimento, e conciliou as iniciativas públicas com as intenções do setor privado, criando sinergias no domínio das políticas industriais, inovação e internacionalização (ATP, 2017).

Por conseguinte, estão lançados os alicerces para que o setor mantenha um rumo de crescimento sustentado nos próximos anos, tendo por base as prioridades estratégicas que foram destacadas no anterior *Plano Estratégico 2020* e consolidadas no documento *Roadmap para a Especialização Inteligente e Competitividade Global da ITV Portuguesa*, cuja objetivo primordial da ITV portuguesa para 2025 é tornar-se a líder mundial na conceção, desenvolvimento e produção de artigos de valor acrescentado e de nicho, no domínio da moda e da inovação tecnológica aplicada ao setor (ATP, 2017).

Deste modo, de acordo com a ATP (2014; 2017) há que realizar investimentos nos seguintes eixos:

- **Capitalização das Empresas** - recurso a capitais alheios possuem outras alternativas para além do crédito bancário, destacando-se o capital de risco ou mesmo a entrada de *equities* especializadas no capital das empresas, pelo que será necessário vencer as resistências culturais à partilha do poder nas organizações, se isso significar uma oportunidade para crescer ou até mesmo sobreviver. De ressaltar a importância na melhoria de acesso ao crédito bancário e a um custo do financiamento mais baixo, a que se deverá juntar, com a máxima brevidade, a operacionalização dos programas operacionais do novo Quadro Comunitário de Apoio;
- **Gestão das Organizações** - apesar dos progressos alcançados, ainda há um longo caminho para melhorar a *performance* das empresas e do sector em geral. Sublinha-se que as barreiras de natureza cultural têm ainda influenciado de forma negativa para impedir que as empresas não

ganhem uma maior dimensão crítica, o que poderia ser alcançado por via de fusões e aquisições, ou por alianças empresariais e redes de cooperação, partilhando recursos e aumentando resultados, numa lógica colaborativa e não competitiva entre elas;

- **Pessoas e Empreendedorismo** – sem recursos humanos qualificados todos os objetivos estratégicos serão apenas um exercício de boas intenções, incapazes de serem concretizados. Deste modo, as empresas obrigam-se a dar especial atenção na qualificação dos seus quadros, a todos os níveis, sob pena de rapidamente se colocarem na obsolescência organizativa e desligados do mundo. De salientar a importância do empreendedorismo que deverá ser estimulado e apoiado, dando condições aqueles que, pelas razões mais diversas, encontram em si a iniciativa de ousar, de correr riscos, de viver o projeto como uma aventura;
- **Tecnologia** – o aumento da concorrência global determinado pela abertura plena dos mercados impossibilitou uma concorrência pelo custo, desta forma, a diferenciação pela inovação tecnológica (novos materiais, novas funcionalidades e novos produtos e processos) e não tecnológica (o design e a moda) permitiu uma ascensão na cadeia de valor, procura de novos segmentos de mercado e novos clientes, incluindo nichos. Assim sendo, torna-se necessário o desenvolvimento de I&D nas empresas e na relação entre estas e o sistema científico e tecnológico, de modo a continuar a transportar valor acrescentado para o negócio do têxtil, vestuário e moda, através da transferência de conhecimento e tecnologia, orientada às necessidades das empresas e do mercado. Destaca-se o fomento ao subsector dos têxteis técnicos, o desenvolvimento de novos materiais, produtos, processos e funcionalidades, assim como a Indústria 4.0 e todas as suas manifestações;
- **Design** – competências no domínio do design, quer para a marca própria quer no *private label*, com o objetivo de capturar estas competências que as grandes marcas estão a transferir para os fornecedores mais

sofisticados e qualificados, permitindo a fidelização de clientes de valor e conquista de novos, em mercados e nichos cada vez mais sofisticados e com maior margem, afastando-nos da competição pelo preço e dominando a concorrência pelos fatores distintivos ou diferenciadores;

- **Imagem e Visibilidade do Sector** – importa reforçar a promoção da imagem interna e externa da nova indústria têxtil, vestuário e moda portuguesa, valorizada pelos *drives* do design, da tecnologia, do serviço e da internacionalização, de maneira a que, internamente, seja um argumento de atração de novos talentos, destinados a enriquecer e regenerar o setor e, ao nível externo, consolide a perceção positiva da etiqueta *made in Portugal*, sinónimo de excelência, desempenho industrial e no serviço, tradição, bom-gosto, design e tecnologia;
- **Internacionalização** - a matriz exportadora deverá ser reforçada, quer pelo aumento das quotas das empresas que já exportam, quer pelo aumento no valor acrescentado nos produtos e serviços transacionados, alargando a base exportadora. Inclui-se neste domínio o desenvolvimento de competências no *sourcing* internacional, particularmente no Norte de África e Leste Europeu, indispensáveis para compensar a perda esperada de partes de cadeia de valor mais dependentes de mão de obra intensiva e de menor valor acrescentado, que podem (e devem) ser deslocalizadas para onde faça mais sentido.

Em suma, face a estas prioridades estratégicas, é de salientar que os caminhos para a sua concretização se mantêm com algumas particularidades, nomeadamente: (1) em relação ao *private label* pois continuará a ser uma atividade dominante na indústria, mas com tendência a diminuir, admitindo-se que, em 2025, irá representar menos de 40% da atividade industrial na fileira; (2) os têxteis técnicos irão sobressair, sendo de admitir que, penetrando a tecnologia em todos os segmentos industriais, estes venham a ganhar um peso acrescido e possam chegar a representar cerca de 40% de toda a produção; (3) e as marcas *made in Portugal* terão uma fixação entre os 20 e os 25% do total da atividade da fileira, sustentadas por um mercado doméstico economicamente estável e por uma expansão internacional menos exigente de recursos, sobretudo orientada para o comércio eletrónico (ATP, 2017).

Parte III – Dimensões Empíricas do Estudo

6 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

6.1. INTRODUÇÃO

O conhecimento como elemento indispensável na construção dos destinos da humanidade tem sido cada vez mais afirmado no contexto da sociedade atual (Lima e Mioto, 2007).

De facto, entre todos os animais, o ser humano, é o único capaz de criar e transformar o conhecimento, de aplicar o que aprende, por diversos meios e o único capaz de criar um sistema de símbolos, como a linguagem, para registar as próprias experiências e passá-las para outros seres humanos (Kauark, Manhães e Medeiros, 2010). Ao criar este sistema de símbolos, o Homem foi capaz de ordenar melhor o pensamento e, por conseguinte, catalogar e prever os fenómenos que o cercam (Kauark, Manhães e Medeiros, 2010). Deste modo, durante séculos, a procura incessante pela verdade permitiu a formação de várias concepções a respeito da história da ciência e sobre o processo de construção do conhecimento (Souza e Melo, 2015).

A procura do conhecimento é sempre uma tarefa incompleta e transitória, pois a apropriação do saber, que tendencialmente nos conduz à verdade, é invariavelmente parcial e temporária, a suprema angústia que impulsiona a curiosidade humana em procurar alcançar sempre mais e mais, sabendo que esse esforço jamais alcançará o absoluto (Curran e Blackburn, 2001).

Assim, por existir mais de uma forma de conhecimento, é conveniente distinguir o que é conhecimento de senso comum em oposição ao conhecimento científico (Prodanov e Freitas, 2013). O conhecimento de senso comum é aquele que é passado de geração em geração através da educação informal ou baseado em imitação ou experiência pessoal, por outro lado, é possível dizer que este tipo de conhecimento surge como consequência da necessidade de resolver problemas imediatos, que aparecem na vida prática e decorrem do contato direto com os fatos e fenómenos que acontecem diariamente (Köche, 2011; Prodanov e Freitas, 2013).

Por outro lado, o conhecimento científico manifesta-se com a necessidade de o homem não assumir uma posição passiva, de testemunha dos fenómenos, sem poder de ação ou controlo dos mesmos (Köche, 2011). Para que o conhecimento seja considerado científico, é necessário analisar as particularidades do objeto ou fenómeno em estudo (Prodanov e Freitas, 2013), assim como, as possíveis causas de um acontecimento (Carvalho *et al.*, 2000)

Posto isto, é possível considerar que a ciência tem como objetivo fundamental chegar à veracidade dos fatos (Prodanov e Freitas, 2013) sendo que o conhecimento científico não aceita a opinião ou convicções como fundamento para justificar a aceitação de uma afirmação (Köche, 2011).

Seja como for, a procura do conhecimento, mesmo com as limitações imanescentes, implica um conjunto de regras de relacionamento entre o cognoscente (sujeito do conhecimento) e o cognoscível (objeto do conhecimento), que a ciência se esforça por objetivar, para que possa existir quantificação e modo comparar, pois de outra maneira não poderíamos saber nunca se realizamos a diferença e, mais importante do que isso, contribuímos para o avanço gnosiológico, na utopia permanente da nossa condição humana de nos apropriarmos da verdade.

A natureza do conhecimento científico deriva da forma como é produzido e justificado (Köche, 2011), assim, para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação (GIL, 2008 *in* Prodanov e Freitas, 2013). Ou seja, seguir um método científico (Carvalho *et al.*, 2000).

Para Marconi e Lakatos (2003) o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança permite alcançar o objetivo, ou seja,

conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do investigador.

A metodologia no trabalho de investigação, mesmo quando abordamos ciências humanas e sociais, onde é mais difícil a referida objetivação, pela complexidade do facto de que o objeto observado (o homem) é o mesmo que o sujeito que observa (o homem), havendo infindáveis variantes no comportamento humano e nas suas manifestações, a começar pela intencionalidade, algo que, aparentemente, não existe na observação de fenómenos físico ou químicos, em laboratório.

Prodanov e Freitas (2013) argumentam que o método científico consiste num conjunto de processos ou operações mentais que se devem aplicar numa investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. Já para Köche (2011) o método científico é a forma crítica de produzir o conhecimento científico, que consiste na proposição de hipóteses bem fundamentadas e estruturadas na sua coerência teórica e na possibilidade de serem submetidas a um teste crítico severo e avaliada pela comunidade científica.

Para Saunders *et al.* (2012) citado por Teixeira (2016) em investigação científica, a metodologia é constituída pelo conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados pelo investigador para alcançar os seus objetivos.

Assim, nas pesquisas desta natureza existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, onde a relação existente entre o investigador e a pesquisa supera a dicotomia sujeito *versus* objeto. Na verdade, o investigador é ao mesmo tempo o sujeito e o instrumento das suas pesquisas (Silveira e Córdova, 2009; Kauark, Manhães e Medeiros, 2010; Moura, 2018).

O facto é que no meio de tal pluralidade científica, muitas vezes o investigador é confrontado com temáticas próximas à sua realidade profissional ou social, colocando em risco a neutralidade científica (Kauark, Manhães e Medeiros, 2010). Por isso, Alves-Mazzotti (2006) admite que a maior parte dos cientistas reforça que nenhum conhecimento é inteiramente objetivo e, nesse caso, a única objetividade a que podemos aspirar é aquela que resulta da exposição de nossas pesquisas à crítica da comunidade científica, assim,

“A validação do conhecimento gerado pela pesquisa, a aprovação de sua confiabilidade e relevância pela comunidade académica, exige que o

pesquisador se mostre familiarizado com o estado atual do conhecimento sobre a temática focalizada, de modo que ele possa, de alguma forma, inserir sua pesquisa no processo de produção coletiva do conhecimento (Alves-Mazzotti, 2006, pág. 638)”.

Assume-se, portanto, que o problema de investigação surge pela informação adquirida após vários anos de atividade profissional ligada à ITV Portuguesa, com vários estudos realizados nesta área, comprovando a sua evolução ao longo de decénios. De destacar ainda o fundamento teórico dessa pesquisa e pelas motivações pessoais com o objeto de estudo como já foi referido na Introdução deste trabalho.

Assim, neste capítulo é apresentado o enquadramento metodológico da investigação tendo em vista a sua discussão e a sua aplicabilidade, comprovando assim as escolhas assumidas para o processo de investigação, enquadrando os objetivos e questões do estudo, descrição dos procedimentos, o processo de identificação e seleção dos participantes, descrição detalhada dos procedimentos metodológicos adotados e a análise de dados.

6.2. PRESSUPOSTOS E QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO

Os capítulos anteriores (2, 3, 4 e 5) foram constituídos pela revisão de literatura sobre as principais variáveis do estudo, ou seja, a ligação existente entre a competitividade, a indústria têxtil e vestuário e o design de moda, destacando ideias e pensamentos de autores reconhecidos neste campo de pesquisa.

Com esta visão dos conceitos gerais e do papel que a ITV desempenha em Portugal, reconhece-se que a indústria tem vindo a alterar o seu comportamento ao longo dos últimos anos. A adaptação para novos modelos de negócios, cujo intuito é satisfazer os clientes, cada vez mais existentes, e, ao mesmo tempo, tornar-se numa indústria sustentável e competitiva, faz com as empresas estejam em permanente desafio de inovação.

Assim, esta prática investigativa, cujo tema consiste no *“Design de Moda como fator Dinamizador da Competitividade Externa do Subsector da Indústria de Malhas Portuguesa”*, tem como objetivo central estudar as razões do sucesso da indústria portuguesa de malhas, nomeadamente a sua forte competitividade nos mercados

externos. Em especial destaca-se a utilização de competências internas das empresas ao nível do design, como ferramenta de diferenciação para conquistar e reter novos mercados, altamente exigentes, distanciando-se da base competitiva exclusivamente de preço, criando um novo modelo de sucesso que inspira outros setores e indústrias de outros países: o *private label*.

Com efeito, o modelo de negócios de *private label* distingue-se do modelo de subcontratação pela sua complexidade, conforme mencionado no capítulo 4, uma vez que o último é basicamente uma oferta de capacidades de produção com base no custo/minuto da mão-de-obra e o primeiro está firmado no resultado de vários serviços, num “package” que integra design, pesquisa de materiais e desenvolvimento, produtos industriais e logística. Posto isto, é fundamental perceber como o design contribui para a formulação do modelo de negócios de *private label* e quão crítico é o seu papel de sustentar a competitividade das empresas para enfrentar os desafios do mundo atual.

Neste contexto, a indústria de malhas portuguesa posiciona-se como o verdadeiro motor de todo o *cluster* da ITV, onde está inserida, encontrando-se no seu desempenho a razão da recuperação de todo o sector, quando enfrentou o seu maior desafio com a abertura dos mercados à escala internacional, respondendo positivamente aos novos modelos de negócio que se foram formando na Europa, com base na proximidade geográfica e cultural, na incorporação da tecnologia, criatividade, design e serviço, respondendo com flexibilidade e reatividade ao mercado, construindo o *lead time*⁴⁹ mais curto do mundo, uma imbatível vantagem comparativa em determinados nichos que a afastou da concorrência pelo preço, a fez ascender à competitividade pelo valor, o que lhe proporcionou as condições para sobreviver e prosperar, arrastando toda a fileira nesta redenção, atualmente em curso.

O objetivo da investigação que se pretende encetar é o de verificar se o design se apresenta como fator de diferenciação e de valorização dos produtos e serviços das empresas do subsector da indústria de malhas portuguesas, que lhe permitem conservar uma dinâmica de internacionalização, sem a qual não lhe permitiria ter sobrevivido aos difíceis reptos da concorrência global nem as posicionaria com vantagem face aos desafios do futuro.

⁴⁹ O tempo entre o design de um produto e a sua produção ou entre o pedido e o recebimento de um produto (Cambridge Dictionary, online).

Importa, igualmente, olhar para a internacionalização não apenas como fator chave para a dinâmica de desenvolvimento sectorial, alicerçado nos elementos diferenciadores e inovadores da atividade, como o design, mas igualmente como a “ponta de diamante” de um conjunto de forças, a determinar e caracterizar, que nele convergem e que se podem constituir como um modelo que merece análise e estudo.

O objetivo da pesquisa será determinar se esta realidade, enquanto visão original e problema da investigação, se pode constituir num modelo de análise e explicativo do sucesso ou insucesso do subsector das malhas portuguesas nos últimos 15 anos. Um poliedro de vários vértices, em que as vertentes culturais, sociais, territoriais e económicas, entre outras, deverão ser consideradas, e em que a internacionalização se apresenta como o último, mas salientando-se em relevo dos demais, pois é o resultado da sua convergência, o êmbolo que permite a transformação continuada dos demais para que o subsector possa permanecer vivo, renovado e dinâmico; ou, por outras palavras, um conjunto de forças fundamentais que, quando convergem de forma positiva e virtuosa, aprofundam ou alongam a que se destaca - a dimensão internacional -, tornando-a dominante neste quadro conceptual.

Em consequência, importa depois saber se esta formulação teórica se pode transformar num modelo. Um modelo assente na dinâmica que lhe subjaz, capaz (ou não) de ser perpetuada para o futuro, num quadro de grande mudança global, holisticamente civilizacional, em que se inclui a alteração do equilíbrio geopolítico, o progresso tecnológico, os valores e comportamento das novas gerações de consumidores e novo paradigma de sustentabilidade que presidirá a tudo que envolve conceção, produção e mercado de produtos e serviços, mas que terá obviamente implicações na forma como sectores tradicionais terão de se reposicionar, adaptando-se às alterações previsíveis nas respectivas cadeia de valor e nos modelos de negócio que nelas se encaixam.

Sublinhe-se a relevância da construção do modelo, nomeadamente para que se possa interferir nele, num ou mais dos elementos que o compõem, de forma a obter com essa ação resultados positivos, negativos ou até neutros. Ou seja, em suma, procurar desenhar um modelo capaz de acelerar o processo de mudança qualitativa ao nível da competitividade interna e externa do sector, alicerçado no desenvolvimento do design, que lhe permita eliminar intermediários, ser mais agressivo comercialmente,

aumentar quotas e margens, não apenas em mercados tradicionais, ascendendo a segmentos de consumo mais valorizados, mas também em mercados emergentes, que, apesar do risco inerente, apresentam sempre mais oportunidades de crescimento acelerado.

Este exercício terá, forçosamente, em conta, o que serão os cenários futuros em que o mercado global se irá organizar, organizados pelas “*macrotrends*” de consumo, relativamente aos quais os fatores de competitividade do subsector das malhas em Portugal terão de ser equacionados.

Neste processo de visualização da competitividade futura do subsector das malhas portuguesas, há que saber como colocar ações no modelo construído que lhe permitam atingir o paradigma competitivo que se pretende atingir.

Assim, pela natureza e abordagem da pesquisa, a questão norteadora da investigação foi elaborada da seguinte forma:

Os fatores competitivos, em especial o design e a abertura ao exterior, que suportam a dinâmica da indústria de malhas portuguesas explicam o seu sucesso e são suficientemente robustos para se constituírem num modelo e resistirem a mudanças de paradigma que se avizinham?

Após a definição do tema e depois de concretizada a questão de investigação foram levantadas três hipóteses, que serão confirmadas ou negadas através do trabalho de pesquisa:

- **Hipótese 1:** A internacionalização do negócio das empresas da indústria de malhas em Portugal é o resultado da convergência de um conjunto de forças, com especial realce para a incorporação do design na cadeia de valor, que despoletaram o processo e que o caracterizam pela contínua adaptação às mudanças de mercado, de forma a permanecer competitiva?
- **Hipótese 2:** Entre os fatores de sucesso da indústria de malhas portuguesa que peso tem o design moda?
- **Hipótese 3:** As forças que convergem na internacionalização das empresas da indústria de malhas em Portugal, com especial destaque para o design, podem constituir-se como um modelo explicativo, capaz

de ser replicado noutros contextos e dar resposta a desafios futuros, inspirando um plano estratégico para o sector?

No que diz respeito aos objetivos do estudo destacam-se os autores Kauark, Manhães e Medeiros (2010) e Prodanov e Freitas (2013) ao considerarem que o objetivo do estudo se vincula diretamente ao próprio significado da tese proposta pelo investigador determinando, assim, o que o este pretende atingir com a realização do trabalho de pesquisa. Deste modo, a definição do objeto de estudo pode ser caracterizada como um desdobramento da pergunta básica, ou seja, os itens que serão pesquisados para solucionar o problema de pesquisa.

Nesse sentido, esta investigação tem por objetivos:

- Verificar se o design se apresenta como fator de diferenciação e de valorização dos produtos e serviços das empresas do subsector da indústria de malhas portuguesas (do concelho de Barcelos), que lhe permitem conservar uma dinâmica de internacionalização, sem a qual não lhe permitiria ter sobrevivido aos difíceis reptos da concorrência global nem as posicionaria com vantagem face aos desafios do futuro;
- Criar um modelo de análise e explicativo do sucesso ou insucesso do subsector das malhas portuguesas nos últimos 15 anos;
- Procurar desenhar um modelo capaz de acelerar o processo de mudança qualitativa ao nível da competitividade interna e externa do sector, alicerçado no desenvolvimento do design, que lhe permita eliminar intermediários, ser mais agressivo comercialmente, aumentar quotas e margens, não apenas em mercados tradicionais, ascendendo a segmentos de consumo mais valorizados, e em mercados emergentes, que, apesar do risco inerente, apresentam sempre mais oportunidades de crescimento acelerado.

6.3. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

6.3.1. NATUREZA E ABORDAGEM METODOLÓGICA

A pesquisa, neste trabalho, não estará relacionada com investigação fundamental em ciência pura, mas pela sua natureza, será aplicada a organizações, respetivos processos de funcionamento e gestão, cujos resultados serão transportados para o sistema em que se inserem, beneficiando-o pelo acréscimo de conhecimento sobre o mesmo, e para a sociedade em geral.

Para Demo (1985) citado por Moura (2018) a metodologia é um aspeto importante, porém diz respeito à parte instrumental de uma pesquisa e tem por finalidade construir o caminho para que a construção do conhecimento científico possa acontecer. No entanto clarifica que, para além da técnica, a arte também é um ponto fundamental na ciência, portanto, não pode ser totalmente ensinada ou aprendida. Enquanto arte, permite o espírito crítico e criador do pesquisador.

Autores como Sauders *et al.* (2009) postulam uma sequência investigativa, que na sua observação feliz se destina a tirar as camadas da “cebola da investigação”, que será aqui utilizada: 1) definição do tema da investigação, 2) revisão crítica da literatura e informação existente sobre o tema, de modo a conferir o necessário enquadramento teórico, 3) seleção das empresas, objeto de estudo, que obedecem a um conjunto pré-definido de critérios: localização, dimensão, especialização, grau de internacionalização e intensidade na utilização do design como fator crítico de competitividade e diferenciador da respetiva proposta de valor, 4) recolha de dados no estudo realizado na seleção das empresas, e 5) análise dos dados, dos quais decorrerão as conclusões, que serão plasmadas, tal como os passos do processo, na redação da dissertação da tese.

Embora a abordagem investigativa possa revestir as formas de dedutiva ou indutiva, esta última parece mais adequada à recolha de dados e análise de dados que conduzam à formulação de uma nova teoria (ou modelo a aplicar como é o objetivo deste trabalho⁵⁰) e não apenas, como decorreria da dedutiva, destinada a provar ou a contrariar uma já existente (Larsson, 1993 e Neuman, 2003).

⁵⁰ Autores como Hill e McGowan (1999) entendem que sendo o objeto de estudo PMEs, como é o caso generalizado do subsector das malhas em Portugal, a abordagem indutiva é a mais indicada, pois permite uma maior proximidade entre o

Do ponto de vista da natureza esta pesquisa é básica, porque procura gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista (Kauark, Manhães e Medeiros, 2010; Prodanov e Freitas, 2013).

No que concerne ao tipo de abordagem, esta investigação situa-se no âmbito da pesquisa qualitativa com abordagem método-múltiplo utilizando como técnicas de recolha de dados a análise documental, estudo de caso, a entrevista semiestruturada e o *focus group*.

Historicamente, os investigadores qualitativos têm atribuído valor ao contexto (deMarrais e Lapan, 2004). Compreenderam que a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, entre outros (Silveira e Córdova, 2009), tornando-se especialmente eficaz na obtenção de informações culturalmente específicas sobre os valores, opiniões, comportamentos e contextos sociais de populações específicas (Mack *et al.*, 2005).

Deste modo, Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p.26) e Prodanov e Freitas (2013, p.70) consideram que na pesquisa qualitativa:

“há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem”.

Segundo Moresi (2003) a pesquisa qualitativa revela áreas de consenso, tanto positivo quanto negativo, nos padrões de respostas. Determina, de igual modo, quais são as ideias que geram uma forte reação emocional. Ademais, é particularmente útil em situações que envolvem o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas ideias.

investigador e o empresário, quando se parte para estudos de caso, obtendo-se assim uma recolha mais rica e diversificada de dados para análise. No mesmo sentido vão Curran e Blackburn (2001), valorizando a indução analítica na investigação de PMEs, ou em sectores onde estas são dominantes.

Silveira e Córdova (2009) ressaltam os investigadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, dado que as ciências sociais têm sua particularidade, o que implica uma metodologia própria.

De facto, a pesquisa qualitativa é um tipo de pesquisa científica. Em termos gerais, consiste numa investigação que: (1) procura respostas para uma pergunta; (2) utiliza sistematicamente um conjunto predefinido de procedimentos para responder à pergunta; (3) reúne evidências; (4) produz descobertas que não foram determinadas previamente e, (5) produz descobertas aplicáveis além dos limites imediatos do estudo (Mack et al., 2005).

Por outro lado, Silveira e Córdova (2009) destacam como principais características: objetivação do fenómeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar e a precisão das relações entre o global e o local em determinado fenómeno; observação das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao carácter interativo entre os objetivos procurados pelos investigadores, as suas orientações teóricas e dados empíricos e; procura de resultados o mais fidedignos possíveis.

Moresi (2003) salienta que a pesquisa qualitativa é frequentemente descrita como sendo essencialmente indutiva na abordagem, o que significa que a mesma é conduzida pelos dados, sendo os resultados e conclusões extraídos diretamente destes últimos.

6.3.2. FINALIDADE DA INVESTIGAÇÃO

De acordo com Teixeira (2016) para definir a estratégia a ser adotada em investigação científica é necessário desde o início saber qual a finalidade da investigação, se exploratória, descritiva ou explanatória.

Assim, partindo desta consideração e objetivando contemplar o carácter multifacetado do fenómeno investigado, do ponto de vista da sua finalidade esta investigação será descritiva-exploratória.

A pesquisa descritiva destina-se a descrever as características de uma determinada população ou fenómeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis

(Kauark, Manhães e Medeiros, 2010), cujo investigador apenas regista e descreve os fatos observados sem interferir neles (Prodanov e Freitas, 2013). Envolve a utilização de técnicas padronizadas de recolha de dados como o questionário e observação sistemática.

No que diz respeito à pesquisa exploratória consiste na maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito (Kauark, Manhães e Medeiros, 2010), ou seja, quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade disponibilizar mais informações sobre o assunto a investigar, proporcionando uma maior delimitação do tema da pesquisa, orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses (Prodanov e Freitas, 2013).

Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema e estudos de caso.

Para essa investigação, o estudo de caso, as entrevistas e o *focus group* foram explorados e será aprofundado em tópico posterior.

6.3.3. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

A escolha de qual o método de pesquisa a ser utilizado irá depender da natureza do problema a ser investigado (Noor, 2008). Efetivamente, na pesquisa científica é necessário definir o objeto de estudo e, a partir daí, construir um processo de investigação, delimitando o universo que será estudado (Ventura, 2007).

Assim, na presente investigação, serão adotadas o estudo de caso, as entrevistas semiestruturadas e *focus group*, procedendo, desta forma, às suas principais definições.

▪ Estudos de Caso

Diz-se, segundo Harrison *et al.* (2017), que a pesquisa contemporânea de estudos de caso tem a sua origem em abordagens qualitativas. De facto, a realização de pesquisas através deste método cresceu em reputação como uma metodologia eficaz para investigar e perceber questões complexas em contextos do mundo atual (Zainal, 2007; Harrison *et al.*, 2017). Assim, um estudo de caso pode acomodar uma variedade de projetos de pesquisa, técnicas de recolha de dados, orientações epistemológicas (Corcoran, Walker e Wals, 2004) e perspectivas disciplinares como ciências sociais

(psicologia, sociologia, antropologia e economia), estudos ambientais, saúde, assistência social, educação e negócios (Johansson, 2003; Harrison *et al.*, 2017).

Para explicar o que é um estudo de caso, Yin (1981) sugere que o termo se refere a um evento, uma entidade, um indivíduo ou mesmo uma unidade de análise. É uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real utilizando várias fontes de evidência (Noor, 2008).

Na maioria dos casos, um método de estudo de caso corresponde à seleção de uma pequena área geográfica ou um número muito limitado de indivíduos como sujeitos do estudo (Zainal, 2007).

Para Yin (1981) e Baxter e Jack (2008) a utilização de um estudo de caso deverá ser considerada quando: (a) o foco do estudo é responder a perguntas “como” e “porquê”; (b) não é possível manipular o comportamento das pessoas envolvidas no estudo; (c) se deseja cobrir condições contextuais porque se acredita que elas são relevantes para o fenómeno em estudo; ou (d) os limites não são claros entre o fenómeno e o contexto.

Deste modo, segundo Noor (2008), o estudo de caso não pretende ser um estudo de toda a organização, em vez disso, pretende-se focar numa questão, recurso ou unidade de análise específica. São também projetados para realçar os detalhes do ponto de vista dos participantes utilizando múltiplas fontes de dados (Tellis, 1997).

Harrison *et al.* (2017) explica que a forma como os métodos são utilizados varia e depende do objetivo e do design da pesquisa, assim, os investigadores podem optar por um ou múltiplos estudos de caso (Zainal, 2007).

Existem três categorias de estudo de caso: exploratório, descritivo e explanatório (Yin, 1981; Tellis, 1997; Corcoran, Walker e Wals, 2004; Harrison *et al.*, 2017). Nos estudos de caso exploratórios o trabalho de campo e a recolha de dados podem ser realizados antes da definição das questões e hipóteses de pesquisa (Corcoran, Walker e Wals, 2004). O estudo de caso descritivo, descreve o fenómeno estudado de forma a relatar a intervenção e o contexto de onde e como ocorreu (Lemos, 2019). Os estudos de caso explanativos analisam os dados e estabelecem uma relação entre as variáveis e o fenómeno (Zainal, 2007; Lemos, 2019).

Consoante os objetivos de investigação, o estudo de caso, pode ainda ser classificado como: intrínseco, quando o investigador tem interesse no caso e pretende

compreendê-lo melhor; instrumental, quando o investigador seleciona um pequeno grupo de sujeitos para examinar um certo padrão de comportamento, e coletivo, quando um grupo de casos é estudado, o investigador coordena dados de várias e diferentes fontes (Tellis, 1997; Ventura, 2007; Zainal, 2007; Baxter e Jack, 2008).

Nesta estratégia investigativa, sublinhe-se o estudo de caso ou casos, que serão centrais no trabalho, pois trata-se de uma pesquisa empírica de uma situação concreta e contemporânea, em contexto real, na linha do que propõem autores como Robson (2002) e Yin (2009). Existem diversas tipologias de estudo de caso, mas a que será utilizada será, por um lado a “emancipatória” (Robson, 2002), pois tem como objetivo a partir dele envolver a sociedade e criar oportunidades, o que vem na mesma linha de Stake (2009), quando classifica como “coletivos” o estudo de diversos casos com o objetivo de gerarem conhecimento comum sobre determinados temas ou questões.

Os estudos de caso têm recebido duras críticas pela falta de rigor científico e por fornecerem, muitas vezes, bases insuficientes para a generalização científica, uma vez que utilizam um pequeno número de sujeitos, alguns realizados com apenas um sujeito (Ventura, 2007; Zainal, 2007; Noor, 2008).

Porém, é possível destacar algumas vantagens da utilização deste método de investigação, nomeadamente a sua visão holística de todo o processo (Meyer, 2001; Noor, 2008; Harrison *et al.*, 2017). Por outro lado, as variações em termos de abordagens intrínsecas, instrumentais e coletivas para estudos de caso permitem análises quantitativas e qualitativas dos dados (Zainal, 2007). Deste modo, os estudos de caso permitem o incentivo a novas descobertas, em função da flexibilidade do seu planeamento (Ventura, 2007).

▪ Entrevistas

Por outro lado, as entrevistas, são a forma mais comum de recolha de dados qualitativos (Nunkoosing, 2005; Araújo, Cruz e Almeida, 2010; Alsaawi, 2014; Harrison *et al.*, 2017).

Para deMarrais e Lapan (2004) uma entrevista é um processo no qual um investigador e um participante se envolvem numa conversa focada em questões relacionadas a um estudo de investigação. Deste modo, a entrevista ocorre quando queremos saber os pensamentos, opiniões, perspetivas ou descrições de experiências específicas do participante relacionado a um determinado evento, pessoa, ideia ou coisa

(deMarrais e Lapan, 2004; Nunkoosing, 2005). Nesta perspetiva, Araújo, Cruz e Almeida (2010) destacam a entrevista como um instrumento de recolha de dados essencial pois permite explorar, através dos relatos, percepções e significados atribuídos pelos próprios.

Assim, preparar uma entrevista constitui uma das etapas mais importantes da pesquisa sendo possível dividi-la de seguinte forma: identificação do problema; escolha do entrevistado, de preferência alguém que se encontre familiarizado com o tema da investigação; planeamento da entrevista tendo em vista o objetivo a ser alcançado; verificação das condições para garantir a confidencialidade; a preparação específica que consiste em organizar o guião ou formulário com as questões importantes; análise da entrevista e, por fim, avaliação (deMarrais e Lapan, 2004; Boni e Quaresma, 2005; Nunkoosing, 2005; Alsaawi, 2014).

Existem vários tipos de entrevistas que podem ser implementadas, cada uma com objetivos e focos específicos (Alsaawi, 2014). Destacam-se, portanto, as entrevistas: estruturadas, que consistem numa forma mais controlada de obter informações dos entrevistados, ou seja, as perguntas são previamente formuladas e tem-se o cuidado de as manter na íntegra; não estruturadas, cuja flexibilidade desse tipo é bastante aberta, dado que o entrevistador introduz o tema e o entrevistado tem liberdade para dissertar sobre o assunto sugerido e; semiestruturadas que consistem numa mistura de entrevistas estruturadas e não estruturadas, ou seja, as perguntas são pré-planeadas antes da entrevista, mas o entrevistador oferece ao entrevistado a oportunidade de elaborar e explicar questões específicas recorrendo a perguntas abertas (Boni e Quaresma, 2005; Alsaawi, 2014).

Nyumba *et al.* (2017) salientam que, por vezes, a discussão em *focus group* é vista como sinónimo de entrevistas, especialmente as semiestruturadas. De facto, a semelhança entre ambas está relacionada à tendência de descobrir as percepções e os valores das pessoas. Contudo, as evidências existentes sobre o papel do pesquisador e o relacionamento com os participantes apontam para uma diferença fundamental entre as duas técnicas. Assim, constata-se que a entrevista envolve uma discussão individual, qualitativa e aprofundada, na qual o pesquisador adota o papel de "investigador", enquanto, no *focus group* o investigador adota um papel de facilitar/moderador (Nyumba *et al.*, 2017).

▪ **Focus Group**

Posto isto, Ferreira (2013) refere que o *focus group* é um método de pesquisa com aplicação em especial nas ciências sociais, porém, recentemente utilizado em áreas como gestão e marketing.

De um modo geral, um *focus group* é um método qualitativo de recolha de dados (Mack *et al.*, 2005). Consiste numa pequena reunião de indivíduos, com duração de 1 a 2 horas (Robinson, 1999; Nyumba *et al.*, 2017), que têm um interesse ou característica comum, reunidos por um ou dois investigadores, que utiliza o grupo e as suas interações como uma forma de obter informações sobre um determinado assunto (Williams e Katz, 2001; Mack *et al.*, 2005).

Mack *et al.* (2005) salienta que estas reuniões são geralmente gravadas e, por vezes, filmadas. O autor destaca também a importância do papel do moderador, cujo objetivo é liderar a discussão, pedindo aos participantes que respondam a perguntas abertas, ou seja, perguntas que exigem uma resposta mais aprofundada do que uma única frase ou uma resposta simples "sim" ou "não". Por outro lado, há um segundo investigador (o anotador) encarregue de fazer anotações detalhadas sobre a discussão.

Para Morgan (1996) o número de participantes convidados para um *focus group* é um elemento essencial que está claramente sob o controlo do moderador. Autores como Morgan (1996) e Parker e Tritter (2007) concluem que grupos mais pequenos proporcionam maior envolvimento dos participantes, deste modo, Rio-Roberts (2011) considera que um *focus group* deve incluir entre 6 a 12 participantes, porque menos de seis podem não gerar discussão suficiente e mais de doze participantes podem dificultar o acompanhamento da discussão.

Importa referir que à semelhança de outro método de investigação, esta metodologia apresenta vantagens e desvantagens (Ferreira, 2013). Como vantagens destacam-se a possibilidade de combinar esta metodologia com outras, principalmente com outras técnicas qualitativas (Morgan, 1996), para além disso, os investigadores podem usar o *focus group* para explorar um tópico, obter informações ou narrativas para utilizar nas etapas posteriores da pesquisa (Nyumba *et al.*, 2017). Destaca-se também que ajuda a focar nos tópicos mais importantes e é bastante fácil avaliar até que ponto existe uma visão consistente e partilhada (Robinson, 1999).

No que concerne a desvantagens é de realçar que o *focus group* fornece profundidade e insight, porém não pode produzir resultados numéricos úteis, portanto, não deve ser utilizado onde dados estatísticos são necessários (Nyumba *et al.*, 2017). Outro lado, Robinson (1999) refere que conflitos podem surgir entre personalidades. As lutas pelo poder e status podem potenciar conflitos dentro do procedimento.

Em suma, Nyumba *et al.* (2017) consideram que uma discussão em *focus group* é uma técnica flexível e adaptável em qualquer fase de uma pesquisa, pois, comparado a outras técnicas mais convencionais, como entrevistas individuais ou inquéritos, a discussão através de *focus group* oferece uma oportunidade para explorar questões que não são bem compreendidas ou onde há pouca pesquisa prévia sobre o assunto.

Assim, há que enfatizar que neste processo investigativo o *focus group*, que será constituído por relevantes “stakeholders” da cadeia de valor a que pertencem as empresas que serão estudadas, dada vantagem que reveste este método de validação de resultados, quando estes não são essencialmente quantitativos ou numéricos (Drabenstott, 1992 e Gaskell, 2008), aprofundando opiniões, enriquecendo pela interação e sinergia do debate a discussão, e promovendo recomendações, que é também o que se pretende nesta investigação.

6.3.4. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos (Gil, 1999 *in* Moresi, 2003). Logo, o conjunto de procedimentos não padronizados adotados pelo investigador, orientados por postura e atitudes críticas e adequados à natureza de cada problema de investigação constitui um método científico (Köche, 2011).

Assim, os procedimentos técnicos, ou seja, a forma como obtemos os dados necessários para a elaboração da pesquisa, tornam-se necessários para delinear um modelo conceitual e operativo (Prodanov e Freitas, 2013). Deste modo, para esta investigação adotou-se os seguintes procedimentos:

Fase exploratória – esta fase compreende a construção do projeto de pesquisa, contemplando a revisão inicial da literatura, contato inicial, aproximação e escolha do campo empírico e dos sujeitos dessa investigação. Sem dúvida que esta fase foi de

extrema importância para a escolha do campo de investigação (Barcelos) e as empresas que apresentaram características congruentes com o objetivo do estudo.

Pesquisa bibliográfica – esta fase é constituída de uma revisão literária sobre as variáveis do estudo, incluindo as ideias, experiências e pensamentos de autores que investigam este campo de pesquisa. O referencial teórico está organizado por categorias teóricas e de análise. Assim, nesta etapa, procedeu-se à revisão de literatura com o objetivo de (i) identificar os vários conceitos, debatidos na literatura, sobre a internacionalização e competitividade, inovação, design e *private label*, (ii) identificar a relação do design de moda como impulsionador de novos produtos e serviços bem como da sustentabilidade da cadeia de valor têxtil e (iii) efetuar um enquadramento geral da indústria têxtil e vestuário quanto às suas características e comportamentos e, por conseguinte, a realidade nacional. Foi nesta fase, que se constatou que a indústria têxtil constitui um dos motores de desenvolvimento económico do nosso país e um dos principais clusters para a dinamização da economia nacional, merecendo especial atenção e estudo aprofundado. Para tal foi necessário recorrer a dados oficiais divulgados pelo Banco Mundial, Banco de Portugal, Instituto Nacional de Estatísticas, Direção Geral das Atividades Económicas, Gabinete de Estratégia e Estudos Ministério da Economia e publicações de instituições como AEP, ATP, CITEVE, Euratex, entre outras entidades utilizando sobretudo a Internet como meio de acesso a esta literatura.

Foi privilegiado, também a leitura de livros, revistas da especialidade, artigos científicos, dissertações e teses, com o intuito de eleger um quadro de referências de autores que possuem legitimidade neste campo científico quanto às discussões e produção de conhecimento que envolve as categorias centrais desta pesquisa. De frisar que o objetivo foi desenvolver um quadro teórico que refletisse o estado do conhecimento produzido até então sobre tais categorias de estudo.

Pesquisa de campo – este procedimento metodológico permite uma maior proximidade com a realidade investigativa e objeto de estudo. Na verdade, consiste numa integração entre diferentes procedimentos de pesquisa como pesquisa bibliográfica, aproximação do campo empírico, entre outros, cujo intuito consiste em obter informações diretamente com a população a ser investigada, reunindo as informações e/ou conhecimentos necessários sobre um problema para o qual

procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenómenos ou as relações entre eles (Prodanov e Freitas, 2013).

Nesse sentido, a pesquisa de campo teve como campo empírico três empresas do subsetor das malhas do município de Barcelos que serão contextualizados de seguida.

6.4. O CAMPO EMPÍRICO – MUNICÍPIO EM ESTUDO

6.4.1. BARCELOS COMO DINAMIZADOR DA ITV NO SUBSETOR DAS MALHAS

Barcelos é uma cidade portuguesa no Distrito de Braga, região do Norte e sub-região do Cávado. É sede de um município com 378,9 km² de área e, em 2017, contava com uma população residente de 117.007 habitantes repartida por 61 freguesias, o que permite com que Barcelos seja um dos maiores concelhos do país em território e um dos maiores em número de freguesias (INE, 2019).

O município é limitado a norte pelos municípios de Viana do Castelo e Ponte de Lima, a leste por Vila Verde e por Braga, a sueste por Vila Nova de Famalicão, a sudoeste pela Póvoa de Varzim e a Oeste por Esposende.

6.4.1.1. ANÁLISE SOCIODEMOGRÁFICA

Em 2017, o concelho de Barcelos possuía 117.007 residentes apresentando um decréscimo ao longo das últimas décadas acompanhando as tendências da população da Região Norte (Pordata, 2019).

Ao longo de 16 anos a população de Barcelos sofreu uma diminuição (-0,27%) apresentando uma taxa de crescimento inferior à média dos concelhos do Cávado (0,13%).

Tabela 23. Evolução da população residente em Barcelos

	2001	2011	2017	Taxa de crescimento % (2001-2017)
Portugal	10.394.669	10.542.398	10.291.027	-0,06%
Norte	3.696.333	3.687.224	3.576.205	-0,20%
Cávado	395.672	411.028	403.953	0,13%
Barcelos	122.278	120.515	117.007	-0,27%

Fonte: Pordata (2019).

Com efeito a taxa de variação da população diminuiu de 2001 para 2011 em 1,4% e de 2011 para 2017 em 3%. Por outro lado, a densidade populacional passa de 322 habitantes por km² em 2001 para 310 habitantes por km² (Pordata, 2019).

A população residente em Barcelos concentra-se, sobretudo, na faixa etária dos 15-64 anos (Tabela 24) que, apesar de uma oscilação ao longo dos 16 anos, ainda se mantém próximo dos 70%. Em consonância com este valor destaca-se o número de indivíduos em idade ativa por idoso, ou seja, de 2001 para 2017 passou de 6 para 4 indivíduos, respetivamente.

Tabela 24. População residente por grandes grupos etários

anos	2001		2011		2017	
0-14	24.876	(20,4%)	19.603	(16,3%)	15.734	(13,4%)
15-64	83.926	(68,8%)	84.529	(70,2%)	81.981	(69,9%)
65 ou mais	13.240	10,8%	16.355	13,6%	19.631	16,7%

Fonte: Pordata (2019).

No que diz respeito à população jovem de Barcelos, segundo dados do Pordata (2019), verifica-se uma tendência de diminuição de 2001 para 2017 apresentando uma variação negativa de 2,3%. Deste modo, em 2017, os jovens dos 0 aos 14 anos representava 13,4% da população barcelense. Este facto coincide com a diminuição dos valores da taxa de natalidade nos últimos anos passando de 2001 para 2017 de 13 para 7 nados-vivos por 100 habitantes, respetivamente.

A população a frequentar o ensino representava, em 2001, aproximadamente 18% da população residente e 15% em 2017. Cerca de 2,6% frequentava o ensino secundário em 2001, percentagem que aumentou para 4% em 2011, tendo sofrido uma ligeira diminuição em 2017 para 3%. Relativamente ao ensino superior, segundo dados

do Pordata (2019), constata-se que em 2017 existiram 2.701 alunos matriculados em licenciaturas, valor que diminui ligeiramente desde 2011 que registava 2.853 alunos matriculados. De ressaltar os 858 alunos matriculados em cursos técnicos superior, curso este que não tinha qualquer expressão desde 2011. As áreas de educação e formação no ensino superior com mais alunos matriculados, em 2017, foram Ciências Sociais, Comércio e Direito (1.998), Engenharia, Indústrias Transformadoras e Construção (871), Artes e Humanidades (552) e Serviços (349).

A população idosa tem vindo a aumentar durante a última década, incrementando a sua representatividade no concelho de 10,8% em 2001 para 13,6 em 2011 e 16,7% em 2017 conforme Tabela 24. O Índice de Envelhecimento⁵¹ (Tabela 25) permite observar a representatividade dos idosos no processo de envelhecimento através da relação entre jovens e idosos. Na verdade, de 2001 para 2017, o número de idosos por cada jovem tem aumentado a um ritmo acentuado e, em 2017, superou o valor dos concelhos do Cávado.

Tabela 25. Índice de envelhecimento

	2001	2011	2017
Portugal	101,6	125,8	153,2
Norte	79,4	111,8	149,8
Cávado	60,4	85,0	118,9
Barcelos	53,2	83,4	124,8

Fonte: Pordata (2019).

Quanto aos indicadores de dependência estes permitem avaliar a dependência ou grau de sobrecarga da população jovem e da população idosa em relação à população ativa.

Tabela 26. Índice de dependência

	2001	2011	2017
Índice de dependência jovens	29,6	23,2	19,2
Índice de dependência idosos	15,8	19,3	23,9
Índice de dependência total	45,4	42,5	43,1

Fonte: Pordata (2019).

⁵¹ O índice de envelhecimento é o número de pessoas com 65 e mais anos por cada 100 pessoas menores de 15 anos. Um valor inferior a 100 significa que há menos idosos do que jovens.

Após a análise da tabela 26 verifica-se que o índice de dependência dos jovens tem diminuído em Barcelos consequência da diminuição da população jovem. Por outro lado, o índice de dependência de idosos tem aumentado ao longo dos últimos 16 anos, em consequência, o índice de dependência total tem mantido os valores sofrendo uma ligeira diminuição de 2001 para 2011.

6.4.1.2. ANÁLISE ECONÓMICA

A boa localização geográfica, com proximidade a centros urbanos importantes como Porto (50 km), Braga (18 km) e Viana do Castelo (30 km) e a disponibilidade de boas acessibilidades viárias permitem com que Barcelos seja um elemento de atração, criando à partida boas condições de residência e de desenvolvimento (Barcelos Município, 2014).

Segundo dados mais recentes do INE referentes a 2018 (Tabela 27), Barcelos reuniu 33 constituições de pessoas coletivas e entidades equiparadas representando um peso 22% na NUTIII (Cávado). Ao longo de 2018 a constituição de empresas foi oscilando atingindo um valor mais baixo no mês de junho.

Tabela 27. Constituição de pessoas coletivas e entidades equiparadas

Mês	Barcelos	Cávado	Norte	Portugal	Peso do Município NUTIII (%)
Dez-18	33	148	1127	3481	22,30%
Nov-18	28	142	1064	3651	19,72%
Out-18	39	168	1193	3747	23,21%
Set-18	32	148	952	3114	21,62%
Ago-18	28	101	815	2720	27,72%
Jul-18	26	141	1013	3209	18,44%
Jun-18	25	127	1088	3358	19,69%
Mai-18	28	142	1116	3680	19,72%
Abr-18	31	152	1105	3654	20,39%
Mar-18	37	177	1266	4101	20,90%
Fev-18	31	132	1103	3611	23,48%
Jan-18	43	233	1732	5287	18,45%
Jan-13	86	279	2105	5474	30,82%
Jan-09	28	126	1026	2846	22,22%
Jan-08	41	143	1362	3712	28,67%

Fonte: INE (2019).

Numa análise a dez anos verifica-se uma taxa de variação de 4,9% de janeiro de 2008 para janeiro de 2018. De salientar uma redução significativa no número de constituições em janeiro de 2009 face à conjuntura de crise económica vivida por Portugal que foi contrariada em janeiro de 2013 com um crescimento para 86 constituições representando cerca de 31% do peso na sub-região do Cávado.

Em 2017 o pessoal ao serviço nas empresas em Barcelos representava 32% do peso da NUT III (Cávado) com aproximadamente 50 mil pessoas. Quanto à distribuição dos trabalhadores por setor de atividade, de acordo com a Tabela 28, destaca-se as indústrias transformadoras com acerca de 49% do pessoal ao serviço evidenciando o peso ainda muito significativo da atividade industrial.

Tabela 28. Empresas em 2017

	Barcelos	Cávado	Norte	Portugal	Peso do Município NUTIII (%)
Pessoal ao Serviço (N.º)	50.286	154.550	1.313.395	3.892.218	32,47
Agricultura e produção	1.922	4.699	66.311	198.767	40,90%
Indústrias Extrativas	25	---	3009	9459	---
Indústrias Transformadoras	24.690	47.326	380.793	711.684	52,17
Construção	6.770	23.928	124.686	312.914	28,29
Comércio por grosso e a retalho	8.030	27.141	263.195	768.712	29,59
Alojamento, restauração e similares	1.643	8.275	83.598	346.486	19,85
Atividades administrativas e dos serviços de apoio	1.900	9.076	99.435	489.403	20,93%
Volume de Negócios (milhões €)	3.281	11.731	106.595	371.477	27,27
Indicador de concentração do volume de negócios das quatro maiores empresas (%)	5,74	6,06	2,71	1,99	
Valor acrescentado bruto (milhões €)	879	2.987	26.811	92.690	29,43
Taxa de variação (2017/2016) (%)	9,69	11,42	8,82	8,52	-----
Indicador de concentração do valor acrescentado bruto das quatro maiores empresas (%)	8,54	13,39	6,03	4,86	-----
Taxa de sobrevivência das sociedades nascidas 2 anos antes (%)	66,17	62,12	60,04	56,66	-----

Fonte: INE (2019).

O volume das empresas barcelenses atingiu, em 2017, 3.281 milhões de euros o que equivale aproximadamente a 27% do peso na sub-região do Cávado, salientando que, cerca de 6% do volume de negócios está concentrado nas quatro maiores empresas da região.

Ao analisar a informação do Sistema Integrado de Contas das Empresas do INE, é clara o estacionamento da industrialização no Cávado: em 2017, 36% do VAB gerado pelas empresas realizava-se nas indústrias transformadoras, valor próximo ao observado na Região Norte, mas que o concelho de Barcelos ultrapassava largamente com 56%. Por outro lado, destaca-se ainda que a taxa de sobrevivência das sociedades nascidas 2 anos antes em Barcelos atinge os 66%, valor superior à sub-região do Cávado e Região Norte com 62% e 60%, respetivamente.

Ao nível do comércio internacional (Tabela 29) verifica-se que o valor da taxa de cobertura das importações em Barcelos é substancialmente superior à observada na sub-região do Cávado e da Zona Norte (296,68% contra, 189,71% e 131,41% respetivamente), percentagens que são visivelmente superiores para o comércio intracomunitário.

Tabela 29. Comércio internacional em Barcelos, 2018

(milhares de euros)					Peso do Município NUTIII (%)
	Barcelos	Cávado	Norte	Portugal	
Saldo da balança comercial	576.580.356	1.273.468.728	5.421.357.552	-17.146.526.047	
Exportações de bens	869.730.986	2.692.970.201	22.684.022.286	57.923.206.633	32,30
Comércio INTRA-UE	800.127.028	2.463.048.408	18.336.186.961	44.061.739.214	
Comércio EXTRA-UE	69.603.958	229.921.793	4.347.835.325	13.861.467.419	
Importações de bens	293.150.630	1.419.501.473	17.262.664.734	75.069.732.680	20,65
Comércio INTRA-UE	232.517.322	1.153.334.122	13.717.068.108	56.854.015.853	
Comércio EXTRA-UE	60.633.308	266.167.351	3.545.596.626	18.215.716.827	
Taxa de cobertura (%)	296,68	189,71	131,41	77,16	

Fonte: INE (2019).

6.4.1.3. IMPORTÂNCIA DA ITV EM BARCELOS

De acordo com dados do INE (2019) a ITV em Barcelos representou, em 2017, um volume de negócios de 1.146 milhões de euros, aumentando 7% face a 2016. Por outro lado, o número de empresas apresenta um crescimento sucessivo sendo que a indústria do vestuário representa o maior número de empresas no município (1501 face a 259 da indústria têxtil em 2017).

Tabela 30. Dados estatísticos da ITV em Barcelos

	2017	2016	2015	2014	2013
Empresas (n.º)	1760	1761	1707	1704*	1691*
V.N (milhões €)	1.146.996.698	1.072.459.913	977.532.353	941.947.582	919.569.741
Pessoal ao serviço (n.º)	18.134	17.496	16.554	16.025	15.273
VAB	354.611.709	319.872.337	282.017.848	265.303.450	250.771.432

*Dados retificados

Fonte: INE (2019).

Quanto ao pessoal ao serviço, em 2017 foi o quarto ano de crescimento consecutivo, registando um crescimento de aproximadamente 18,7% face a 2013, alcançando um valor aproximado de 18.134 trabalhadores, sendo que a indústria de vestuário agrega a maior parte dos trabalhadores.

De salientar que, no que diz respeito ao VAB da ITV em Barcelos, este apresenta um crescimento ao longo dos últimos quatro anos, representando 75% do VAB dos municípios do Cávado.

Ao nível do comércio internacional de matérias têxteis e suas obras (Tabela 31) Barcelos, apresenta um peso de 71% na NUTIII (Cávado) referente às exportações e 50% das importações e verifica-se que em 2017 o valor da taxa de cobertura das importações em Barcelos é substancialmente superior à observada na sub-região do Cávado e da Zona Norte (662,54% contra 461,62% e 217,22% respetivamente), percentagens que são visivelmente superiores para o comércio intracomunitário.

Tabela 31. Comércio internacional de matérias têxteis e suas obras em Barcelos, 2017

(milhares de euros)	Barcelos	Cávado	Norte	Portugal	Peso do Município NUTIII (%)
Saldo da balança comercial	500.623.247	648.867.634	2.229.054.214	914.444.667	
Exportações de bens	589.616.752	828.301.728	4.130.621.453	5.215.143.634	71,18
Comércio INTRA-UE	544.469.112	756.409.321	3.552.238.295	4.317.951.435	71,98
Comércio EXTRA-UE	45.147.640	71.892.407	578.383.158	897.192.199	62,80
Importações de bens	88.993.505	179.434.094	1.901.567.239	4.300.698.967	49,60
Comércio INTRA-UE	56.837.467	129.194.333	1.020.053.858	3.136.784.172	43,99
Comércio EXTRA-UE	32.156.038	50.239.761	881.513.381	1.163.914.795	64,01
Taxa de cobertura (%)	662,54	461,62	217,22	121,26	

Fonte: INE (2019).

Ao observar as exportações de 2018, conforme Tabela 32, os produtos que registaram maiores crescimentos absolutos foram o vestuário e acessórios de malha (acréscimo de 54.963.478 milhões de euros), vestuário e seus acessórios, exceto de malha com um (2.525.998 milhões de euros) e outros artefactos têxteis confeccionados (2.200.625 milhões de euros).

Tabela 32. Comércio internacional - exportação de matérias têxteis e suas obras, Barcelos

(milhares de euros)	2018	2017	2016	2015	Evolução 18-17
Artigos de Seda	7.614	10.416	6.498	1.605	-26,9%
Artigos de Lã	67.101	10.563	44.420	27.678	535,2%
Artigos de Algodão	336.727	297.672	413.779	230.331	13,1%
Outras fibras têxteis vegetais	16.292	8.728	34.028	20.874	86,7%
Filamentos sintéticos ou artificiais	830.317	786.762	1.164.721	831.987	5,5%
Fibras sintéticas ou artificiais descontínuas	3.099.470	4.790.329	4.574.444	3.862.143	-35,3%
Pastas, feltros e falsos tecidos	1.154.140	1.157.561	1.144.678	812.781	-0,3%
Tapetes e outros revestimentos para pavimentos de matérias têxteis	529.701	965.826	417.060	350.686	-45,2%
Tecidos especiais e tufados	2.156.455	1.930.143	1.482.364	1.212.030	11,7%
Tecidos impregnados	155.648	63.029	168.280	66.221	146,9%
Tecidos de malha	21.158.580	23.778.454	23.596.598	24.922.880	-11,0%
Vestuário e seus acessórios, de malha	587.778.082	532.814.604	477.712.325	418.814.747	10,3%
Vestuário e seus acessórios, exceto de malha	24.907.021	22.381.023	23.680.645	22.762.150	11,3%
Outros artefactos têxteis confeccionados	2.822.267	621.642	207.547	735.750	354,0%
Total	645.019.415	589.616.752	534.647.387	474.651.863	9,4%

*Dados definitivos de 2011 a 2016, provisórios de 2017 e preliminares de 2018.

Fonte: INE (2019).

De salientar que as exportações aumentaram 9% no período de 2018-2015 totalizando, em 2018, um valor próximo dos 645 milhões de euros contra 475 milhões de euros em 2015.

Ainda em 2018, segundo a Tabela 33, as importações de têxteis e vestuário ascenderam a cerca de 89 milhões de euros, valor que sofreu uma diminuição de 2017 para 2018 em 1%.

Os produtos que registaram maiores crescimentos no período foram outros artefactos têxteis confeccionados (86,5%), filamentos sintéticos ou artificiais (23,6%), vestuário e seus acessórios, exceto de malha (22,3%) e vestuário e seus acessórios, de malha (11,3%).

Tabela 33. Comércio internacional - importação de matérias têxteis e suas obras, Barcelos

(milhares de euros)	2018	2017	2016	2015	Evolução 18-17
Artigos de Seda	558.665	679.593	651.213	914.328	-17,8%
Artigos de Lã	2.722.710	2.458.950	2.032.088	1.635.386	10,7%
Artigos de Algodão	18.320.077	19.780.520	15.265.383	13.210.249	-7,4%
Outras fibras têxteis vegetais	1.793.375	2.967.179	4.493.035	6.394.984	-39,6%
Filamentos sintéticos ou artificiais	15.625.435	12.637.153	14.119.574	15.906.369	23,6%
Fibras sintéticas ou artificiais descontínuas	10.229.623	11.815.090	11.664.724	12.328.009	-13,4%
Pastas, feltros e falsos tecidos	1.924.808	2.135.173	2.199.291	2.306.736	-9,9%
Tapetes e outros revestimentos para pavimentos, de matérias têxteis	2.748.876	3.257.891	3.268.556	2.906.059	-15,6%
Tecidos especiais e tufados	4.362.364	4.571.807	3.833.389	4.017.316	-4,6%
Tecidos impregnados	2.284.758	2.778.686	2.273.559	1.804.215	-17,8%
Tecidos de malha	9.146.470	9.941.529	10.217.752	9.041.242	-8,0%
Vestuário e seus acessórios, de malha	15.154.637	13.619.390	12.070.432	8.583.415	11,3%
Vestuário e seus acessórios, exceto de malha	3.587.245	2.933.957	2.862.614	2.280.859	22,3%
Outros artefactos têxteis confeccionados	468.886	251.414	204.643	224.585	86,5%
Total	88.927.929	89.828.332	85.156.253	81.553.752	-1,0%
Dados definitivos de 2011 a 2016, provisórios de 2017 e preliminares de 2018.					

Fonte: INE (2019).

Em suma, é de referir que a ITV apresenta um peso significativo no município de Barcelos centrada nos artigos de lã, filamentos sintéticos ou artificiais, vestuário e seus acessórios, de malha, fibras sintéticas ou artificiais descontínuas e na fabricação de

tecidos de malha, conforme nos mostra a Tabela 33. De ressaltar, por isso, que é conhecida a forte presença no concelho da componente das malhas, constituída essencialmente pela produção de tecidos de malha e de artigos confeccionados em malha (artigos produzidos com base em tecidos produzidos internamente), não esquecendo as empresas sem tricotagem em regra associadas à indústria do vestuário (Quatenaire Portugal, 2011).

Importa referir a forte vertente exportadora do município, ao nível das matérias têxteis, principalmente ao nível do comércio intracomunitário.

Esta conclusão está em conformidade com o *Plano de Desenvolvimento Social – Barcelos 2021*, cujo documento salienta que o setor de transformação apresenta uma força bastante relevante, em particular, a indústria têxtil que se reposiciona no contexto mundial, no entanto, verifica-se a necessidades de mão-de-obra especializada e reduzida capacidade de resposta no imediato. Neste sentido, se por um lado Barcelos quer investir nas iniciativas de autoemprego e empreendedorismo, por outro, têm a missão de possibilitar a capacitação e/ou reconversão profissional destas pessoas, que são o maior capital do município.

6.4.1.4. ENQUADRAMENTO HISTÓRICO DO SUBSETOR DAS MALHAS

No início do século XX a agricultura constituía a principal atividade económica do concelho de Barcelos com elevados índices de produção, apesar da preocupante falta de mão-de-obra, devido à emigração para o Brasil por volta de 1900, das variações mais ou menos bruscas determinadas pelas condições meteorológicas e da reduzida utilização de processos e meios técnicos (Silva, 1982).

Por outro lado, de acordo com Gomes e Silva (1998) a industrialização começou a dar os primeiros passos no concelho especialmente em meio agrícola. Deste modo, coube à indústria moageira ser a pioneira, por exemplo, na introdução de novas formas ou processos energéticos. Para além disso, é possível dizer que a indústria era, na sua totalidade, de pequena dimensão e centrava-se nos seguintes setores: álcool e aguardente; alfaiataria; algodão (fiação e tecelagem): calçado; carpintaria; cera; cerâmica/olaria; cestaria; chapelaria; linho (fiação, tecelagem e massagem); ourivesaria; entre outros (Silva, 1982).

As unidades que era possível chamar de industriais eram: uma fábrica de tecidos de algodão, em Torrente (Minhotães), propriedade de António A. Moreira, uma fábrica de tecidos de algodão, na Venda, propriedade de Francisco M. Lopes, uma fábrica de moagem e serragem a vapor, em Medros (Barcelinhos), propriedade de António J. da Silva, uma fábrica de moagem a vapor, em Carvalhas (Portela), de Simão F. M. Gago e uma oficina de ferreiro, em Minhotães (Devesinha), de António J. Rocha (Gomes e Silva, 1998).

Na verdade, a indústria da malha em Barcelos tem um passado relativamente recente cujo início remonta a 1921, quando João Duarte, fundou a primeira empresa no concelho a “Barcelense” (Vieira, 1999).

Inicialmente a empresa dedicava-se ao fabrico de passamanarias que exportava principalmente para África e Brasil. Contudo, face a dificuldades provenientes da guerra, a instabilidade governativa e as deficiências financeiras do país, criaram um clima de receio no êxito da indústria naquela época (s/aut., 1967).

Porém, com uma visão empreendedora, João Duarte optou por dar um novo impulso à fábrica incorporando novos mecanismos de produção e artigos de rendas e peúgas permitindo à empresa empregar grandes contingentes de mão-de-obra recrutada localmente (aproximadamente 400-500 operários) e proveniente sobretudo da atividade agrícola (Vieira, 1999).

De acordo com Vieira (1999) a fábrica A “Barcelense” organizava-se segundo o modelo típico do corporativismo industrial da época, incorporando serviços como bairros de habitação operária, serviços de creches e apoios sociais que aumentavam o reconhecimento e a notabilidade do empresário.

Posteriormente, em 1923, João Duarte fundou a Fábrica de Fiação e Tecidos de Barcelos e em 1945 fundou uma grande unidade fabril, a Empresa Têxtil de Barcelos, Lda. – TEBE para fabrico e confeção de malhas de nylon e algodão (s/aut., 1967).

Estas primeiras empresas, segundo Vieira (1999) foram “escolas” formando não só mão-de-obra, mas também novos empresários. É um facto que, João Duarte cuidava da boa formação intelectual, técnica e moral dos seus empregados e operários, que queria à altura da sua profissão (s/aut., 1967).

Assim, destas fábricas, saíram muitos operários que abriram a sua própria empresa, muitas vezes incentivados e apoiados, técnica e financeiramente, por João

Duarte. Por seu turno, estas novas empresas geram no seu seio novos operários e empresários permitindo que o processo se repita sucessivamente (Vieira, 1999).

Na verdade, a história da industrialização em Barcelos e do subsetor das malhas reflete uma progressiva constituição de um sistema produtivo local com emergência de uma grande diversidade de perfis empresariais⁵², que compreende as empresas comerciais sem produção própria, as empresas inseridas nas redes de subcontratação internacional, as empresas que se ajustam a um mercado interno enfraquecido, não esquecendo a rede de oferta de serviços e bens intermédios (tinturaria, acabamentos) que ajuda à coerência de todo o sistema (Quatenaire Portugal, 2011).

Atualmente, o sistema produtivo local está sujeito a um processo de ajustamento de grande complexidade, cujo principal elemento repercussão no território consiste na adaptação necessária das empresas às novas necessidades do mercado e às novas condições de concorrência internacional (Quatenaire Portugal, 2011).

Assim sendo, segundo o documento *Estratégia Municipal Barcelos 2020: Estratégia* realizado por Quatenaire Portugal (2011), a preservação e qualificação da cultura e atmosfera industriais é fundamental para que o território possa adaptar-se de forma rápida a mudanças inesperadas das correntes de troca internacionais. Deste modo, a conservação desse ambiente industrial mantém o município de Barcelos em condições de atrair novas atividades industriais, não esquecendo a possibilidade de atrair atividades relacionadas com a evolução na cadeia de valor do núcleo industrial das malhas (comercialização, gestão de marcas, design, criatividade, moda e outros fatores imateriais de competitividade).

⁵² Ver neste sentido: Vieira (1999).

CAPÍTULO VII

7 LEVANTAMENTO DOS DADOS

Conforme mencionado anteriormente esta tese centra-se numa abordagem qualitativa, logo, para reunir as informações necessárias para esta investigação, foi necessário recorrer a uma diversidade de procedimentos e técnicas com o intuito de, da melhor forma possível, compreender os significados atribuídos pelos sujeitos ao fenómeno investigado. Assim, utilizei, como procedimentos, a pesquisa bibliográfica e recorri às seguintes técnicas de pesquisa:

7.1. ESTUDO DE CASO

A definição do conjunto das empresas que constituem o estudo de caso foi obtida através de amostras não probabilísticas, de acordo com um método de amostragem propositada ou intencional. Consiste em seleccionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população, porém, requer um considerável conhecimento da população e do subgrupo seleccionado (Prodanov e Freitas, 2013).

Assim sendo, enquanto dirigente associativo, com anos de experiência na ITV, foi fácil identificar e seleccionar empresas de Barcelos, principalmente PME, que poderiam

constituir a amostra e, posteriormente, entrar em contacto para verificar qual delas estaria disponível para colaborar.

Para a seleção das empresas foi necessário ter em consideração o nível organizacional para poder facilitar o processo de pesquisa, nomeadamente indicadores económico-financeiros, entrevistas com os quadros superiores, acionistas e administração. Foram identificadas 3 empresas de malhas circulares no concelho de Barcelos, que se enquadravam com o objeto de estudo - Sonix, Valérius e Pedrosa & Rodrigues. Procedeu-se, assim, ao contacto telefónico e via email para solicitar a participação das empresas o que, desde logo, mostraram a sua vontade em cooperar.

Os estudos de caso da Sonix, Valérius e Pedrosa & Rodrigues serão, assim, posteriormente combinados e comparados tendo em consideração o mesmo objeto coletivo de estudo que é a indústria de malhas circulares do concelho de Barcelos, de forma que as conclusões extraídas possam ser confrontadas e sujeitas a um *focus group*, o qual será constituído por relevantes *stakeholders* da cadeia de valor, a que pertencem, dada vantagem que reveste este método de validação de resultados, quando estes não são essencialmente quantitativos ou numéricos (Drabenstott, 1992 e Gaskell, 2008), aprofundando opiniões, enriquecendo pela interação e sinergia do debate a discussão, e promovendo recomendações, que é também o que se pretende nesta investigação.

Para reunir informação e, como forma de complemento aos estudos de caso, foram efetuadas entrevistas semiestruturadas aos CEO das empresas que se disponibilizaram para integrar esta pesquisa. Estas entrevistas compreendiam 16 perguntas⁵³ onde se pretendia avaliar a componente de competitividade e empreendedorismo e a atividade de inovação e design das empresas.

As entrevistas às empresas foram realizadas pessoalmente utilizando ferramentas de captação de áudio e seguindo a seguinte ordem:

- entrevista ao Comendador José Vilas Boas Ferreira, realizada no dia 15 de fevereiro de 2019, na sede da Valérius, em Barcelos, com uma duração de duas horas (13:30-15:30);

⁵³ Ver Apêndice C, D e E.

- entrevista ao Sr. Casimiro Rodrigues e ao Arq. Miguel Pedrosa Rodrigues, realizada no dia 13 de março de 2019, na sede da empresa, em Barcelos, com uma duração de duas horas e meia (10:30 - 13:00);
- entrevista à D. Conceição Dias e Dr. Samuel Costa, realizada no dia 23 de maio de 2019, na sede da Sonix, em Barcelos, com uma duração de duas horas e meia (15:00-17:30).

Assim, além dos indicadores económico-financeiros, recolhidos nas empresas, referentes aos últimos 10 anos e da consulta a fontes secundárias, constituídas por entrevistas e reportagens publicadas sobre as empresas, a entrevista semiestruturada aos CEO, é central como objeto do estudo de caso em apreço e do qual se extraem os resultados e conclusões a seguir desenvolvidas.

7.1.1. SONIX

Dentro do setor têxtil, e da sua história na cidade de Barcelos, a Sonix é uma das empresas de referência. Fundada há mais de 50 anos a sua atividade principal está relacionada com o tingimento/acabamento e comercialização de tecidos de malha para empresas internacionais.

Em março de 2007 a empresa é vendida. A Sonix passou então a integrar o Grupo Conceição Dias, grupo que apresenta uma estrutura verticalizada⁵⁴, do subsector das malhas circulares, de Barcelos, trabalha quase exclusivamente para o mercado externo (Quadro 21), em regime de “*private label*”. A Sonix possui cerca de 200 colaboradores, exporta 100% do produto acabado, expede mais de 200.000 peças de vestuário por mês, em direção ao mercado global, cujos principais mercados são a Inglaterra, Estados Unidos, Itália, França, Alemanha, Holanda e Dinamarca. Destaca-se o comprometimento em conquistar novas geografias.

A história do grupo confunde-se com o singular percurso da sua presidente e fundadora, Conceição Dias. Segundo a fundadora “*em 1984, quando soube que havia cinco máquinas de costura industriais usadas à venda, fui logo vê-las e comprei-as na*

⁵⁴ A aquisição da Sonix, foi concretizada em 2007 entrando para um portfólio de empresas detidas pela DiasTêxteis. Já possuíam confeção, mas a aquisição da Sonix era estratégica porque acrescentava a tinturaria e acabamentos, dotando o grupo de uma estrutura praticamente vertical, abarcando tricotagem, confeção em malha, tinturaria e acabamentos. O objetivo era dominar todo o ciclo da produção.

hora. Não hesitei. Arrisquei toda a minha poupança - 180 contos - e criei a DiasTêxtil. Às vezes pensar de mais só atrapalha ... O que me levou a meter-me nisto? O gosto pelo têxtil, que tinha sido o meu primeiro trabalho, e a ambição de ser empresária”.

Neste momento, esta self-made woman dirige a DiasTêxtil, Modelmalhas, Startex, Sonix e Sucess Gadget, emprega no total, cerca de 500 pessoas, com um volume de negócios próximo de 60 milhões de euros, dos quais 28,6 milhões corresponde à Sonix (Quadro 21). E mantém-se fiel ao seu princípio: “*é em tempos de crise que se deve investir mais*”.

Quadro 21. Principais indicadores da Sonix

	2007*	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Volume de Negócios (1000€)	8.170	8.433	12.215	11.980	12.282	13.610	15.508	14.734	16.886	18.681	23.076	28.740
Empregos Diretos (nº)	110	113	111	121	123	123	140	145	172	175	179	182
Exportações (1000€)	4.533	5.114	7.918	7.465	7.995	9.222	10.502	10.832	12.486	15.403	20.044	26.138
% das exportações	80	82	80	82	84	89	90	92	94	98	98	99
Resultado Líquido (1000€)	33	559	919	744	752	691	1.452	1.075	1.655	2.017	4.118	5.047
EBITA sobre as vendas (%)	10,2	11,2	15,6	14,0	13,0	13,0	12,5	13,6	13,8	16,0	20,4	20,4
Preço médio/1 peça (€)	3,20	4,64	4,17	4,15	2,64	4,58	4,63	6,01	7,54	7,91	8,68	9,44
Investimento em FBCT (1000€)	1.830	69	167	276	414	855	1.674	1.380	656	665	893	1.238
Investimento em design e sustentabilidade (€)									10	15	20	125

* compra da Sonix pela D. Conceição Dias

Fonte: Sonix (2019).

Quadro 22. Custos da Sonix

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Custos (1000 €)	5.244	6.803	7.541	6.842	7.792	8.669	8.857	9.514	10.974	13.310	14.586
Volume de negócios (1000 €)	8.432	12.214	11.979	12.282	13.609	15.507	14.734	16.885	18.689	23.075	28.739
Custo / Volume de negócios	0,622	0,557	0,630	0,557	0,573	0,559	0,601	0,563	0,587	0,577	0,508
Resultados Líquidos (1000 €)	559	919	743	752	690	1.451	1.075	1.655	2.017	4.117	5.046
Resultados líquidos / custos	0,107	0,135	0,099	0,110	0,089	0,167	0,121	0,174	0,184	0,309	0,346

Fonte: Sonix (2019).

Após a sua entrada no grupo DiasTêxtil, a Sonix foi sujeita a importantes reestruturações internas, de forma a potenciar e maximizar os recursos disponíveis, tal como refere o Administrador Samuel Costa, filho da fundadora, que *“desde que comprámos a Sonix que não temos parado de investir na sua modernização, em jets novos, em râmolas novas, entre outros. Ainda agora estamos a concluir um investimento de dois milhões de euros em novos equipamentos e na ampliação das instalações, acrescentando-lhes mais três mil metros quadrados de área coberta”*. Posto isto, o objetivo torna-se claro, consiste em reanimar a empresa de forma sólida e sustentada tornando-a mais competitiva e rentável a médio prazo.

De acordo com Samuel Costa, a Sonix tem três formas de trabalhar os clientes: produto fechado, em colaboração ou aplicação de etiqueta. No caso do produto fechado, que praticamente já não faz, o cliente traz o package e a Sonix limita-se a produzir o que ele deseja. No regime de colaboração, cliente traz uma ideia inicial que posteriormente é desenvolvida, sugerindo matérias-primas e design para a concretizar. Porém, na forma de trabalhar que é predominante, o cliente escolhe de entre as propostas que a Sonix faz, aplicando posteriormente a etiqueta. Em resumo, o negócio da Sonix consiste em produzir em regime de *“private label”*.

Na verdade, a fundadora considera que *“os nossos clientes veem em Portugal o que não encontram nos outros países - um cluster têxtil muito criativo, flexível e competitivo, capaz de o surpreender com propostas de novas misturas e novas funções”*.

“A flexibilidade é uma das nossas maiores vantagens competitivas. Portugal oferece uma flexibilidade acima da média - e nós ainda estamos um bocado acima da média do nosso país. E temos um lead time real praticamente imbatível”, diz-nos Conceição Dias. Assim, num mercado cada vez mais global e competitivo a Sonix considera que os seus pontos fortes para atuar no setor consistem numa qualidade acima da média e um serviço completo *“one stop”*. Mas também fiabilidade, flexibilidade, uma longa tradição na indústria e proximidade dos mercados. E uma excelente relação qualidade/preço. Aqui o preço desempenha apenas uma das componentes de um compromisso que assenta num tripé: qualidade, preço e serviço.

Sem dúvida que os clientes estão mais exigentes e impõem prazos de entrega cada vez mais curtos. Posto isto, segundo Conceição Dias *“para sermos competitivos*

temos de ter uma boa organização interna e acertar nos clientes. Temos de oferecer melhor serviço e produtos novos. Temos de aproveitar o enorme know how que a nossa indústria acumulou. E não podemos parar de investir e tecnologia e inovação, para continuarmos a apresentar aos nossos clientes produtos diferenciados e cada vez mais técnicos.”

Por outro lado, a Sonix foi a primeira empresa portuguesa a receber a certificação “STeP by Oeko-Tex”, de nível 3, que é o máximo, garantindo que os processos da empresa são sustentáveis e amigos do ambiente. Para Samuel Costa “foi uma forma de reorganizarmos os nossos processos e melhorar a empresa. Sempre nos preocupamos com as questões da sustentabilidade e a economia circular⁵⁵.” A par da logística o design é também considerado como uma área prioritária para a Sonix. Desde há dois anos que a empresa possui um gabinete que integra oito pessoas com o intuito de oferecer aos clientes um serviço “full package”, com investimentos programados, principalmente, para o 3D. Nas palavras de Conceição Dias “pensamos e fazemos o desenvolvimento técnico dos produtos que sugerimos aos nossos clientes, a quem apresentamos todos os anos uma coleção própria, onde eles escolhem os modelos que sugerimos, na maior parte das vezes apenas com alterações de pormenor.”

Para o futuro, ambos os entrevistados, consideram que não é prudente fazer previsões, dado que “nem os próprios clientes sabem o que lhes vai acontecer a curto prazo como é que nós, que dependemos dos clientes, poderíamos arriscar fazer previsões a dez anos?”, afirma a CEO. Talvez o futuro passe por crescer, investindo no aumento da capacidade produtiva através de aquisições. Na verdade, Conceição Dias ressalta “provavelmente está-me no sangue não parar de arriscar. Gosto do que faço e do desafio de orientar para o sucesso uma equipa sólida, capaz e eficaz. A única coisa que posso garantir é que dentro de dez anos vamos continuar a ir à luta todos os dias. Não vamos nunca cruzar os braços e deixar que a concorrência nos ultrapasse”.

⁵⁵ Fundamental neste esforço para oferecer cada vez mais produtos funcionais e inovadores é a Sucess Gadget, uma startup incubada na Sonix que já tem uma patente registada e é composta por investigadores que trabalham na área da nanotecnologia, produzindo repelentes de mosquitos, antibacterianos e protetores de raios UV que a empresa incorpora nas malhas.

7.1.2. VALÉRIUS

A “Valérius” ⁵⁶ é uma empresa têxtil, semi-verticalizada⁵⁷, do subsector das malhas circulares, localizada no concelho de Barcelos, especializada em moda feminina, trabalhando quase exclusivamente para o mercado externo, em regime de “private label”, possuindo igualmente a marca de vestuário feminino Concreto.

No seu website (www.valerius) define-se como empresa industrial, com amplas capacidades e equipamentos, flexível, prestadora de serviços ao mercado, numa lógica de um “leadtime” extremamente curto, com múltiplas valências na área dos serviços, detentora de um centro de conhecimento (RDD, Research & Development & Design), gerador de valor acrescentado e inovação, com absoluto foco no cliente, tal como se entende o “private label” mais avançado neste sector.

A empresa foi constituída há 35 anos atrás, no âmbito do grupo empresarial da “Texamérica”, pertencente ao industrial José Barros Lima, que, num momento de dificuldades, em 2007, a vendeu ao atual e principal acionista, assim como CEO da “Valérius”, Comendador José Vilas Boas Ferreira que tinha vindo da empresa “Araújo & Irmãos”, que, anos antes tinha tido relações de negócios com a “Texamérica”, onde tinha ingressado em 1987 e onde assumia funções de Diretor de Produção. Com ele saiu um pequeno grupo de profissionais experimentados que adquiriram a “Valérius”, tendo imediatamente promovido alterações importantes ao nível da organização e do “layout”, tendo mudado a empresa de Lijó, em Braga, para a atual localização, em Vila Frescaíinha, em Barcelos. Em 2009 a empresa enfrenta um duro golpe com a falência de um dos seus principais clientes, a marca italiana “Vintage 1920”, que fica a dever cerca de 1.2 milhões de euros (Quadro 23), e que representava 40% da carteira comercial.

⁵⁶ A Valerius não é um grupo, mas uma empresa, que se quer manter PME, por diversas razões. O CEO da Valerius detém participações em muitas outras empresas, do sector têxtil, e até no subsector das malhas, assim como em outras atividades, do automóvel ao calçado e à cartonagem, que são totalmente independentes e autónomas na sua gestão e não consolidam como grupo.

⁵⁷ Da modulação à confeção, integrando o corte e alguns processos de acabamento. Não possui tricotagem de malha, nem tinturaria ou estampagem, como algumas outras do seu subsector de atividade.

Quadro 23. Principais indicadores da Valérius

	2007*	2008	2009**	2010	2011	2012	2014***	2016	2018
Vol. Negócios (1000 €)	4.474	6.148	11.920	14.263	20.481	17.891	16.854	31.122	30.152
Empregos Diretos (nº)	60	69	78	84	96	104	123	136	139
Exportações (1000 €)	4.474	5.656	10.573	12.300	17.836	16.851	14.576	27.866	23.916
% das exportações	100	92	-89	86	87	94	86	90	79
Resultado Líquido (1000 €)	119	29	22	154	304	240	554	1.318	2.253
EBITA sobre as vendas (%)	6	6	5	5	5	5	7	7	11
Preço médio/ 1 peça (€)	-	-	4.61	5.05	5.11	4.99	7,40	7.04	11.27
Investimento em FBCF (1000 €)	-	-	-	60	11	179	50	892	1.673
Investimento em Design e Sustentabilidade (€)	-	-	-	-	--	--	-	-	4.088
Nota: O investimento em design e sustentabilidade ainda não aparece expresso nas contas de 2018, pois será realizado essencialmente em 2019/2020, com a construção de uma fábrica para destruição, recuperação e reciclagem de fibras, no quadro do projeto 360, conduzido pelo seu departamento de RDD.									
*compra da Valérius pelo atual CEO / **perda do cliente italiano Vintage 1920 e Inditex como novo cliente / ***início da desvinculação com a Inditex									

Fonte: Valérius (2019).

A empresa procurou reagir de imediato, contando com a experiência do CEO, que, na anterior empresa, conduziu com êxito um PER, recuperando-a económica e financeiramente. Neste processo, a “Valérius” alterou radicalmente a sua estrutura interna e de gestão, bem como a sua política comercial e abordagem aos clientes. Assim, de uma organização clássica, hierárquica e vertical, transformou-se naquilo que ainda é, hoje, o seu modelo organizacional e de gestão, horizontal, reportando a uma equipa de gestão de topo, esta mais focada na estratégia e controlo. Neste modelo, existem várias equipas autónomas, “mini-empresas” dentro da empresa, com grande independência e responsabilidade, que são centros de custos com recursos próprios, que vão desde a produção até à relação cliente.

Nas palavras de José Ferreira “este sistema de células, horizontal e em rede, é muito diferente do modelo de pirâmide e é complementado por uma equipa de gestão, que anda pela fábrica toda e intervém quando se acende uma luz vermelha”. Hoje, em

2019, entre as 146 pessoas que trabalham na “Valérius”, existem 30 equipas autónomas, chefiadas por um “team leader”.

“Este modelo funciona porque estimula a responsabilidade dos “team leaders” que sabem que têm de olhar para a rentabilidade da sua equipa e da fábrica – e se metem cá dentro um problema têm de o resolver”, e prossegue: “eu não sou a estrela, os meus chefes de equipa é que são as estrelas. Eu só tenho de apanhar um bocado do brilho deles, que têm a competência e autonomia para resolverem todos os problemas”, além de que “eu não compro os problemas de ninguém e fico mais resguardado para decidir o que tenho de ser eu a decidir”. E conclui, “numa conjuntura em que a única certeza é a incerteza, o sistema das células está mais atual que nunca”.

Na verdade, foi a implementação do sistema de células que permitiu em 2009 ganhar a “Inditex” como cliente, superando a perda da “Vintage 1920”, aumentando exponencialmente as vendas, assim como, em 2014, realizar a progressiva desvinculação do grande cliente da Galiza, substituindo por outros que estão mais alinhados com os interesses da empresa, a distribuição do risco e consolidação da rentabilidade.

No modelo de negócio que caracteriza a “Valérius” há que realçar a relação de confiança que, permanentemente, é construída com os fornecedores, sejam eles de matérias-primas ou subcontratados de confeção, do mesmo modo que é realizada com os clientes, numa lógica de serviço intensivo e permanente, antecipando necessidades, o que envolve os departamentos na empresa que lhe injetam o valor acrescentado indispensável para diferenciar a oferta: inovação tecnológica e criatividade, através do design, na apresentação de coleções.

José Vilas Boas Ferreira declara, nesta esteira, que *“na “Valérius”, olhamos para os subcontratados de uma forma diferente, como parceiros que temos de manter vivos, pois só há futuro se mantivermos o ecossistema”*. E prossegue: *“tem de haver sustentabilidade. Temos de ter clientes que paguem o preço justo pelo serviço que compram, em vez de clientes que exigem mais serviço do que aquele que estão dispostos a pagar.”*

Também aqui se distingue positivamente o já aludido modelo de células, pois permite aos comerciais da empresa, no âmbito das células em que se organiza, numa

lógica de presença avançada junto dos clientes, enfrentarem desafios cada vez mais exigentes, sem comprometerem toda a organização.

Tal como define José Ferreira, *“a beleza do modelo das células é que nos permite fazer ensaios deste tipo e mesmo que a coisa corra mal não vai impactar o sistema a ponto de ele colapsar”, terminando: “a grande questão é saber se queremos ser importantes ou fazer parte da importância. Parece que é a mesma coisa, mas não – é muito diferente.”*

A criação de um departamento Investigação & Desenvolvimento & Design” (RDD)⁵⁸, do qual mais recentemente emergiu o projeto “360”, em parceria com a Universidade do Minho, destinado a desenvolver propostas no âmbito da sustentabilidade e economia circular, são a resposta à necessidade atrás detetada e que, sem a qual, não seria possível continuar a manter a carteira de clientes internacionais “premium” que a empresa possui, de a alargar, nos mercados onde já atuam e em novos destinos, procurar e envolver novos segmentos de consumidores, cujas motivações de compra são diversas, de oferecer novos produtos e processos, novas coleções, novos canais de promoção e de comercialização, procurando estar sempre um passo à frente da concorrência, escapar das armadilhas do preço, por estarem focados no valor oferecido e percecionado.

O RDD surge quase como a materialização dos novos conceitos desenvolvidos para o design moda, em que se lhe confere igualmente a intencionalidade e a o propósito de preservar os recursos do planeta, numa lógica de missão e intervenção, que vai muito para lá da estética, da funcionalidade e da economicidade da sua aplicação.

“Isto não conflitua com a intenção de não investir mais em marcas. O nosso modelo de negócio assenta na exportação e no regime de ‘private label’. Temos uma marca própria, a Concreto, mas é algo pequeno, um laboratório, que fatura dois milhões

⁵⁸ A “Valérius” criou em 2009 um departamento de Design, muito elementar, apenas focado na assistência ao cliente “Inditex” e ao mercado inglês, que, de uma forma crescente, procurava o serviço especializado no aconselhamento e desenho de coleções na empresa. Com a saída da “Inditex”, este departamento desenvolveu-se, numa lógica mais holística, oferecendo a todos os clientes os seus serviços, agora enriquecido com competências e experiência crescentes. O enorme sucesso desta iniciativa conduziu a “Valérius” a constituir em 2016 um departamento autónomo, hoje com uma equipa de mais de 40 pessoas, em que, simultaneamente, desenvolve soluções em materiais (especialmente malhas) e produtos finais, com assistência de designers e outros especialistas correlativos, para satisfação integral dos seus clientes. O projeto 360 (sustentabilidade e economia circular) emergiu deste departamento, verdadeiro centro de inteligência e conhecimento da empresa, no domínio dos materiais, uma vez que o objetivo é utilizar peças já usadas na matéria-prima das novas.

de euros, dos quais apenas 30% no mercado interno. Não sou grande fã de marcas próprias. Não são o nosso negócio (...), o nosso mercado interno é demasiado pequeno para criar uma marca. Nós já fizemos testes (“Onara” e “Ballerina”) e as experiências foram más”, defende José Ferreira. Contudo, “acredito numa marca não convencional. O nosso projeto 360 prevê a criação de uma marca de produtos reciclados com distribuição exclusiva em plataformas digitais. Os novos consumidores estão a mudar de hábitos de compra e preferem fazê-lo online. Hoje a prateleira é a loja online.”

Nesta visão de futuro para a “Valérius”, está igualmente o desenvolvimento de uma linha de trabalho com “bloggers” de moda, que integram um grupo inglês, os quais são “influencers” digitais, através de redes sociais, com milhões de seguidores, e aos quais dão a assistência completa para desenvolverem coleções, desde o design, escolha de materiais, produção e logística. É também uma forma de ter um pé no futuro.

Nas palavras de Ferreira, existem três grupos de pessoas que trabalham na “Valérius”: *“os que trabalham para agora, os que trabalham para amanhã e os que trabalham para o futuro” (...)* *“dantes as nossas empresas vendiam minutos de confeção, capacidade de produção. Depois evoluímos para o modelo do ‘private label’, em que passamos a vender também design e criatividade. Agora temos de estar focados em descobrir como nos ajustamos para responder a uma nova vaga, baseada no algoritmo, que permite ao computador desenhar coleções com base nos dados que recolhe sobre o que está a ser mais procurado e vendido, em cores e formas. No fundo são os consumidores que alimentam o algoritmo com os seus ‘likes’ nas redes sociais e compras online.”*

Sem capacidade para ver o futuro mais do que cinco anos à frente, as estratégias de desenvolvimento da “Valérius” focam o modelo de gestão, autónomo e flexível, claramente proactivo, ancorado na sustentabilidade enquanto tendência que se tornou um “mainstream” e que estará em breve para a indústria como estava a qualidade vinte anos atrás; no digital, através dos novos canais de compra e na proximidade com as novas gerações de decisores e consumidores, e na permanente criação de valor, que assegure que a empresa se diferencia face à concorrência por esta razão e jamais pelo preço.

A segunda geração de uma empresa familiar, que também caracteriza a “Valérius”, está dedicada aos novos projetos e à sua configuração futura, pois falam a

mesma linguagem e possuem o mesmo “mindset” e valores que aqueles que serão os consumidores e decisores nos negócios nos anos que hão de vir.

“Pessoalmente, no fim desta grande viagem que é o projeto “Valérius”, espero deixar um legado – o de ter possibilitado que Portugal passe a ser produtor de matérias-primas para a indústria têxtil (através da reciclagem de vestuário usado, no âmbito da iniciativa de economia circular que está a implementar com o ‘360’)”⁵⁹, termina o Comendador José Vilas Boas Ferreira afirmando: “Noutro dia, um colaborador meu ligado a este projeto veio dizer-me que tinha uma boa e uma má notícia para me dar. A má notícia é que há muita gente a tentar copiar-nos. A boa é que não estão a conseguir”.

7.1.3. PEDROSA & RODRIGUES

A “Pedrosa & Rodrigues” é uma empresa têxtil, semi-verticalizada⁶⁰, do subsector das malhas circulares, localizada no concelho de Barcelos, especializada em moda feminina, trabalhando praticamente de forma exclusiva para o mercado externo, em regime de “private label”, não possuindo marca própria.

No seu website (www.pedrosa-rodrigues.pt) define-se como empresa industrial especializada em vestuário de alta gama, que concebe e desenvolve as peças de acordo com as especificações do cliente⁶¹, seguindo um protocolo de “21 passos” que vai desde o sketch apresentado pelo cliente ou pelo seu departamento de design até ao envio da fatura, evidenciando assim o seu foco na elevada eficiência, fluidez e transparência no processo, de modo a oferecer ao cliente máximo serviço e absoluta confiabilidade, diferenciando-se da concorrência pela solidez destes argumentos colocados em prática.

A “Pedrosa & Rodrigues” foi constituída em 1982 pelo casal Sabina Rodrigues e Casimiro Rodrigues, tendo arrancado na garagem dos pais de Sabina. Casimiro estava

⁵⁹ O projeto 360 envolve um investimento de 20 milhões de euros repartidos nos anos de 2019, cerca de 80% do esforço financeiro, e 2020, contemplando uma boa parte dele a construção e arranque de uma fábrica em Mindelo, Vila do Conde, onde serão aplicadas os mais modernos equipamentos e as mais modernas tecnologias para destruir peças de vestuário e recuperar as fibras, as quais reentrarão no fabrico de novas coleções. É objetivo da “Valérius” que, até 2027, 100% das peças produzidas contenham matéria-prima reciclada, de altíssima qualidade, equivalente à que se poderia obter de forma original ou convencional, podendo-se dizer que a verticalização da empresa se estenderá ao extremo montante da cadeia de valor, numa lógica plena de economia circular, que será obviamente devidamente certificada e monitorizada, estando a ponderar as mais avançadas tecnologias de rastreabilidade, em que se conta o “blockchain”.

⁶⁰ Da modulação à confeção, integrando o corte e alguns processos de acabamento. Não possui tricotagem de malha, nem tinturaria ou estampagem, como algumas outras do seu subsector de atividade.

⁶¹ “We develop & engineer the garment following our Clients' specifications. We sample, cost & price, and then manufacture according to our clients' quality standards, enforcing quality control and providing convenient logistics solutions” (www.pedrosa-rodrigues.pt)

ligado à reparação automóvel, enquanto a sua mulher já trabalhava no sector de confeção, no departamento de corte. Ambos se sentiam insatisfeitos e desaproveitados nas suas capacidades e procuravam uma vida mais preenchida e com outros horizontes.

Os primeiros anos foram duros, pois a empresa trabalhava a feitiço para outras do sector, tendo os fundadores feito praticamente tudo o que havia para fazer, trabalhando em regime “*multitask*” e “*non stop*” de terça a sexta-feira, “movidos pela ambição de uma vida melhor”, nas palavras de Casimiro Rodrigues.

O esforço compensou: pouco a pouco foram abandonando o trabalho a feitiço para empresas como a Confetil, às quais continuam muito gratos, para se tornarem independentes e buscar diretamente clientes internacionais, exportando diretamente. “Não foi só a procura de uma maior margem que nos levou a mudar. Foi também por sabermos que nos sentíamos limitados, pois sem uma oferta alargada e com valor acrescentado nunca mais iríamos sair dos segmentos mais baixos. O nosso caminho estratégico foi seguir uma evolução típica do mercado italiano, deixando de vender minutos e passar a vender valor”, remata Casimiro Rodrigues, que acrescenta também um dado de grande pertinência relativamente ao contexto territorial onde a empresa se insere, “o facto de estarmos no Vale do Cávado ajudou a definir a nossa vocação exportadora, que poderia não ter surgido se estivéssemos fora deste ambiente. Aqui, em Barcelos, qualquer pequena empresa que nascia pensava logo em exportar”.

Na mesma linha vai Miguel Pedrosa Rodrigues, filho dos fundadores, arquiteto de formação, uma geração diversa, que considera que “*o facto de operarmos em ‘cluster’ em Portugal é uma vantagem competitiva, pois agregamos o conhecimento de toda a gente que o compõe, a par da agilidade e qualidade que o caracterizam(...) Toda a cadeia de fornecimento está a um máximo de meia hora de distância da fábrica. É uma orquestra e nós somos o maestro. O que interessa é acrescentar valor ao cliente e satisfazermos as encomendas sem termos de multiplicar por dez o nosso tamanho (...) Somos um bom ‘hub’ de conhecimento e credibilidade ao apostar em relações de longo prazo com trabalhadores, fornecedores e clientes*”.

Miguel Pedrosa Rodrigues coincide plenamente com o pai nos valores e princípios que construíram e definem a cultura da empresa: foco no cliente, foco na solução ao cliente, foco no valor acrescentado, que diferencia face à concorrência, estabilidade relacional com o capital humano da empresa e todos os restantes

“stakeholders”, incluindo fornecedores e clientes. “Temos uma enorme capacidade de fidelização dos clientes. Depois de fazerem duas coleções connosco, muito dificilmente o perdemos”, avança o jovem administrador da “Pedrosa & Rodrigues”, “isto apesar de termos uma franja flutuante de clientes, que vem e vai, sejam eles da gama média, alta ou muito alta. O produto médio superior é o que nos dá escala, mas quando estamos a trabalhar com marcas como Helmut Lang, Zegna ou Diane von Furstenberg já podemos estar a negociar só operações manuais, apesar de se falar cada vez mais de indústria 4.0” (...) A qualidade que importa é a que o cliente quer. Esta mistura é um ativo, pois a variedade gera músculo e obriga-nos a ter processos muito robustos para conseguirmos ser flexíveis. O central na nossa atividade é a capacidade de nos adaptarmos ao que o cliente quer.”

No modelo de negócio de “private label”, complexo e sofisticado, que a “Pedrosa & Rodrigues” desenvolve, a existência endógena de competências ao nível do design e da moda é crítica para poder corresponder às exigências dos clientes internacionais e garantir o seu negócio exportador global, onde atua a quase 100%. Contudo, trata-se de uma competência de design orientada pelo cliente e na satisfação integral das suas necessidades: *“o fundamental é estar alinhado com o cliente. Toda a nossa estratégia está subordinada a este princípio. É por isso que o Departamento de Design está enquadrado no Comercial e faz todos os desenvolvimentos pondo-se sempre na pele do cliente – é, afinal, uma extensão do Departamento de Design do cliente dentro das nossas portas. Em resumo, o resultado do Departamento de Design deve ser gerar novos pedidos, negócios que de outra maneira não se fariam”*, conclui Miguel Pedrosa Rodrigues.

“A marca própria não está nos projetos futuros da “Pedrosa & Rodrigues”, pois o modelo de negócio que desenvolvem – o “private label” – está num permanente processo evolutivo que não permite distrações. “Somos industriais e sabemos produzir. O negócio da marca é algo totalmente diverso para o qual não temos as necessárias competências B2C. Pode ser que um dia aconteça, em parceria com alguém que demonstre dominar aquilo que não sabemos fazer, mas até lá a nossa estratégia está focada no desenvolvimento da nossa especialidade”, concordam os gestores.

Na esteira do que se afirmou, conscientes dos desafios do futuro, da emergência de novas gerações de consumidores com valores e comportamentos de compra

diversos, mesmo disruptivos, fundados na sustentabilidade, ecologia e responsabilidade social, assim como dos novos canais de informação e de venda, de natureza digital, a “Pedrosa & Rodrigues”, apesar de desejar conservar-se no plano do B2B, negócios entre empresas, onde criou competências e especialização, não descarta o conhecimento do consumidor final para o qual trabalha, daí o investimento nas redes sociais, em especial no Instagram, e, na indústria 4.0, numa lógica de recolha e tratamento de informação permanente, sobre o produto e o cliente, que permite melhoria contínua e um grau superior de excelência na prestação do serviço.

“Hoje, o comprador não está interessado nas questões técnicas, nos equipamentos ou no processo produtivo, como acontecia com as gerações anteriores, mas sim na margem que liberta com a encomenda, se a cadeia de fornecimento é fiável e se está a conseguir a qualidade certa, no prazo certo e ao preço certo”, concordam os administradores da empresa.”

O preço sendo importante, pois estamos a falar numa cadeia de valor à escala global, não pode ser crítico ao modelo de negócio que foi construído pela “Pedrosa & Rodrigues”, pelo que houve que encontrar “pontos de fuga” a essa lógica economicista, aumentando o número de clientes que não discutem preços, mas outras variáveis como o tratamento ou acabamento da peça. “O preço médio tem vindo a crescer sistematicamente desde 2011, assim como as vendas que até 2017 aumentaram a um ritmo de 2 dígitos, atingindo quase os 16 milhões de euros. Em 2018, o volume de negócios recuou um pouco, devido ao “Brexit” e à concorrência turca, com a desvalorização agressiva da moeda e com a estabilização política do país”, considerou Casimiro Rodrigues. “Pressão sobre o preço continuará a ser grande, cada vez maior, apesar de procurarmos jogar noutro campeonato, pelo que o desafio é sermos cada vez melhores, fazendo cada vez mais com menos, eliminando desperdício e aumentando a eficiência, num processo contínuo que nunca vai ter fim. São esses ganhos de produtividade que nos permitem permanecer competitivos”, acrescentou Miguel Pedrosa Rodrigues (Quadro 24).

Quadro 24. Principais indicadores Pedrosa & Rodrigues

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2014	2016	2018
Volume de Negócios (1000 €)	7.378	7.714	6.312	8.153	8.452	6.385	9.483	14.114	13.022
Empregos Diretos (nº)	89	88	82	83	93	77	79	99	109
Exportações (1000 €)	7.230	7.508	6.276	8.137	8.353	6.296	9.173	13.605	12.945
% das exportações	98	97	99	99	99	99	97	96	99
Resultado Líquido (1000 €)	157	129	111	266	381	103	823	1.311	AC
EBITA sobre as vendas (%)	7	6	7	8	9	6	13	13	11
Preço médio/1 peça (€)	7,38	7,72	8,4	9,66	11,24	11,01	10,43	13,5	13,62
Investimento em FBCF (1000 €)	N.D.	491	443	356	48	8	292	544	AC
Investimento em Design e Sustentabilidade (€)	-	-	-	-	--	--	40	33	62
AC: A confirmar uma vez que os resultados finais ainda não estão concluídos para 2018 / N.D.: Não Disponível									

Fonte: Pedrosa & Rodrigues (2019).

Quadro 25. Custos Pedrosa & Rodrigues

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Custos (1000€)	1.989	1.791	2.276	2.446	2.198	3.010	2.287	2.707	3.190	3.438	
Volume de negócios (1000 €)	7.714	6.312	8.153	8.451	6.384	9.181	9.482	11.914	14.114	15.651	N.D.
Custos/Volume de negócios	0,258	0,284	0,279	0,289	0,344	0,328	0,241	0,227	0,226	0,220	N.D.
Resultados líquidos (1000 €)	129	111	265	381	102	396	822	1.079	1.311	1.292	N.D.
Custos/Resultados líquidos	0,065	0,062	0,117	0,156	0,047	0,132	0,360	0,399	0,411	0,376	N.D.
N.D.: Não Disponível											

Fonte: Pedrosa & Rodrigues (2019).

Outros desafios perfilam-se para o futuro, num quadro de incerteza e de mudança constante e acelerada: a automação da confeção, o contínuo aperfeiçoamento do processo para ser traduzido nas aplicações e equipamentos da indústria 4.0, na qual já operam, a dificuldade em encontrar mão-de-obra e a necessidade de valorizar socialmente o trabalho da costureira, que se situa entre o artesanato (fundamental nos produtos de luxo e alta-gama, em que pontificam as pequenas séries sofisticadas) e a tecnóloga (que utiliza as modernas tecnologias para obter a maximização da eficiência) e a deslocalização de encomendas, especialmente as mais sensíveis ao preço, para outras geografias onde os custos de produção mais baixos possam combinar com a acessibilidade logística, de modo a oferecer um “mix” de oferta aos clientes, que os

segure holisticamente, conservando o centro de decisão na empresa e a integralidade do valor acrescentado gerado⁶².

Em suma, *“somos um atelier industrial. Estamos vocacionados para os segmentos médio, alto e muito alto, o que nos obriga a ser flexíveis e incrivelmente rápidos. Os nossos clientes classificam a nossa indústria como a “fastest lead time supplier”*. Quando querem rápido e bem feito vêm a Portugal. Estamos preparados para trabalhar com pequenas quantidades, para a personalização das encomendas, o que exige uma grande capacidade de gestão de processos, incluindo que hoje a que convencionou chamar a industrialização da customização, embora esta só seja possível para o cliente de alta gama, que está disposto a pagar por isso”, afirmou Casimiro Rodrigues, que deixou ao filho Miguel, a perspetivação da década seguinte: “queremos crescer, mas com calma e segurança, organicamente, pois a estabilidade e sustentabilidade da ‘Pedrosa & Rodrigues’ serão sempre prioridades. Estou a ver-nos como uma empresa familiar, pequena e altamente sofisticada. É bom ser pequeno, ágil, flexível e especializado. O nosso sonho é ganhar escala por via da cooperação com outras empresas nacionais, no seio do ‘cluster’, embora estejamos conscientes da dificuldade em alterar a mentalidade individualista que ainda impera em todo o sector”.

Ambos concluíram, em plena concordância, revelando bem o alinhamento de gerações num processo de transferência da propriedade e da gestão, que informalmente se prepara há muito: “o nosso caminho é privilegiar a rentabilidade ao crescimento e ganhar escala pela via da cooperação”.

7.2. FOCUS GROUP

Outra técnica utilizada nesta pesquisa foi a aplicação do método de *focus group*, cujas características estão descritas no subcapítulo Método de Investigação, com o objetivo de recolher informação com mais rapidez e objetividade, através do conhecimento diversificado ao nível de mercado e competitividade foram realizados dois *focus group* - o primeiro no setor têxtil e o segundo multissetorial.

⁶² “Fazemos 10% da nossa produção em Marrocos. Cerca de 1.2 milhões de peças por ano. É um rácio razoável. Neste momento, a relação que temos é perfeita. O nosso fornecedor cumpre prazos e o processo é fiável, de forma demonstrável, e controlado por equipas nossas. Há uma proximidade geográfica, que garante uma resposta rápida, mas também cultural. Marrocos ainda está a vender minutos, como nós fazíamos dantes. É uma cadeia de fornecimento alternativa que nos permite ser competitivos em alguns segmentos. Vendas que não faríamos se não a tivéssemos” (Miguel Pedrosa Rodrigues dixit)

Este processo teve início com a construção das questões⁶³ a serem apresentadas como impulsionadoras da discussão, todavia tais questões estão relacionadas com as categorias da investigação, sendo que a condução das mesmas foi orientada pela progressão sistemática dos temas.

A realização de cada *focus group* contou com a participação dos seguintes elementos da ITV e de outros setores conforme a seguinte tabela:

Tabela 34. Participantes dos *focus group*

<i>Focus Group 1 - ITV</i>	<i>Focus Group 2 – Multissetorial</i>
Albertino Oliveira , Diretor de Inovação da SEDACOR	José Luís Alvim , Prof. Porto Business School
Ana Silva Tavares , Fundadora e CEO da We-Sustain	Luís Miguel Ribeiro , Presidente da AEP
António Braz Costa , DG CITEVE e CENTI	Mafalda Gramaxo , Diretora Geral da AIMMAP
Júlio Torcato , Designer e Diretor Criativo da Decénio	Manuel Alcino , CEO da Manuel Alcino & Filhos
Manuel Serrão , CEO ASM	Miguel Vieira , Designer
Mário Jorge Machado , Presidente da ATP e Chairman da Estamparia Adalberto	Nuno Gonçalves , Administrador do IAPMEI
Mónica Moreira , Técnica Superior da AICEP Porto	Paula Roque , Managing Partner do Conselho de Gerência da Revigrés
Reinaldo Moreira , CEO Springkode	Paula Sousa , CEO Munna

Fonte: Elaboração própria.

Para a seleção destes participantes foi tido em consideração os seguintes critérios: (i) A diversidade de âmbitos profissionais em que cada elemento opera; (ii) A função que desempenha na empresa ou organização; (iii) O know-how sobre o mercado nacional e internacional; (iv) O conhecimento do setor onde está inserido e (v) o conhecimento das necessidades dos seus clientes.

Após a seleção dos participantes foram enviados via e-mail para cada um deles um convite para participação e as respetivas questões para refletirem sobre os temas a abordar. Com a confirmação de todos o *focus group* da ITV realizou-se no dia 28 de julho

⁶³ Ver Apêndice F e G.

de 2020 entre as 14h30 e as 16h30 e o segundo ocorreu no dia 29 de julho de 2020 entre as 15h00 e as 17h00.

A aplicação destes dois *focus group* têm como objetivo apurar a sensibilidade que os participantes têm ao nível do mercado, da competitividade e da importância que atribuem à inovação, design e sustentabilidade, de forma a sustentar a elaboração de um modelo para o setor têxtil.

Atendendo que o papel do moderador constitui um critério importante para o êxito desta técnica foi explorado o seu enquadramento teórico e procurou-se seguir a rigor o sugerido pelos autores consultados. Deste modo, o papel de moderador de grupo foi desempenhado de forma atenta e cuidadosa, procurando a imparcialidade durante todo o processo, sem emitir opiniões, gestos e expressões que pudessem instigar o grupo.

No início das reuniões procurou-se fazer uma introdução sobre o objetivo da tese esclarecendo as motivações e também esclarecer sobre a metodologia de *focus group* e a importância da participação de todos os elementos. Seguidamente foi feita uma breve apresentação dos participantes e foram colocadas as questões a serem discutidas, no entanto, como já tinham sido analisadas pelos participantes não foi necessária uma intervenção para trazer o grupo para o foco do debate. A preocupação durante todo o processo foi garantir que todos os elementos do grupo pudessem expressar sua opinião sobre as questões levantadas. De ressaltar ainda que para não se perder a informação ambos os *focus group* foram gravados.

Definitivamente os participantes foram muito ativos durante todo o debate tendo contribuído com reflexões importantes favorecendo, deste modo, um aprofundar dos dados reunidos pelas outras técnicas de pesquisa, favorecendo o processo de triangulação dos dados.

8 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados dos dados obtidos através dos estudos de caso e dos *focus group* realizados no período de fevereiro, março e maio de 2019 e julho de 2020, junto dos diferentes atores que integram o *cluster* da ITV em Portugal.

8.1. ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS ESTUDOS DE CASO

8.1.1. PERFIL DOS INTERVENIENTES

Para o presente estudo e tendo em consideração o seu objetivo foram realizadas entrevistas semiestruturadas aos CEO e administradores de três PME de Barcelos (Quadro 26) que integram a ITV no regime de *private label*, em especial, no subsetor das malhas.

Quadro 26. Caracterização dos entrevistados

	Sonix		Valérius	Pedrosa & Rodrigues	
Cargo	CEO	Administrador	CEO	CEO	Administrador
Nome	D. Conceição Dias	Dr. Samuel Costa	Comendador José Vilas Boas Ferreira	Sr. Casimiro Rodrigues	Arq. Miguel Pedrosa Rodrigues
Idade	59 anos	32 anos	64 anos	63 anos	41 anos
Habilitações Literárias	Ensino básico	Licenciatura em Gestão e Marketing Pós-graduações diversas em Gestão e Negócios	Ensino secundário Especialização em Técnico de Métodos e Tempos	Ensino Secundário Curso geral de gestão e o curso de gestão de moda	Formação em Arquitetura Pós-graduação em Gestão e Curso Geral de Gestão e os cursos de Executivo de Têxteis Técnicos e Funcionais e curso executivo Controlo de Custos

Fonte: Elaboração própria.

No que concerne ao percurso profissional dos entrevistados resume-se no seguinte:

- **CEO Sonix** – aos 13 anos começou a trabalhar como aprendiz de costureira na Rineiva. Em 21/01/1987, cria a empresa Diastêxtil – Malhas e Confeções, S.A.; em 27/09/2002, cria a empresa NewDoor – Imobiliária e Construção, S.A.; em 12/04/2004, entra no capital da empresa MODEL MALHAS – Indústria de Malhas, Lda; em 08/03/2013, adquire a totalidade do capital social da empresa Malhas Sonix, S.A.; em 01/01/2016, entra no capital da Empresa Areias e Britas da Barca, Lda, hoje designada de QUARPOR-Minas e Minerais, S.A; o seu percurso como empresária levou a que, em 27 de março de 2015, fosse distinguida pelo então Presidente da República, Prof. Cavaco Silva, com a Comenda de Mérito Industrial;

- **Administrador Sonix** - administrador da Sonix e da Modelmalhas; portfólio das empresas onde está envolvido vai desde a chocolateira à indústria têxtil e moda, passando pela extração e tratamento de minério, imobiliária e I&D;
- **CEO Valérius** - inicia a atividade profissional com a idade de 21 anos. Especializa-se como Técnico de Métodos e Tempos e inicia, dessa forma, um percurso notável no sector têxtil. As suas características de liderança rapidamente o levam à função de Diretor Industrial (Araújo & Irmãos, Lda) em 1988. Enquanto empresário, dá o primeiro passo em 1999, ao fundar a Rio Mau Confeccções Têxteis, Lda. Seria a primeira de muitas empresas fundadas ou por ele adquiridas [Inoveplastika, S.A. (2005), Projectimove Imobiliária Lda. (2006), Valérius Têxteis S.A. (2007), Érius Barcelos (2010), Junius Têxteis (2013), Ambar-Ideias no Papel (2014), Henfilgon Pintura, Lda (2014), Campport - Precious Saturday Lda (2015), Sartius (2018), Skin (2019), Valerius Marrocos em 2019 entre outros]. O seu percurso como empresário levou a que, tal como a CEO da Sonix, em 27 de março de 2015, fosse distinguido pelo então Presidente da República, Prof. Cavaco Silva, com a Comenda de Mérito Industrial;
- **CEO Pedrosa & Rodrigues** - Administrador de empresas desde 1982, quando funda a primeira empresa do grupo familiar que hoje lidera, com atividade central na industrial do têxtil e vestuário. Já foi Presidente da Associação Desportiva, Recreativa e Cultural de Gilmonde e Membro da Assembleia de Freguesia de Gilmonde, sendo atualmente Presidente da Junta de Freguesia de Gilmonde, Barcelos, no seu terceiro e último mandato. É ainda membro da Comissão Política da Concelhia de Barcelos de um partido político e da Federação de Braga.
- **Administrador Pedrosa & Rodrigues** - Experiência profissional em arquitetura em países como Dinamarca, Irlanda, Espanha, Coreia do Sul e Estados Unidos. Após uma mudança de atividade para o sector da ITV, exerce atualmente funções como: membro da Administração das seguintes empresas: Pedrosa & Rodrigues, S.A., Luxor - Soc. Imobiliária S.A. e Proj3ct Lda.; como gestor de projeto na Entre Muros Lda.; e como

dirigente associativo, enquanto Vice-Presidente da ATP - Associação do Têxtil e Vestuário de Portugal. No passado exerceu funções na área de desenvolvimento de projeto na Vilhelm Lauritzen A/S (Dinamarca) e da J.P. BODEN & CO (Reino Unido). Orador convidado em diversos eventos promovidos instituições nacionais e internacionais: Febratex Summit, Blumenau, Brasil (2019), ATP – V.N. Famalicão (2019 e 2018), EURATEX / Comissão Europeia – Bruxelas (2017), ISTA – Business School Textile-Mode-Cuir (2017), Universidade de Hamburgo (2016) e Porto Business School (2014).

Um dos principais objetivos do estudo foi perceber como a internacionalização do negócio das empresas estudadas é o resultado da convergência de um conjunto de forças, com especial realce para a incorporação do design na cadeia de valor, que despoletaram o processo e que o caracterizam pela contínua adaptação às mudanças de mercado, de maneira a permanecerem competitivas.

No decorrer das entrevistas verifica-se uma unanimidade de opiniões face ao papel que o design constitui como dinamizador e potencializador da ITV portuguesa nos mercados globais.

O Quadro 27 apresenta o perfil das empresas estudadas, o ano de fundação, o volume de negócios, o número de trabalhadores e as exportações em 2018.

Quadro 27. Características gerais das três empresas estudadas em 2018

	Sonix	Valérius	Pedrosa & Rodrigues
Ano de fundação	1965	1987	1982
Estrutura	verticalizada	semi-verticalizada	semi-verticalizada
Volume Negócios (1000 €)	28.740	30.152	13.022
Trabalhadores	182	139	109
Exportações (1000 €)	26.138	23.916	12.945
% das exportações	99%	79%	99%
Preço médio/1 peça (€)	9,44	11,27	13,62
Investimento em design e sustentabilidade (1000 €)	125	4.088	62

Fonte: Elaboração própria.

Com o propósito de analisar e discutir as entrevistas efetuadas, e para tornar mais fácil a sua compreensão, foram segmentados três grandes temas que sustentam o objetivo desta investigação como se verifica de seguida.

8.1.2. EMPREENDEDORISMO E COMPETITIVIDADE

Os dados apresentados neste tópico dizem respeito às questões efetuadas aos entrevistados, cujo objetivo era identificar a sua perceção quanto: às motivações que levaram a constituir a empresa, como se diferenciam da concorrência, qual a vantagem competitiva e como internacionalizaram os seus negócios.

No que concerne ao empreendedorismo, os entrevistados afirmaram que o motivo que os levou a criar a própria empresa surgiu com a ambição de trabalhar por conta própria, terem paixão pelo que fazem utilizando os conhecimentos adquiridos, neste caso na ITV, e melhorar as condições de vida.

“[...] Na altura eu não tinha dinheiro para fazer o negócio, mas tinha credibilidade e a confiança do sistema bancário. Eu era aquele que em 1989/90 tinha ajudado a recuperar a Araújo & Irmão de um buraco de cinco milhões de euros deixado por um cliente alemão. Era um bom cartão de visita.” (José Ferreira, Valérius).

“[...] em 1984, quando soube que havia cinco máquinas de costura industriais usadas à venda, fui logo vê-las e comprei-as na hora. Não hesitei. Arrisquei toda a minha poupança - 180 contos - e criei a DiasTêxtil. Às vezes pensar de mais só atrapalha ... O que me levou a meter-me nisto? O gosto pelo têxtil, que tinha sido o meu primeiro trabalho, e a ambição de ser empresária” (Conceição Dias, Sonix).

“[...] eu achava que estava desaproveitado. Meti baixa para ajudar a Sabina (Pedrosa), que era cortadeira, a arrancar com o negócio. E vi logo que estava ali uma oportunidade para concretizar a minha vontade de fazer coisas e de as fazer bem. Rapidamente percebi que podia ser uma grande mais-valia para o projeto, por vir da mecânica, disciplinado para os valores, as referências, as tabelas, os parâmetros” (Casimiro Rodrigues, Pedrosa & Rodrigues).

Neste sentido, tais motivações estão em concordância com o defendido por Baggio e Baggio (2014) ao considerarem que os elementos comuns em todas as

definições de empreendedor consistem em: (1) ter iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; (2) utilizar os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e económico onde vive; (3) aceitar assumir os riscos e a possibilidade de falhar.

Verifica-se que as empresas entrevistadas, à semelhança do que nos diz Lima (2018, p.263), partilham de um passado microempresarial como uma resposta a uma situação de fragilidade financeira e que foram construídos a partir de um *know-how* adquirido aquando da sua situação como operários ou operacionais em outras empresas têxteis da região.

De facto, constata-se que empreender tornou-se numa necessidade e, por conseguinte, a constituição destas empresas permitiu uma forte dinamização e crescimento económico da região de Barcelos, que está em concordância com os dados no subcapítulo Análise Económica. Deste modo, tal como nos é referido por um conjunto de autores (Audretsch e Keilbach, 2003; Acs, Desai e Hessels, 2008; Gure, 2015; Bjørnskov e Foss, 2016; Bosma, Content e Sanders, 2018) o empreendedorismo é um importante mecanismo para o crescimento económico, pois é através da criação de novos negócios que se estimula o emprego a competitividade e produtividade, logo, potencia o crescimento e a dinamização económica (Machado, 2019).

Quando questionados sobre de que forma se diferenciam da concorrência e quais as vantagens competitivas os entrevistados destacam:

“Outra coisa que aprendemos foi que tínhamos de estabelecer um novo modelo de gestão. [...] percebemos que não podíamos continuar no modelo da pirâmide e mudamos para um modelo de células, equipas verticalizadas, com objetivos previamente fixados, que desfrutam de uma enorme autonomia e são centros de custos com recursos próprios, que vão desde a produção até ao cliente. [...] A resposta rápida é fundamental para sermos competitivos, a par da capacidade em sermos flexíveis e fazermos séries mais pequenas” (José Ferreira, Valérius).

“[...] Uma qualidade acima da média e um serviço completo one stop. Mas também fiabilidade, flexibilidade, uma longa tradição na indústria e proximidade dos mercados. E uma excelente relação qualidade/preço. Tudo isto conta, não é só o preço. A flexibilidade é uma das nossas maiores vantagens competitivas. Portugal oferece uma flexibilidade acima da média - e nós ainda estamos um bocado acima

da média do nosso país. E temos um lead time real praticamente imbatível”
(Conceição Dias, Sonix).

“O serviço e a cultura de empresa são os fatores mais relevantes que nos diferenciam dos nossos concorrentes. [...] A cultura da Pedrosa & Rodrigues é muito orientada ao cliente e ao negócio, sempre focada na solução e não ao problema (Casimiro Rodrigues, Pedrosa & Rodrigues). [...] O facto de em Portugal operarmos em cluster é uma solução muito boa, pois agregamos o conhecimento de toda esta gente. É uma grande vantagem competitiva, a par da agilidade e qualidade”
(Miguel, Pedrosa & Rodrigues).

Neste sentido e analisando as entrevistas efetuadas conclui-se que as empresas apresentaram sérias dificuldades durante o seu nascimento e crescimento, porém, muito suportadas pela visão e gestão dos CEO, hoje são consideradas empresas de elevada importância, principalmente para a região de Barcelos. É unânime a opinião de que o preço já não constitui uma vantagem competitiva e, por isso, torna-se necessário pensar em novas soluções para atrair e manter clientes. Salientam ainda o facto de vivermos num mundo global e em profunda transformação, por isso, os modelos de negócios têm de se adaptar a um futuro cada vez mais incerto. Verifica-se, deste modo, a preocupação das empresas em satisfazer cada vez mais os clientes, através da resolução de problemas e na oferta de serviços flexíveis, transversais e de qualidade. Este processo está em conformidade com o defendido por Motta (1995), uma vez que o autor afirma que numa época de competitividade global, o grande desafio das empresas concentra-se na procura por novas tecnologias, novos mercados e novos métodos de gestão, novos processos e integração total das cadeias de valor da empresa, clientes e fornecedores.

Assim, o sucesso destas empresas está na forma como adotaram estratégias muito mais amplas e integradas conforme é explicado no subcapítulo 3.1. Da Competitividade à Vantagem Competitiva.

Por outro lado, a internacionalização representa um fator muito importante para as empresas, dado que as mesmas exportam cerca de 99% da sua produção. Destaca-se, portanto, o modelo de subcontratação, conforme descrito no subcapítulo Modos de Entrada nos Mercados Externos, como principal forma de internacionalização. Destaca-se, de igual modo, a necessidade sentida e o pensamento de todas as empresas para

uma internacionalização mesmo ainda numa fase inicial dos negócios. Assim, para perceberem a dinâmica de tal processo os entrevistados referem que:

“O nosso modelo de negócio assenta na exportação - 99% das nossas vendas são feitas no mercado externo - e no regime de private label” (José Ferreira, Valérius).

“Em 1993 compramos as instalações da Mincalça, uma camisaria de Barroselas que tinha falido, fizemos obras e concentramos lá a nossa produção. Esta mudança foi o início do boom do nosso crescimento. Apostamos decididamente na exportação - na altura através de agentes, mas agora trabalhamos diretamente com os clientes, sem intermediários”. [...] Ir para a Tunísia foi decisivo para conseguir aguentar a DiasTêxtil, a Modelmalhas e a Sonix. Se não tivéssemos feito esse movimento não sei se teríamos sido capazes de sobreviver aos anos de crise profunda que a nossa (indústria) têxtil atravessou. Os modelos são criados e desenvolvidos cá e vão já cortados para serem confeccionados na Tunísia. Foi assim que conseguimos manter quase intacta a nossa carteira de clientes” (Conceição Dias, Sonix).

“Agora exportamos praticamente 100% da nossa produção. Mas nos primeiros dois ou três anos não foi assim. Éramos subcontratados de outras empresas. [...] Foi também porque nos sentíamos limitados, pois sem uma oferta alargada e com valor acrescentado nunca mais iríamos conseguir sair dos segmentos mais baixos. O nosso caminho estratégico foi seguir uma evolução do modelo italiano, deixando de vender minutos e passar a vender valor. O facto de estarmos no Vale do Cávado ajudou a definir a nossa vocação exportadora, que poderia não ter surgido se estivéssemos fora deste ambiente. Aqui em Barcelos qualquer pequena empresa que nascia pensava logo em exportar” (Casimiro, Pedrosa & Rodrigues). [...] *Todo o nosso produto é desenvolvido em casa, mas mais de metade da produção é feita fora. Toda a cadeia de fornecimento está a um máximo de meia hora de distância da fábrica. É uma orquestra e nós somos o maestro* (Miguel, Pedrosa & Rodrigues).

De facto, a necessidade de sobrevivência e de crescimento permitiu uma evolução de uma subcontratação básica para um modelo de PL juntos dos clientes tal como nos refere Lima (2018, p. 263).

Em suma, a qualidade, a comunicação e a capacidade de alinhamento com as expectativas dos clientes são os fatores mais importantes para atrair e fixar compradores. As empresas realçam a importância de perceber muito bem o que o

cliente quer em termos de técnica, prazos e qualidade para operacionalizar com eficiência.

8.1.3. INOVAÇÃO E DESIGN

Das entrevistas realizadas nas empresas constata-se o seguinte: a inovação é um fator presente e que tem merecido especial atenção há vários anos.

“A Valerius [...] inclui a RDD-Research, Design Development e o projeto 360. É um centro de desenvolvimento de produto, desde a seleção das matérias-primas até à apresentação da coleção” (José Ferreira, Valérius).

“Quanto à indústria 4.0, sentimos estar muito à frente. Todos os nossos processos são levantados digitalmente. Já vamos a caminho da indústria 5.0” (Samuel Costa, Sonix).

“Na nossa atividade estamos sempre a gerar informação e temos de saber o que podemos aprender com essa informação e que uso lhe podemos dar para melhorar a produtividade” (Miguel, Pedrosa & Rodrigues).

A forma como investem em tecnologia (Quadro 27) e como o fazem varia de empresa para empresa. Tomemos como exemplo a Pedrosa & Rodrigues cuja estratégia acenta, essencialmente, na gestão de informação através de base de dados aplicando, de igual modo, a digitalização e os princípios da Indústria 4.0 com o objetivo de melhorar os processos internos tornando-os mais eficientes. Com o *know-how* adquirido ao longo dos últimos anos desenvolveram um software para o planeamento de amostras que está a ser aperfeiçoado em permanência internamente. Por outro lado, a Valérius destaca-se desde logo pela inovação no modelo de gestão passando de um modelo clássico de pirâmide para um modelo de células, com equipas verticalizadas, com objetivos previamente fixados, que possuem uma enorme autonomia, ou seja, são centros de custos com recursos próprios, que vão desde a produção até ao cliente. Acentua-se ainda o constante investimento na investigação e partilha de conhecimento tendo sido criado, para isso, um RDD-Research, Design Development e o projeto 360. Quanto à Sonix pode dizer-se que dão especial ênfase à Indústria 4.0 para além de deterem uma empresa especializada na área de tecnologia que produz nanopartículas biofuncionais

permitindo uma melhor oferta de malhas com novas propriedades (antibacterianas e anti-mosquitos).

Definitivamente é visível que a inovação está presente nas três empresas estudadas, porém, a forma como o fazem está intimamente relacionada com a visão estratégica dos seus CEO. Tendo ainda em consideração o exposto no subcapítulo Importância da Inovação ressalta-se que a empresa Sonix implementa, na sua maioria, inovação tecnológica, enquanto que a Pedrosa & Rodrigues e Valérius conjuga a inovação tecnológica e não-tecnológica. Deste modo, torna-se imperativo afirmar, segundo Porter (1990a), que as empresas podem alcançar uma vantagem competitiva através de inovação, melhoria contínua e mudança, dado que, a inovação abrange não apenas novas tecnologias, mas também novos métodos ou formas de fazer as coisas.

No que concerne ao *design* pode dizer-se que a Valérius é umas das empresas cujo design está visivelmente implementado, especialmente ao nível do design de moda, com um departamento desenhado para tal efeito. Segundo o seu CEO, para responder aos novos desafios de uma nova geração de consumidores, a têxtil precisa de uma nova geração de pessoas. Com a evolução do modelo *private label* em que conjuga também *design* e criatividade, neste momento, torna-se imprescindível descobrir como ajustar a empresa para responder a uma nova vaga, baseada no algoritmo, que permite ao computador desenhar coleções com base dos dados que recolhe sobre o que está a ser mais procurado e vendido, em cores e em formas.

Também a Pedrosa & Rodrigues realça a importância do design, porém, verifica-se que ainda estão numa fase muito inicial. O departamento criado ainda é muito recente e está enquadrado no Comercial fazendo todos os desenvolvimentos colocando-se sempre na pele do cliente, ou seja, para a Pedrosa & Rodrigues este departamento é uma extensão do Departamento de Design dos seus clientes. Para esta empresa o resultado do trabalho do seu Departamento de Design deve ser gerar novos pedidos, negócios que de outra maneira não se fariam. De salientar ainda que como a empresa possui um leque de clientes muito variado e utiliza técnicas e materiais muito diferentes, as respostas que dão neste domínio também variam muito. Por exemplo, se um cliente tem uma ideia vaga sobre o que deve ser a coleção e indica o caminho que deseja seguir, a empresa sugere peças, cores, materiais, entre outros, contudo, é algo

que acontece esporadicamente. O mais normal é o cliente ser mais rígido, ou seja, não quer a alteração dos seus desenhos, mas está aberto a sugestões de materiais e técnicas.

Também a Sonix, tem um departamento de design relativamente recente, que integra oito pessoas o que permite oferecer aos clientes um *full package*. Anteriormente era a DiasTêxtil, com uma equipa de 15 pessoas na área da criação e design, que fornecia este serviço para o grupo todo. Atualmente têm programado um investimento em 3D. Na Sonix, faz-se o desenvolvimento técnico dos produtos que sugerem aos clientes, a quem apresentam todos os anos uma coleção própria, onde eles escolhem os modelos que são sugeridos, na maior parte das vezes apenas com alterações de pormenor. Todavia ressaltam que o design é caro, pois um posto de trabalho no design é cinco vezes superior ao de uma costureira. Mas é uma área determinante, contando que esteja orientada em função das necessidades concretas dos clientes.

Em suma, e em virtude do crescimento de influenciadores digitais conforme mencionado no subcapítulo Redes Sociais e Influenciadores como Transformadores da Moda, à exceção da Sonix, as empresas Valérius e Pedrosa & Rodrigues já apresentam estratégias digitais para atrair não só novos clientes, como também entrar no mercado dos *bloggers*, principalmente ao nível do design de moda. Posto isto, tal como defende o CEO da Valérius e os Administradores da Pedrosa & Rodrigues, se se pretende levar a ITV portuguesa para um nível superior, será necessário aproveitar as novas tendências, pois os *Millennials*⁶⁴ e a Geração Z⁶⁵ não são adeptos das lojas tradicionais. Há uma nova geração, nascida em ambiente digital e com valores diferentes, que chegou ao consumo, mas também aos negócios, com quem será necessário comunicar - e de uma forma bem diversa da que se está habituado.

8.1.4. SUSTENTABILIDADE

Em consonância com o exposto no subcapítulo Contributo do Design de Moda para uma Gestão Sustentável da Cadeia de Valor da Indústria Têxtil e Vestuário (ITV), as

⁶⁴ *Millennials* também conhecida como Geração Y, é um conceito em Sociologia que diz respeito às pessoas nascidas entre 1980 e 2000. São pessoas que cresceram num ambiente volátil, de avanços tecnológicos, com acesso a uma quantidade enorme de informação e conhecimento.

⁶⁵ Geração Z é a definição sociológica para a geração de pessoas nascidas entre 1995 e 2010. São verdadeiros nativos digitais: desde a juventude foram expostos à Internet, às redes sociais e aos sistemas móveis. Esse contexto produziu uma geração muito confortável em reunir e fazer referências cruzadas de muitas fontes de informação e em integrar experiências virtuais e *offline*.

empresas em estudo evidenciam já a opção estratégica pela sustentabilidade dos seus processos produtivos.

“O nosso sonho, a nossa visão, a nossa grande aposta para o futuro, é o projeto 360 de economia circular [...]” (José Ferreira, Valérius).

“A Sonix foi a primeira empresa portuguesa a receber a certificação STeP by Oeko-Tex, de nível 3, que é o máximo, garantindo que os nossos processos são sustentáveis e amigos do ambiente” (Samuel Costa, Sonix)

“O desafio é sermos cada vez mais ótimos, fazendo cada vez mais com menos, eliminando desperdício e aumentando a eficiência [...]” (Miguel, Pedrosa & Rodrigues).

Analisando em pormenor o exposto nas entrevistas ressalta a preocupação das três empresas em melhorar os seus processos produtivos para que sejam mais eficientes, que gerem menos desperdício e que vá de encontro às novas necessidades dos consumidores.

Tomemos como exemplo o caso excecional da Valérius com o seu projeto 360 de economia circular. Resumidamente consiste em dar uma nova vida a peças usadas e a stocks das marcas e empresas suas parceiras, reconvertendo-os em novas peças de roupa ou papel de algodão. De facto, é inquestionável que o futuro estará na reciclagem, porém os processos deverão ser melhorados. Segundo o CEO existe tecnologia, mas não há ninguém que tenha um processo integrado que seja eficaz e competitivo. Para isso a Valérius tem investido em melhorar todo o processo de produção reciclável, cujo objetivo final é atingir um tal padrão de qualidade que o cliente olhe para os produtos e diga logo: *“Eu quero!”*.

A Sonix, também preocupada com questões ambientais, reorganizou todos os seus processos internos o que permitiu que fosse a primeira empresa portuguesa a receber a certificação STeP by Oeko-Tex, de nível 3, que é o máximo, garantindo que os seus processos são sustentáveis e amigos do ambiente. Contudo, destacam que a produção de novas matérias-primas, através da reciclagem, exige grandes investimentos que só funcionam se todos estiverem comprometidos. De ressaltar ainda que a Pedrosa & Rodrigues, comprometida com a sustentabilidade, também tem melhorado os seus

processos internos fazendo cada vez mais com menos, eliminando desperdício e aumentando a sua eficiência.

8.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS *FOCUS GROUP*

8.2.1. *FOCUS GROUP* 1 – INDÚSTRIA TÊXTIL E VESTUÁRIO

O *private label* português passou de um modelo simples de CMT (*Cut, Make, Trim*) para um modelo mais complexo, por ter conseguido juntar ao longo de vários anos um conjunto de outros elementos que, de alguma forma, conseguiram melhorar este conceito agregando um conjunto de serviços, cada vez mais sofisticados.

Porém há que ressaltar que na análise deste *focus group* foi possível observar uma certa homogeneidade de opiniões em relação à importância do preço, ou seja, para cada um dos patamares em que nos posicionamos, apesar de já não ser o único fator relevante para uma diferenciação nos mercados internacionais, o preço ainda apresenta um peso relevante para os nossos clientes.

A verdade é que, ao longo do tempo, a ITV portuguesa abraçou uma certa complexidade na forma como realiza o “private label”, que a distingue internacionalmente, o que permitiu uma maior competitividade, isto porque em qualquer um dos componentes desgarrados do conceito (fabricação, design, inovação, entre outros) haverá sempre alguém melhor que nós, por isso, existe uma dificuldade em dizer qual é o ativo mais importante. O que nos diferencia é o “package” articulado de produto, design, inovação tecnológica e serviço (onde se pode incluir a flexibilidade e reatividade), que para alguns segmentos de mercado é a fórmula perfeita e que se torna quase imbatível na competição internacional.

Foi abordado igualmente a preparação do sistema, ou seja, de todos os intervenientes neste processo, cuja capacidade de antecipação marcou a diferença da ITV nacional. Estivemos à altura para dar respostas, por isso, o que pode ditar o futuro do setor PL é a capacidade de antecipação, ou seja, ler o mundo e os nossos concorrentes para proactivamente agir.

Ficou igualmente bem expresso que o serviço integral é o grande ativo que temos no PL. É a resposta completa que podemos oferecer a quem nos compra, pois, a ânsia

que os compradores têm em ter alguém por perto para dar resposta aos desafios que eles próprios têm que enfrentar constitui um verdadeiro fator de diferenciação.

Outro ponto relevante nesta análise diz respeito à futura capitalização de novos modelos de negócio assentes na informação, transparência e rastreabilidade, que são condições que irão permitir um melhor desempenho face a outros países, porque geograficamente estamos perto deste tipo de cliente e por outro lado temos um legado sobre o qual podemos trabalhar. Assim, a inovação tecnológica, o design e a moda têm aqui um papel muito importante a desempenhar.

Neste caso, também se pode dizer que o fator humano desempenha um papel essencial no sucesso da ITV portuguesa. O espírito de sacrifício, a perseverança, a criatividade e o risco, movidos, em muitos casos, pela necessidade e sentimento de posse facilitou o desenvolvimento e adaptação da indústria aos novos desafios do século.

O PL não é apenas uma necessidade. É um instrumento que nos permite colocar nos mercados o que é a nossa capacidade de inovação. Aqui a formação desempenha, por um lado, um fator essencial para esta nova fase, especialmente ao nível da inovação (e da criatividade) e, por outro a relação continua e permanente com quem nos compra afigura-se fundamental.

Para o futuro é imperativo que a ITV portuguesa continue organizada e com uma capacidade de antecipação. Todos os *stakeholders* deverão estar alinhados numa perspetiva holística de ver o mundo e de como nos podemos posicionar num mercado global.

A sustentabilidade irá desempenhar um papel basilar na construção de um novo posicionamento estratégico. Para além de um melhoramento no *design* para tornar os produtos atrativos, será importante criar novos modelos de negócio assentes na inovação e sustentabilidade, promovendo produtos a um preço adequado. Aqui também faz sentido salientar que um dos *drives* para se caminhar para uma economia circular e de garantir uma melhor fabricação de materiais e produtos têxteis passará pela utilização crescente de energias limpas e pela utilização de matérias-primas recicladas ou de origem renovável. Isto significa uma utilização inteligente dos recursos para garantir o bem-estar socioambiental, sendo que a “bioeconomia” vai ser um tema recorrente na Europa e em Portugal.

Finalmente, a digitalização irá forçosamente fazer parte desta equação. Não só a digitalização de processos de fabricação, mas também no que lhes respeita à transparência percebida. Ou seja, nos mecanismos ou instrumentos onde a digitalização deverá estar presente de modo que a transparência possa ser algo que possa chegar fácil e inquestionavelmente aos consumidores.

Não menos importante é de destacar as preocupações face a um futuro incerto, em especial as relacionadas com a iminência de outras pandemias possíveis ou outros acontecimentos de impacto global, por isso, futuros eventos irão mudar a forma como nos vestimos. Os consumidores terão uma maior sensibilidade para a moda de proteção individual e outras agregadas. Agora, mais que nunca, as questões de não toxicidade, segurança na utilização dos produtos e a questão de proteção ativa contra patogénicos fazem tanto sentido.

8.2.2. FOCUS GROUP 2 – MULTISSETORIAL

Se fosse possível resumir num parágrafo as conclusões desde *focus group* era admissível dizer que a falta de cooperação nos setores e entre setores é o grande “*Calcanhar de Aquiles*”⁶⁶ de Portugal.

Tomemos como exemplo o setor do mobiliário, no qual o modelo de PL da ITV poderia ser facilmente replicado. Conforme foi mencionado na reunião, não existe para este setor uma estratégia de *design*, nem sequer capacidade de inovação como acontece na ITV. A concorrência desleal e a falta de cooperação entre os atores desta fileira fazem com que o *cluster* não consiga ter uma posição privilegiada e competitiva ao nível internacional. A esperança resume-se na aposta na nova geração em mudar as estratégias.

O investimento nas marcas da empresa, na experiência particular da designer de mobiliário Paula Sousa, da Munna, tem sido consistente e tem merecido especial atenção, algo que a empresa tem vindo a construir desde sempre de forma estratégica. Na sua visão, contudo, deverá existir um alinhamento entre o que são as marcas e o PL,

⁶⁶ Expressão popular que significa o ponto fraco de alguém e transmite a ideia de fraqueza e vulnerabilidade. Segundo a lenda Aquiles é considerado um dos maiores deuses na mitologia grega. A sua mãe, Tétis, banhou-o nas águas do rio Estige cujas águas tornavam os seres indestrutíveis, contudo, esqueceu-se dos calcanhares. Durante a guerra de Troia, o deus Apolo revelou a Páris o ponto fraco de Aquiles: o seu calcanhar. Na luta entre os dois, Páris atingiu Aquiles no calcanhar, e assim surgiu a expressão: calcanhar de Aquiles. Ver em: < <https://porticodalinguaportuguesa.pt/index.php>>.

em qualquer indústria. De facto, ambas são igualmente importantes, porém consoante as circunstâncias das empresas, em algumas alturas poder-se-á ter de realizar opções, optando preferencialmente por um ou outro modelo de negócio ou até no equilíbrio entre eles.

À semelhança do mobiliário, mas com aspetos mais preocupantes, o setor da ourivesaria enfrenta inúmeros e graves problemas. Desde logo carece de um plano estratégico para o setor, de forma a revitalizá-lo. Os apoios financeiros governamentais são escassos e os que existem apenas são orientados para feiras e missões, o que parece um contrassenso, uma vez que o comércio internacional neste sector é ainda muito escasso. É importante frisar que as empresas são, na maioria, microempresas, e, por isso, é-lhes muito difícil ter acesso à inovação e tecnologia, recursos com que podiam diferenciar produto, serviço e até modelos de organização. Assim sendo, a generalidade limita-se a trabalhar em regime de PL, que é visto, apesar das limitações, como uma forma de aprendizagem e melhoramento.

A ourivesaria é um setor muito assente na arte, e nos seus artesanos, e é importante deixar claro que demora muito tempo até um profissional consiga aperfeiçoar a técnica. Posto isto, foi mencionado que a inovação poderá ser uma ponte para a dinamização deste setor, mas também a formação deverá estar em consonância com os aspetos intrínsecos deste “métier”, desenvolvendo cursos que a valorizem e a promovam, refletindo a sua importância como *cluster* integrado em Portugal.

A empresa entrevistada do setor cerâmico constata que ela é um caso excecional na sua indústria, pois consegue aliar o *design* de produto, as preocupações ambientais e a inovação no lançamento de novos produtos, de novas coleções e de produtos inovadores. Já possui uma série de certificações ambientais, de desenvolvimento e inovação, e contam com numerosas parcerias junto de universidades e centros tecnológicos. Ressalta ainda que o foco não pode ficar apenas pela diferenciação do produto, mas deverá ir mais longe, também ao nível comercial e marketing, sendo que muitos programas de apoio que existem não contemplam estas áreas. Destaca igualmente que o setor é recorrentemente esquecido pelo Governo apesar de contribuir positivamente para o saldo da balança comercial. De acordo com a entrevistada, para o futuro deveria optar-se seriamente pelo planeamento de ações em conjunto, ou seja,

cada empresa faz o trabalho por si, mas existirem ações em conjunto, para promover o setor numa base de cooperação.

No que diz respeito ao sector que representa a metalomecânica e os bens de equipamentos, é possível dizer que é um caso atípico e muito semelhante ao modelo desenvolvido de PL da ITV. Possuem centros de formação dedicados, ligação às universidades, centros de cooperação (na tecnologia e capacitação), entre outros, algo que foi sendo desenvolvido durante anos, promovendo assim uma dinamização do setor e, por outro lado, fomentando uma concorrência saudável entre as empresas.

Há, no entanto, que mencionar a falta de interligação entre setores, principalmente, entre tecnologias de produção, ou seja, a impossibilidade que ainda existe de as implementar entre setores para uma maior dinamização das suas atividades.

Por outro lado, é importante ressaltar que para uma industrialização com futuro será necessário, entre outros aspetos, uma reorganização e realocação empresarial para fomentar uma economia circular, sobretudo ao nível de reutilização de resíduos para obtenção de matérias-primas. Se não tivermos empresas localizadas em sítios estratégicos será difícil a economia circular funcionar.

No que concerne às políticas públicas, destacou-se que as mesmas se moldam às estratégias definidas pelos setores. Destaque também para a necessidade de escalar, ou seja, pensar numa lógica de procurar capital – e assinalou-se que ninguém olha para o capital como um fator estratégico. O princípio está de que não há falta de recursos, pelo contrário, não existe é o conhecimento suficiente para saber como os usar. Logo, as Associações podem desempenhar um papel fundamente de ligação entre atores.

Por todas estas razões todos os intervenientes referem que o modelo de sucesso de PL da ITV é um exemplo excecional e que pode e deve ser replicado em outros setores promovendo, acima de tudo tecnologia, inovação, formação e cooperação. Há também que mencionar que não podemos deixar de desenvolver um serviço diferenciado e mais completo, para valorizar qualquer atividade, em qualquer sector.

8.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com a finalização das entrevistas e de dois *focus group* e respetivas análises, é possível discutir o seu conteúdo e tentar fazer uma ligação com todos os aspetos desta pesquisa.

É comumente aceite por todos os participantes nesta investigação que, ao longo do tempo, a ITV demonstrou uma capacidade de adaptação, regeneração e resistência fora do comum a várias conjunturas económicas adversas. Rapidamente implementou novas abordagens produtivas acrescentando valor ao produto, numa lógica de criação de soluções e serviços. Ressalve-se que para a sobrevivência das empresas e crescimento das mesmas, foi necessário introduzir um novo modelo de produção – *private label* – conciliando o *know-how* produtivo e os recursos humanos para progredir não só na cadeia de valor, mas também fortalecer um cluster natural cada vez mais reconhecido internacionalmente.

Não podemos esquecer que esta estratégia produtiva surge para dar resposta aos desafios impostos pelos mercados globais, cada vez mais instáveis e incertos, onde predominam, sobretudo, grandes marcas e cadeias de distribuição, aspetos que requerem um alinhamento constante ao nível dos serviços.

Por outro lado, o facto de em Portugal ser possível operar em *cluster* é um contributo para o PL, constituindo-se como uma solução de excelência, pois agrega o conhecimento de todos os *stakeholders*. Trata-se de uma grande vantagem competitiva, a par da agilidade e qualidade. Barcelos nasce, assim, como um centro de especialização em malhas circulares constituindo em si, nesta abordagem, um mini *cluster*.

A internacionalização dos negócios representa um fator muito importante para o crescimento das empresas, por isso, a necessidade sentida e o pensamento das mesmas sempre foi voltado para os mercados internacionais, mesmo numa fase inicial dos negócios.

Em virtude disso, rapidamente o PL português passou de um modelo simples de *Cut, Make, Trim* (CMT) para um modelo mais complexo, ao conseguir juntar, ao longo de vários anos, um conjunto de outros elementos que, de alguma forma, conseguiram melhorar e sofisticar este conceito através de serviços de valor prestados ao cliente.

Essencialmente, através dos estudos de caso e dos *focus group*, foi fácil perceber que a inovação e o desenvolvimento do produto, a utilização de novas matérias-primas e o trabalho de cooperação entre empresas e com os clientes, permitiram uma dinamização das empresas em regime PL. Porém, constata-se que ao nível do *design* existe ainda um longo caminho a ser percorrido.

Tendo em consideração a Hipótese 1 e a Hipótese 2 desta investigação, conclui-se que o *design* é um dos fatores que contribui para a competitividade, porém, não constitui, ainda, nem o único e nem o mais importante motor para a internacionalização dos negócios das empresas da indústria de malhas em Portugal, mas antes a conjugação de elementos como a fabricação, logística avançada, cooperação com os clientes, criatividade, inovação e desenvolvimento.

Na visão dos intervenientes, apesar da incorporação do *design* nas empresas de PL ter contribuído para uma maior diferenciação na oferta de soluções ao cliente, e de ser considerado como um eixo estratégico das empresas, ainda requer um forte investimento por parte das mesmas, com retorno pouco claro e não proporcional ao esforço realizado.

Outro aspeto importante diz respeito às marcas. Não obstante a opção de alguns empresários nacionais pelos mercados globais da moda e da marca, não constitui tópico relevante para a grande maioria das empresas. O lançamento de marcas no mercado internacional pressupõe um grande esforço financeiro, por isso, as empresas de PL reúnem as suas forças para melhorar um serviço que já dominam e que merece reconhecimento à escala mundial. Deste modo, a participação de alguns empresários neste segmento constitui, na prática, uma exceção e uma presença simbólica, cujo intuito é procurar sobreviver no meio de grupos influentes. Para outros, o investimento no desenvolvimento de marca própria é quase entendido como um laboratório para novas atividades, seja para recolher ensinamento e experiência, a transportar para o negócio “core” do “private label”, seja para a preparação de uma estratégia futura, pois todos concordam que é na proximidade do cliente e na distinção pela marca que se faz crescer a margem e se fixam mercados.

Hoje, os grandes clientes internacionais classificam as empresas em regime de PL como um *fast lead time supplier*. Quando querem bem feito e rápido vêm a Portugal. De facto, conseguimos ser particularmente competentes no *design*, desenvolvimento

de produto e no serviço. Haver clientes que estão dispostos a pagar um pouco mais pela qualidade portuguesa permite guardar uma esperança no futuro de um modelo ainda assente no PL, embora com a consciência de todas as suas vulnerabilidades.

Uma existência de uma inteligência coletiva, sob a forma de empreendedorismo e inovação, mostrou-se decisiva nesta transformação do paradigma em que hoje se insere o sector. Conclui-se que estamos perante um fenómeno social e cultural relacionado não só com uma grande iniciativa e capacidade de assumir riscos, mas também com um *know-how* adquirido ao longo de vários anos, com uma profunda relação com o meio em que se inserem.

Verifica-se, sobretudo, nos estudos de caso, que a família continua a ser o centro de decisão, principalmente ao nível do fundador, cujas grandes decisões ainda estão a seu cargo, nomeadamente, questões relacionadas com a estratégia empresarial. Constata-se também que todo o *know-how* conquistado é importante num setor tão técnico, porém revela-se insuficiente em matéria de multiplicidade e inovação produtiva, por isso, a nova geração presente nas empresas traz um novo fôlego às mesmas incorporando modernos conceitos de gestão, de sistemas produtivos e de posicionamentos estratégicos para um mercado cada vez mais global. É possível dizer, entretanto, que a marca de cada CEO se destaca pela forma como gere a empresa.

Também se constata que o fator humano desempenha um papel essencial no sucesso da ITV portuguesa. O espírito de sacrifício, a perseverança, a criatividade, o risco, em muitos casos, pela necessidade e sentimento de posse facilitou o desenvolvimento e adaptação da indústria aos novos desafios.

É de realçar que, na opinião de todos os participantes, a qualificação das pessoas é extremamente importante para que o setor continue a obter bons resultados, embora tal vontade nem sempre se traduza em efetivo investimento interno na capacitação do capital humano das organizações. Evidentemente que a tecnologia desempenha um papel fundamental para a continuação da ITV, dado que, a fábrica do futuro vai operar com base em *software* e robótica, mas as pessoas permanecerão cada vez a alma e o coração, constituindo, assim, um fator incontornável para o sucesso do setor.

Para grande maioria das empresas há uma enorme dificuldade em recrutar mão-de-obra especializada a todos os níveis. Desde quadros técnicos e comerciais até embaladores, passando pelas costureiras. No caso destas últimas, a sua escassez resulta

de um fundamento cultural do passado em que uma costureira significava estar na base a pirâmide social e como tal desvalorizada profissionalmente. A ITV não foi cuidadosa com os recursos humanos e, atualmente, as empresas ainda sofrem as consequências desse estigma social, o que é completamente injusto. Nos dias de hoje, uma costureira é uma técnica de produção altamente qualificada numa profissão que exige uma “mão e um tato” que demora anos a atingir; no entanto, apesar de ganhar mais, ter melhores condições laborais e ter um trabalho mais interessante que muitos outros empregos na atualidade, continua a ser difícil atrair pessoas novas para o setor. Talvez o futuro possa passar por um maior investimento no ensino profissional e na promoção social do papel do operador da indústria transformadora.

Pode dizer-se também que outro problema da ITV, também transversal a outros setores, é o custo salarial que as empresas suportam, sendo que o Estado pouco ou nada ajuda, sobretudo com uma política fiscal que persiste em penalizar a empresa e o trabalho. Como veremos nos anos vindouros, apesar da otimização de processos e da automatização da indústria, vão continuar a ser precisas pessoas para as fábricas funcionarem. Ou seja, os salários vão ter de crescer para serem um argumento decisivo para se trabalhar neste setor, competindo com outros aparentemente mais atrativos.

Outro fator crítico para o sucesso do cluster têxtil foi a existência de um sistema científico e tecnológico, constituído pelas universidades e centros tecnológicos, suficiente desenvolvido para dar resposta à transferência de conhecimento e à inovação que se impôs como necessária pelas empresas da ITV para realizarem a sua atividade. Isso permitiu uma melhor gestão de procedimentos e recursos que potenciou um maior investimento na sustentabilidade da indústria.

Posto isto estamos perante um setor que, desde cedo, soube alinhar um pensamento estratégico com as políticas públicas ao nível da internacionalização, inovação e capital humano. Um verdadeiro ecossistema, cujo desempenho dos negócios no *cluster* estudado, não dependem apenas das empresas que o constituem (qualificações dos recursos humanos, nível de investimento em inovação, marketing ou estratégias de internacionalização, entre outros), mas também da quantidade e qualidade das interações com os vários *stakeholders*, isto é, com outras empresas,

investidores, organizações do setor público, universidades e institutos de pesquisa e inovação e de como as essas interações são organizadas⁶⁷.

Por todas estas razões, segundo as conclusões do segundo *focus group*, a forma como funciona este ecossistema conseguido pelas empresas de PL e as estratégias do setor, refletem um modelo que poderia ser replicado em outros setores de atividade em Portugal.

Agora, mais do que nunca, todos os setores são relevantes para uma dinamização da economia portuguesa. Prever como será o futuro das empresas e dos setores tornou-se numa tarefa difícil e incerta, principalmente agora nesta conjuntura económica e social.

Desde o início de 2020 que a pandemia de coronavírus abala o mundo de uma forma sem precedentes (EIS, 2020). O vírus COVID-19 espalhou-se por todo o mundo provocando danos económicos e sociais a nível mundial. Desde 31 de dezembro de 2019 até 01 de setembro de 2020 foram reportados 25.509.135 casos de COVID-19 incluindo 850.902 mortes⁶⁸. De acordo com o IMF (2020) o crescimento global é projetado em -4,9% em 2020, ou seja, 1,9 pontos percentuais abaixo da previsão do *World Economic Outlook* (WEO) de abril de 2020. A pandemia COVID-19 teve um impacto mais negativo sobre a atividade na primeira metade de 2020 do que o previsto, e a recuperação é projetada para ser mais gradual do que anteriormente se previa. Assim, segundo a mesma fonte, em 2021, o crescimento global é projetado em 5,4%. No geral, isso deixaria o PIB de 2021 cerca de 6,5 pontos percentuais abaixo das projeções pré-COVID-19 de janeiro de 2020.

Observa-se de igual modo, segundo o IMF (2020)⁶⁹ um impacto económico muito grave nas economias de mercados emergentes. Os países que dependiam do turismo e exportação de petróleo sofreram particularmente devido ao declínio das viagens e ao colapso dos preços das *commodities*. Deste modo, na atualização de junho do WEO, o IMF projeta uma retração de 3,2% este ano nas economias de mercados emergentes —

⁶⁷ Para mais informação sobre Ecossistemas e Ecossistemas Empreendedores consultar: Carvalho, Luísa (2016). Compreender o que se entende por ecossistema empreendedor: Lisboa como uma cidade startup. R-LEGO, Número Especial, 17-31 e Tsujimoto, Masaharu *et al.* (2018). A review of the ecosystem concept — Towards coherent ecosystem design. *Technological Forecasting & Social Change*, n. 136, pp. 49–58.

⁶⁸ Consultado a 1 de setembro de 2020. Disponível em <<https://www.ecdc.europa.eu/en/geographical-distribution-2019-ncov-cases>>.

⁶⁹ Disponível em: <<https://www.imf.org/pt/News/Articles/2020/08/06/blog-covid-19-response-in-emerging-market-economies-conventional-policies-and-beyond>>.

a maior queda já registada para este grupo de países. No que respeita às economias avançadas o seu crescimento é projetado em $-8,0\%$ em 2020, 1,9 pontos percentuais abaixo das projeções da WEO de abril de 2020⁷⁰. Tudo isto se não sobrevierem outras vagas do vírus, determinando consequências ainda mais gravosas em todos os domínios.

Por outro lado, é importante referir que as indústrias cujas operações são mais globalizadas foram as mais expostas à interrupção inicial da cadeia de abastecimento devido ao COVID-19 (IPS, 2020). Por exemplo, dada a sua natureza não essencial, a indústria da moda enfrenta riscos significativos. A crise provocou um colapso na procura global por roupas, por isso, durante este momento em que a procura é muito baixa, várias marcas e retalhistas aproveitam o desequilíbrio de poder que têm sobre fornecedores e trabalhadores da indústria global de têxtil e vestuário cancelando pedidos de mercadorias (incluindo aquelas já em produção ou produzidas), atrasando os prazos de pagamento ou exigindo descontos⁷¹.

Em Portugal, a ITV tem estado a dedicar a sua capacidade produtiva ao combate ao surto de COVID-19, adaptando a sua produção a artigos para o setor da saúde⁷². No entanto, segundo o inquérito da associação sectorial ATP realizado às empresas do setor, metade das empresas da ITV admite que vai ter de reduzir os postos de trabalho. Entre abril e julho, mais de metade das empresas da ITV sofreram uma quebra no volume de negócios superior a 30% e as expectativas para 2020 apontam na mesma direção: 46% das empresas acredita vir a ter uma quebra acima de 30% segundo a notícia do jornal Expresso⁷³.

8.4. CONSTRUÇÃO DO MODELO

Na ciência é possível construir conceitos, modelos, teorias (Moreira, 2014). No que diz respeito aos modelos destinam-se a representar uma realidade, ou alguns dos seus aspetos, com o objetivo de torná-los descritíveis qualitativa e quantitativamente

⁷⁰ Ver Apêndice A para mais informações sobre o impacto da pandemia na economia à data de 4 de novembro de 2020.

⁷¹ Disponível em <<https://fairtrade-advocacy.org/wp-content/uploads/2020/04/Coronavirus-communication.pdf>>.

⁷² Disponível em: <<https://www.sgeconomia.gov.pt/noticias/covid-19-industria-textil-e-de-vestuario-portuguesa-no-combate-a-pandemia.aspx>>.

⁷³ Disponível em: <<https://expresso.pt/economia/2020-08-07-Covid-19-metade-das-empresas-texteis-vai-reduzir-postos-de-trabalho>>.

(Sayão, 2001), sendo possível utilizá-los como ferramenta para descrever, explicar e simular o funcionamento de um sistema (Blanchard e Fabrycky, 1981 em Teixeira, 2016).

Os modelos servem a vários propósitos, mas constituem sobretudo um meio para comunicar sobre o objeto da modelação com o intuito de gerar uma compreensão mais completa sobre a realidade (Sayão, 2001).

Para Skilling (1964) os modelos são baseados em observações. Podem ser teorias, leis⁷⁴, relações, hipóteses, equações ou regras. Além disso podem também representar ideias estruturas, relacionando argumentos que apresentam algum poder explanatório. Constata-se, assim, que os modelos são estruturas que representam a realidade expondo características ou relações generalizadas (Sayão, 2001). Todavia é necessário ressaltar que os modelos, sejam eles matemáticos ou conceptuais não são infalíveis. Um bom modelo constituiu uma boa aproximação dos dados observados, mas não é exato (Skilling, 1964).

8.4.1. OBJETIVOS DO MODELO

O modelo simplificado proposto nesta investigação utiliza como fundamentação teórica o modelo de Diamante de Porter, a análise SWOT desenvolvida para a ITV, bem como outros documentos desenvolvidos pela ATP mencionados ao longo desta investigação, adaptação e integração dos conceitos dos modelos de vantagens competitiva citadas na revisão de literatura, e de ecossistema de negócios, a análise PESTEL⁷⁵ e a documentos referentes aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável⁷⁶.

Com base na revisão da literatura e das conclusões extraídas dos estudos de caso e dos *focus group*, assim como uma vasta experiência, de mais de 30 anos na indústria, foi possível chegar ao seguinte modelo que contribuiu para dinamizar a indústria têxtil e vestuário portuguesa com especial destaque para o *private label* e que pode ser replicado para outros segmentos, dado que, possui denominadores comuns que são transversais a qualquer indústria⁷⁷.

⁷⁴ O autor refere-se, por exemplo, às Leis de Newton.

⁷⁵ PEST é um acrónimo para quatro fontes de mudança: política, económica, social e tecnológica. Consiste numa ampla e poderosa ferramenta utilizada para compreender o risco estratégico de uma organização. Uma das variações desta análise é PESTEL que adiciona as componentes ambiental e legal.

⁷⁶ INE (2018) Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – Indicadores para Portugal.

⁷⁷ No Apêndice H é possível encontrar o “embrião” HIVETEX. A sua concetualização começou em 2017 que corresponde ao início do Doutoramento, tendo agora uma versão mais sofisticada e desenvolvida. Foram já realizadas algumas apresentações

Este modelo foi desenvolvido com o objetivo de:

- Ajudar a construir um entendimento comum sobre o ecossistema, a cooperação e a sustentabilidade da indústria têxtil e vestuário;
- Fornecer orientação prática à indústria têxtil e vestuário de outros países, assim como para outras indústrias sobre como procurar um ecossistema simétrico e perfeito através de abordagens integradas;
- Servir como ferramenta para apoiar a indústria na recolha e integração de dados utilizando-os posteriormente para definir uma visão, metas, monitorizar o seu progresso e prever tendências, ao mesmo tempo, que permite uma comparação da indústria com outros países;
- Estabelecer uma estrutura comum para medir o desempenho da indústria para que seja possível diagnosticar e comparar o desempenho atual. Monitorizar os impactos das políticas públicas e compartilhar dados e conhecimento com outros países e com outras indústrias.

8.4.2. ESTRUTURA DO MODELO

Do ponto de vista conceptual e de simbologia para o modelo a desenvolver, a inspiração surgiu da similaridade entre os sistemas ecológicos que asseguram a biodiversidade e o funcionamento do modelo proposto, em que predominam a interação e desenvolvimento de sinergias entre todos os stakeholders do Sistema. A designação HIVETEX - Private Label Model for Textile Global Value Chain Development afigurou-se como adequada não só na perspetiva de funcionamento sistémico, mas também pelo facto do seu design ser suportado por seis dimensões de desenvolvimento socioeconómico, que definem o hexágono como a forma visual que representa as dimensões do modelo.

O ecossistema natural, no qual as colmeias têm uma função essencial, funciona harmoniosamente e de forma equilibrada constituindo uma fonte de aprendizagem para os sistemas sociais. Indústrias como a ITV, calçado, mobiliário, entre outras, podem laborar segundo um ecossistema empresarial análogo, onde todos os stakeholders

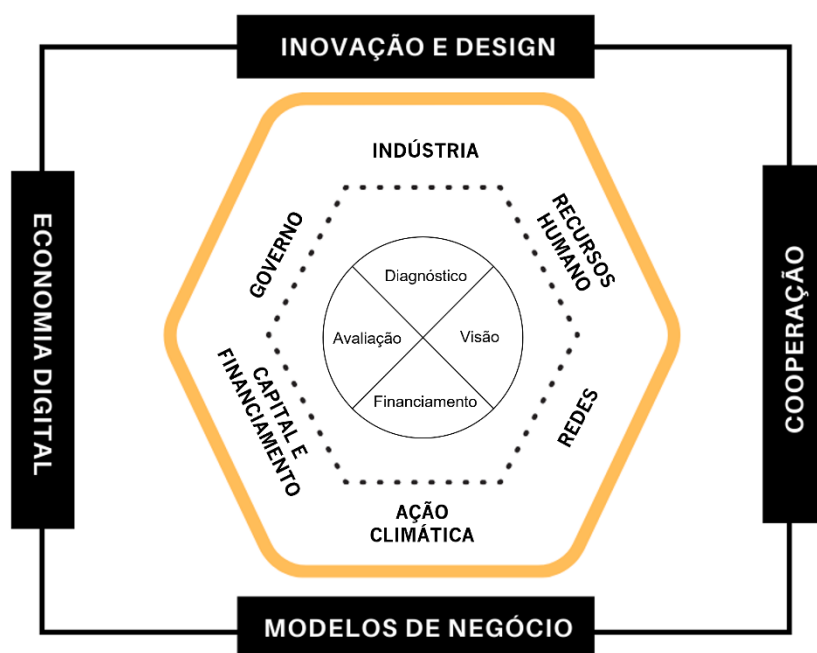
sobre o modelo de êxito da ITV portuguesa sendo de destacar em maio de 2017, no Parlamento Europeu e o Press Club de Bruxelas. Há também uma Master Class do Fibernamics, da UM, que foi realizado em 2018.

possam trabalhar e colaborar de forma integrada beneficiando de efeitos sinérgicos que de outra forma se perdem ou se mantêm muito reduzidos.

O modelo, cuja representação se pode observar na Figura 8.1 fornece um conjunto de métodos e ferramentas que podem ser utilizados quer na indústria têxtil e vestuário, localizada em diversos pontos do globo, quer em outras indústrias, de diferentes dimensões e níveis de desenvolvimento, para que possam melhorar o seu ecossistema, a competitividade e a sustentabilidade da cadeia de valor no longo prazo.

Posteriormente, com apoio de uma ferramenta digital, a BEETEX, que será desenvolvida em trabalho futuro, este modelo poderá apoiar as indústrias no desenvolvimento de uma visão comum de “cluster-ecossistema” sustentável e um plano de ação. O BEETEX cujo objetivo será apoiar o planeamento estratégico das indústrias, identificação de prioridades e desenvolvimento de soluções integradas, permitirá, de igual modo, ajudar os principais atores do ecossistema (entidades públicas, associações, empresas, entre outros) a tomar decisões adequadas e baseadas em evidências que integram múltiplas dimensões do ecossistema.

Figura 8.1. HIVETEX - A Textile Private Label Model



Fonte: Elaboração própria.

Eixo 1 – Análise do Ecosistema Ideal

No centro do modelo, a abordagem em quatro fases permite que as indústrias possam seguir um itinerário para melhorar o seu *status* de competitividade. Reconhece-se que as diferentes indústrias estejam em diferentes estágios de desenvolvimento, mas também que todas podem progredir em direção a um ecossistema ideal. Deste modo, este modelo posiciona as indústrias numa trajetória para proporcionar um crescimento competitivo e sustentável no longo prazo e, simultaneamente, diminuir os impactos ambientais. No entanto, é importante ressaltar que, apesar do plano de ação de cada indústria ser diferente nas prioridades políticas de cada país, as quatro fases do planeamento e processos transversais do HIVETEX podem ser amplamente aplicáveis quer na indústria têxtil e vestuário quer em outras indústrias. As etapas podem ser sucintamente descritas conforme se segue:

Etapas 1. Diagnóstico - Consiste num processo dinâmico e contínuo. Aqui são identificados os principais recursos e lacunas da indústria. Permite que as mesmas respondam aos desafios, oportunidades, tendências e eventos emergentes. Para facilitar essa etapa do planeamento, é importante incentivar a indústria, as empresas e outros intervenientes a analisar e integrar dados. No entanto, é importante referir que compreender as condições das indústrias pode ser um verdadeiro desafio, deste modo, é possível dividir esta fase em pequenas etapas para que seja mais fácil a sua aplicação (por exemplo: construir base de dados; definir indicadores; realizar estudos de *benchmarking* ao nível nacional e internacional, construir uma análise SWOT; aplicar a análise PESTEL; construção de cenários; entre outros).

Nesta etapa, numa fase inicial, importa definir os indicadores quantitativos e qualitativos que permitam a realização de um diagnóstico que possibilite a avaliação da competitividade real da indústria e das empresas no quadro do mercado global. Estes indicadores são igualmente críticos para assegurar a adequada monitorização da implementação dos planos de desenvolvimento e de cada atividade em particular, bem como para avaliar os efetivos resultados alcançados globalmente, em cada dimensão dos projetos e por cada parceiro ou stakeholders. Neste ponto salienta-se que os indicadores a desenvolver devem considerar, para além dos estabelecidos pelos múltiplos campos de intervenção e análise (por ex.: indicadores económicos macro e micro, sociais, demográficos, entre outros), outros a estabelecer ou desenvolver e que

possam refletir aspetos da implementação, funcionamento e desempenho da indústria, das empresas e dos diversos stakeholders nas diversas etapas de implementação do modelo.

Etapa 2. Visão e Planeamento – Consiste numa orientação para o futuro que comporte a visão de como a indústria poderá ser mais competitiva e sustentável em horizontes de 10 anos. Nesta etapa, todos os intervenientes devem formular metas e ter uma visão que corresponda às necessidades da indústria e do contexto socioeconómico e cultural em que as empresas se inserem. Para uma melhor concretização da visão é necessário que os *stakeholders* definam metas mensuráveis, iniciativas e atividades para a sua implementação, as responsabilidades de cada interveniente no processo e os compromissos orçamentais. Nesta fase são elaborados um Plano Estratégico e os Planos de Ação que se considere necessários.

Etapa 3. Financiamento – Consiste no acompanhamento da visão e das prioridades da indústria. Nesta fase o contributo das políticas públicas torna-se fundamental para um alinhamento das necessidades da indústria com os mecanismos de financiamentos e apoios disponibilizados pelo Governo Central e entidades regionais (assim como pela União Europeia, no caso de outros países que pertençam a esse espaço económico, tal como Portugal). Deste modo, os apoios financeiros deverão estar alinhados com os planos estratégicos e os planos de ação desenvolvidos pelo conjunto dos *stakeholders*.

Etapa 4. Avaliação e Monitorização – Consiste num processo em que todos os envolvidos trabalhem de forma holística e que tirem conclusões das experiências, melhorem a prestação da indústria, planeiem e aloquem recursos, demonstrando os resultados das iniciativas e, por conseguinte, melhorem continuamente a *performance* industrial de forma integrada.

Eixo 2 – Estrutura de avaliação do HIVETEX

O planeamento para a competitividade da indústria pressupõe a compreensão de como diferentes fatores moldam a forma como as empresas atuam num mercado cada vez mais global. Essa compreensão, por sua vez, carece de dados sobre o desempenho passado, atual e futuro projetado para toda a indústria, dado que deste

modo se torna mais fácil antecipar os desafios futuros e contribuir para a elaboração de políticas que aumentem a competitividade industrial.

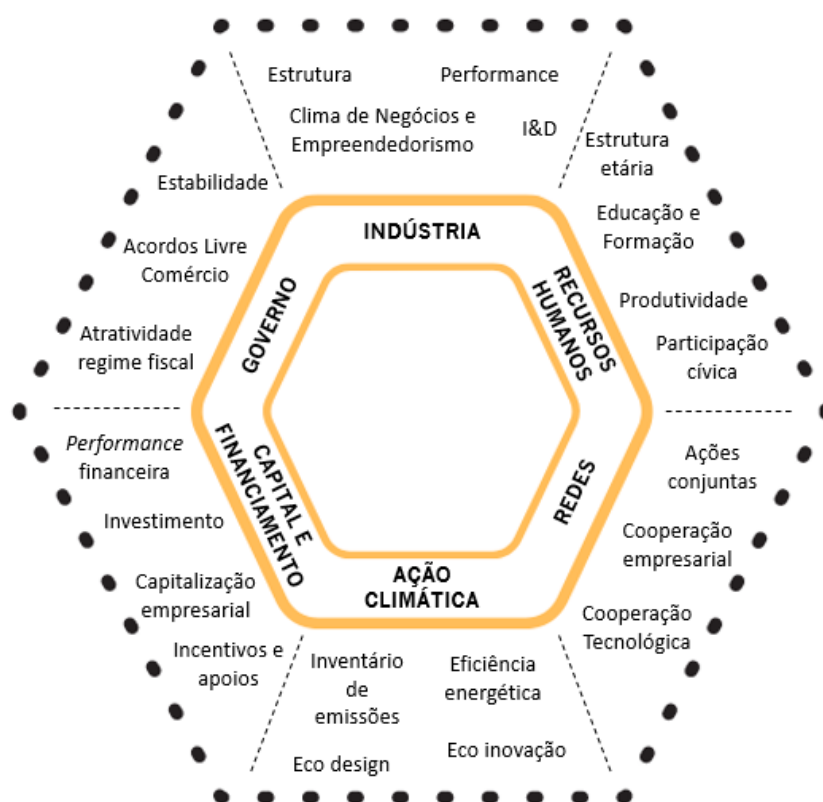
Este modelo apresenta uma estrutura multidimensional projetada para auxiliar os intervenientes no processo de reestruturação a compreender e a medir este ecossistema através do processo explicado no Eixo 1. Deste modo, ajudará o ecossistema industrial a:

- Avaliar o seu desempenho e progresso;
- Elaborar um benchmarking a nível regional, nacional e internacional;
- Priorizar ações;
- Facilitar o planeamento estratégico e monitorizar as ações;
- Melhorar a transparência e a rastreabilidade da cadeia de valor;
- Melhorar a qualidade da informação e a eficácia e a eficiência do planeamento e sua implementação.

Nas conclusões desta investigação verificou-se que os fatores que devem estar presentes e que contribuem para que o modelo funcione de forma equilibrada independentemente da indústria, da localização e grau de desenvolvimento empresarial, são: indústria, capital humano, redes, ação climática, capital e governo. Esta estrutura de medição engloba, deste modo, os seis fatores interligados que promovem um ecossistema equilibrado e dinâmico. As variáveis que compõem estes fatores contribuem para o funcionamento ideal de cada indústria.

Subjacente aos fatores existe um conjunto de áreas principais que articulam as características da indústria e que influenciam a dinâmica do ecossistema, fazendo com que este seja simétrico ou não. É importante que as indústrias considerem estas áreas ao diagnosticar, medir e melhorar o seu desempenho tendo em consideração o indicador 9 (Indústria, Inovação e Infraestruturas) dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. As principais dimensões do modelo e os fatores que as compõem, como se observa na Figura 8.2, permitem estabelecer uma estrutura de medição e avaliação que permite diagnosticar, planear o desenvolvimento e monitorizar os resultados da sua implementação, num processo contínuo.

Figura 8.2. Dimensões e principais áreas da estrutura de medição



Fonte: Elaboração própria.

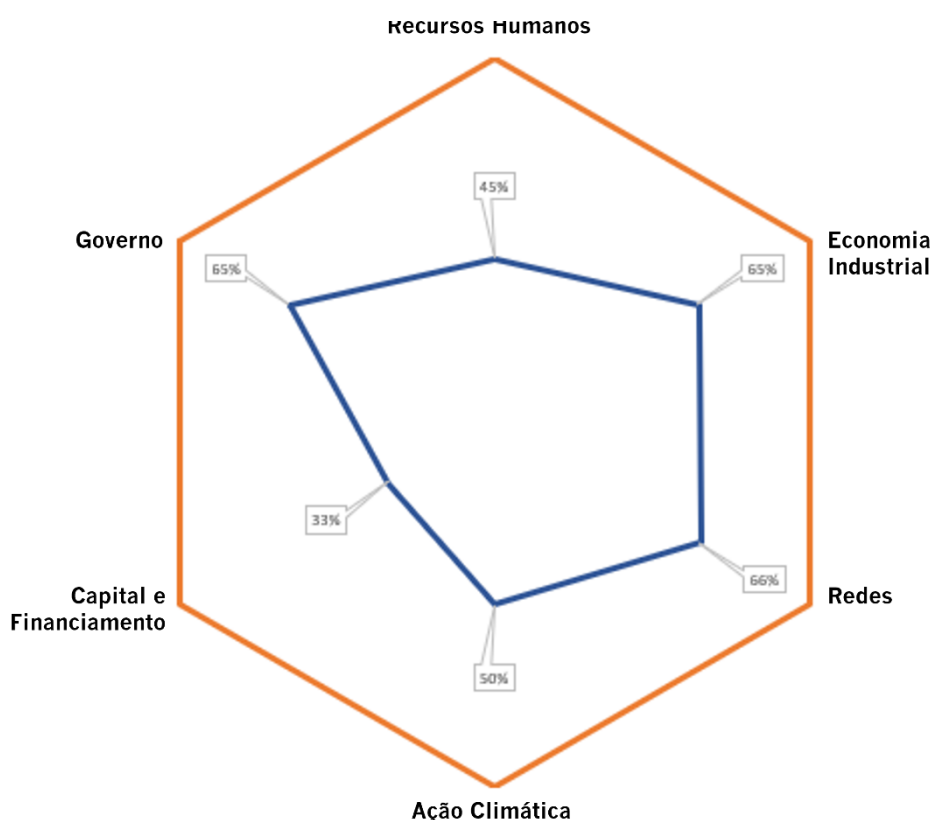
De salientar que cada indústria pode utilizar estas áreas para identificar onde e como devem priorizar os planos de ação.

Conforme se observa no diagrama, pode dizer-se que cada dimensão se interliga com um conjunto de áreas principais que, por sua vez, correspondem a uma justificativa e a indicadores que serão trabalhados e desenvolvidos em investigação futura, assim como os modelos matemáticos para a análise de indicadores e construção dos gráficos comparativos. Os indicadores serão importantes para que graficamente seja possível apurar o estado de desenvolvimento da indústria em estudo e seja estabelecer comparações entre setores e com outros Estados.

Sucintamente, tendo por base uma indústria nacional, a apresentação gráfica consiste no seguinte: (1) considerando o ecossistema da indústria e as seis dimensões definidas, o modelo consiste em atribuir critérios aos fatores com ponderações em 5 níveis (não se aplica; fraco; médio; bom; excelente). Mediante a aplicação destes critérios, que por sua vez estão sujeitos a uma aplicação automática de fórmulas, verifica-se como se encontra o ecossistema ao qual se aplicar o modelo; (2) este modelo

tem por base dois contextos, um representado pelo hexágono exterior que estabelece o ecossistema perfeito, onde cada fator atinge 100%, e aquele que diz respeito à indústria em estudo, representado pelo hexágono interior; (3) cada vez que se mudam as pontuações, o gráfico altera-se automaticamente. Deste modo teremos um gráfico semelhante ao que se apresenta através da Figura 8.3:

Figura 8.3. Exemplo de uma representação gráfica de um ecossistema



Fonte: Elaboração própria.

Visualmente é possível aferir se, num dado momento, a indústria em análise está próxima ou afastada daquilo que se estabeleceu ser o ideal para a indústria.

De salientar que o número de variáveis em cada pilar não altera o posicionamento dos eixos do hexágono, mas sim a pontuação que foi dada a cada um desses critérios. Assim garante-se que para diferentes indústrias, com mais ou menos variáveis, não será o número de variáveis que influenciará o equilíbrio do modelo, mas sim a força ou a fraqueza desses critérios na indústria em estudo.

Eixo 3 – Fatores Indutores de Competitividade

Dos resultados e conclusões extraídos do Eixo 2, os fatores indutores de competitividade - Inovação e Design, Cooperação, Economia Digital e Modelos de Negócios – localizados no exterior do modelo, constituem o *output* desejável para uma indústria diferenciadora, competitiva e sustentável. Para além de influenciarem positiva ou negativamente o ecossistema em análise consoante o seu grau de desenvolvimento, também conferem níveis de diferenciação em cada indústria e entre indústrias.

A Inovação e Design constitui a base para uma maior diferenciação do produto através da criatividade (moda e design) e da tecnologia (materiais, processos e funcionalidade). Permite uma maior diversificação do setor, desenvolvimento de novas competências que, no caso da ITV, se verifica ao nível dos têxteis técnicos e funcionais com base na investigação, desenvolvimento e inovação tecnológica. A utilização da metodologia *Design Thinking* será um elemento favorável para a criação de produtos e serviços integrados para o cliente e melhoramento de processos.

Mas para falarmos nestes dois conceitos será importante realçar o papel da aprendizagem e do futuro do trabalho que se apresenta, num futuro próximo, predominantemente ligada à automação do trabalho. De acordo com o Fórum Económico Mundial⁷⁸, as novas tecnologias, alterações demográficas e o mais recente impacto da pandemia no mercado de trabalho têm transformado radicalmente a forma como as organizações conduzem os seus negócios e o tipo de habilidades e talentos que precisam para prosperar nesta nova era de trabalho. Segundo a mesma entidade quase 50% das empresas esperavam que, até 2020, a automação provocasse uma redução na força de trabalho a tempo integral, enquanto à metade de todos os funcionários será exigida uma requalificação ou aprimoramento das suas habilidades. O certo é que a pandemia acelerou essas tendências aumentando a necessidade de uma ação em larga escala, agora as empresas têm a responsabilidade e uma rara oportunidade de repensar as estruturas organizacionais e de trabalho para investir nas suas forças de trabalho agindo como impulsionadores da resiliência a longo prazo e do sucesso futuro.

Perante esta transformação global que o mundo enfrenta, a qualificação das pessoas é extremamente importante para obter bons resultados, embora tal vontade

⁷⁸ World Economic Forum (2020). The Future of Jobs Report. | October 2020.

nem sempre se traduza em efetivo investimento interno na capacitação do capital humano das organizações. Assim haverá necessidade de mudar consciências sabendo que para ter sucesso no futuro as empresas deverão fundir capacidades humanas e digitais.

Pode dizer-se, também, que a perda de competências devido ao envelhecimento da mão-de-obra é já uma realidade incontornável. Neste caso será fundamental desenvolver novas capacidades, conhecimentos e mecanismos em novos domínios TIC, engenharias, design, marketing para superar as barreiras tradicionais entre os vários setores e estimular a colaboração intersectorial, bem como de toda a cadeia de valor. Destaque ainda para as novas habilidades são e serão cada vez mais necessárias em todas as indústrias, não apenas em relação a novos processos de produção, mas também em áreas como finanças, desenvolvimento de produtos, logística, marketing, vendas e atendimento ao cliente que terão uma procura particularmente alta em todos os países. Por outro lado, o Fórum Económico Mundial prevê igualmente que o pensamento analítico; aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem; resolução de problemas complexos; pensamento crítico e análise; criatividade, originalidade e iniciativa e liderança e influência social serão algumas das habilidades mais importantes para o futuro do trabalho.

Deste modo, futuramente, será importante impulsionar e gerir o desenvolvimento de novas habilidades bem como também a escassez das mesmas, a fim de garantir que os colaboradores sejam capazes de se adaptar a novas tecnologias, novos materiais e à pressão crescente para fabricar produtos num forma ambientalmente sustentável, dado que, sem uma força de trabalho altamente qualificada e treinada capaz de operar com a robótica e tecnologias digitais, pode diminuir a taxa de automação nas indústrias de forma desproporcional.

A Cooperação é um dos mais importantes alicerces para os processos de inovação e disseminação das boas práticas da indústria, e promove, de igual modo, uma maior especialização industrial. Para isso, será imprescindível estimular a colaboração e cooperação em toda a cadeia de valor com o objetivo de uma maior flexibilização e criação de valor que poderá ser partilhada com todos os envolvidos no processo.

Numa nova situação pós-Covid 19 há que ter em consideração que as condições sociais, económicas e ambientais das indústrias precisam de ser melhoradas para

superar os desafios futuros e, ao mesmo tempo, garantir o seu crescimento contínuo. Contudo, o sucesso só será garantido através da adoção de uma abordagem conjunta. Produtores locais, associações empresariais, setor público, sociedade civil e entre outros podem aprender muito uns com os outros se trabalharem juntos de forma mais próxima do que anteriormente.

Portugal tem sido exemplo de cooperação interempresarial, cujo modelo organizativo permitiu valorizar o outro e reconhecer a diferença e a diversidade criando um conjunto de instituições e organismos, como os centros de formação e tecnológicos e os centros de inteligência que em conjunto com uma rede de empresas criou um ecossistema altamente eficiente e produtivo o que garantiu o sucesso face aos seus concorrentes.

Cooperar e inovar são importantes fatores de competitividade que se interligam tornando-se, assim, numa das palavras mais importantes do século XXI. Lembremo-nos que somente com inovações transformadoras e modelos de negócios disruptivos as indústrias podem avançar para um futuro mais próspero e inclusivo, cientes que o dimensionamento das novas tecnologias dependerá da liderança e cooperação de toda a indústria, incluindo setor público e consumidores.

Para além disso permite atingir um maior nível competitivo através da dimensão produtiva, da inovação tecnológica, da diferenciação da oferta e do marketing internacional. Pode dizer-se que aqui a visão estratégica e de liderança é uma componente importante, uma vez que permite a conceção de produtos e serviços, a adoção de processos de inovação e o estabelecimento de relações de cooperação com diferentes *stakeholders* em diversos domínios.

A economia digital é um dos elementos fundamentais para dar resposta às exigências da Indústria 4.0, focada na digitalização de processos e integração de sistemas. Deste modo, a transformação digital (Internet das Coisas; *Big Data*; *Cloud Computing*; Inteligência Artificial; Realidade Aumentada, interação em várias plataformas e análise de perfis de clientes, entre outras) configura uma oportunidade para que as empresas sejam mais competitivas no mercado, mais eficientes na análise de dados e mais experientes no relacionamento com os clientes. Por outro lado, adotar ferramentas de Marketing Digital também se torna num fator essencial no quadro da nossa contemporaneidade, dado que auxilia na promoção e divulgação através dos

canais online, aumentando as vendas dos produtos e serviços e dando mais visibilidade à empresa ou indústria, pelo que adquirir competências neste domínio também é fundamental.

Do mesmo modo, também os Novos Modelos de Negócios permitem uma maior dinamização e competitividade. Isto é, as empresas que investem em novos modelos de negócio conseguem, por exemplo, melhorar produtos e serviços existentes ou renová-los constantemente e ainda comercializá-los e distribuí-los globalmente. Pode-se falar em negócios fomentados pelo crescimento do empreendedorismo digital, ao nível da economia circular, da criação de *spin-offs*, *private label*, novas parcerias e cocriação, cujo objetivo é substituir a indústria vertical por uma indústria horizontal, entre outros.

Em resumo, os três eixos do modelo estão intimamente relacionados. Importa salientar que é impossível definir estratégias para uma indústria sem caracterizar o seu desempenho e comportamento e sem analisar o contexto socioeconómico e cultura onde se insere. Assim, este modelo dinâmico, tendo por base o êxito da indústria têxtil e vestuário portuguesa, reconhecida nacional e internacionalmente, reúne um conjunto de métodos e ferramentas que contribuíram para o seu sucesso e que poderá ser utilizado por qualquer indústria, de diferentes dimensões e níveis de desenvolvimento em qualquer parte do mundo. Através deste modelo de 3 dimensões é possível aferir o estado atual da indústria destacando o conjunto de elementos que se relacionam de forma multidimensional e que contribuem para um ecossistema dinâmico e competitivo.

CAPÍTULO IX

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

9.1. CONCLUSÃO

Num cenário de forte globalização e de competitividade, a dinâmica das empresas alterou-se, e a opção pelos mercados internacionais constitui, neste momento, uma estratégia para as empresas nos vários setores de atividade.

No que concerne ao sector têxtil e do vestuário, este possui uma quota significativa na indústria transformadora europeia, desempenhando um papel determinante na economia e no bem-estar social em muitas regiões da Europa, tal como em todo o mundo.

Em Portugal, a realidade do património têxtil, pela sua quantidade e diversidade, constitui uma herança notável. De facto, com uma longa história e tradição, esta indústria, tornou-se num dos setores industriais mais representativos da economia portuguesa intimamente associado à região Norte de Portugal. Certo é que a sua vocação exportadora, consolidada nas últimas décadas do século XX, como consequência dos choques competitivos, viu reforçar essa característica como resposta ao ambiente de crise vivido. No seu núcleo, sobressaiu um verdadeiro motor de toda a indústria - a indústria de malhas - a qual representa 40% da produção e exportação de toda ITV, ultrapassando, só ela, os 2 mil milhões de euros de vendas ao exterior.

Respondeu de forma positiva aos novos modelos de negócio que se foram formando na Europa, com base na proximidade geográfica e cultural, na incorporação da tecnologia, criatividade, *design* e serviço, transformando a flexibilidade e reatividade ao mercado como vantagens comparativas amplamente reconhecidas internacionalmente.

O objetivo desta investigação era estudar as razões do sucesso da indústria portuguesa de malhas, nomeadamente a sua forte competitividade nos mercados externos. Em especial a utilização de competências internas das empresas ao nível do *design* de moda, como ferramenta de diferenciação para conquistar e reter novos mercados, criando um novo modelo de sucesso que inspira outros setores e indústrias de outros países: o *private label*.

O município de Barcelos foi o campo empírico escolhido devido à forte industrialização do subsetor das malhas, que reflete uma progressiva constituição de um sistema produtivo local com emergência de uma grande diversidade de perfis empresariais, o que torna esta atividade verdadeiramente crucial na economia local, com forte impacto igualmente na respetiva estrutura social.

Como abordagem, esta investigação utilizou técnicas de recolha de dados como a análise documental, estudo de caso, entrevista semiestruturada e o *focus group* para tentar responder à questão desta investigação, cujo intuito é perceber se o *design* de moda é o fator dinamizador da competitividade externa do subsector da indústria de malhas portuguesa. Como resposta a esta indagação, os resultados alcançados através do estudo de três empresas de Barcelos e do *focus group* com participantes da ITV, mostram que apesar de o *design* de moda ser um dos fatores que contribui para a competitividade, não constituiu, ainda, o único e o mais importante motor para a internacionalização dos negócios das empresas. Ele faz parte de um conjunto de outros elementos como a fabricação, logística avançada, cooperação com os clientes e fornecedores, criatividade, inovação e desenvolvimento que se relacionam entre si e que promovem o dinamismo e a competitividade das empresas e de toda a indústria no mercado internacional. Ressalte-se que apesar da incorporação do *design* nas empresas de PL ter contribuído para uma maior diferenciação na oferta de soluções ao cliente, e de ser considerado como um eixo estratégico das empresas, ainda é um elemento extremamente dispendioso e requer um forte investimento por parte das mesmas.

Outro objetivo desta pesquisa era perceber se o *private label* constituía um fator que potencializou e dinamizou a ITV, tendo contribuído para o seu sucesso. Este propósito foi alcançado através do seu reconhecimento por parte de todos os participantes nesta investigação ao afirmarem que esta estratégia produtiva surgiu como resposta aos desafios impostos pelos mercados globais, cada vez mais instáveis e incertos, onde predominam, sobretudo, grandes marcas e cadeias de distribuição. Atualmente, os grandes clientes internacionais classificam as empresas portuguesas neste regime como um *fast lead time supplier*. Trabalhar o *private label* só foi possível porque se conseguiu conciliar o *know-how* produtivo e os recursos humanos para progredir, não só na cadeia de valor, mas também ao fortalecer um *cluster* natural. Deste modo, através desta estratégia, foi possível passar de um modelo simples de *Cut, Make, Trim* (CMT) para um modelo mais complexo ao conseguir juntar um conjunto de outros elementos, que, de alguma forma, conseguiram melhorar, complexificar e sofisticar este conceito, através de serviços de valor prestados ao cliente, o que permitiu uma grande vantagem competitiva nos mercados internacionais.

Além disso, é importante referir que para a maioria das empresas na ITV trabalhar marcas próprias não constitui tópico relevante. O lançamento de marcas no mercado, especialmente o internacional, pressupõe um gigantesco esforço financeiro, pelo que as empresas de PL preferem reunir as suas forças para melhorar um serviço que já merece reconhecimento à escala mundial.

Outro objetivo da investigação era perceber qual foi o conjunto de elementos que, de forma holística, conseguiu criar um ecossistema dinâmico e de cooperação, que permitiu o sucesso da ITV portuguesa, ao longo de várias décadas, apesar de vários choques económicos, sendo um estudo de caso e exemplo para vários setores e países. Como resultado seria expectável verificar se estes elementos eram passíveis de serem traduzidos num modelo assente na dinâmica que lhe subjaz, capaz (ou não) de ser perpetuada para o futuro, num quadro de grande mudança global. Como resultado da investigação constata-se que os elementos, com perfeito alinhamento, movidos pelo mesmo objetivo, que mais contribuíram para este sucesso e que mereceram especial atenção foram: (1) capacidade de adaptação, regeneração e resistência; (2) capacidade de antecipação, ou seja, ler o mundo e os concorrentes; (3) adoção de novos modelos de negócio como o *private label*; (4) oferta de um serviço integrado; (5) possibilidade de

operar em cluster; (6) cooperação; (7) know-how dos empresários; (8) inovação, criatividade e design; (9) capacidade empreendedora e (10) alinhamento de um pensamento estratégico com as políticas públicas ao nível da internacionalização, inovação e capital humano.

Importa também invocar o papel crucial que a sustentabilidade irá desempenhar num novo posicionamento estratégico. Através deste elemento será possível melhorar o *design* não só para tornar a cadeia de valor da ITV mais sustentável, mas também tornar os produtos mais atrativos, o que irá permitir o desenvolvimento de novos modelos de negócio assentes na inovação e sustentabilidade, promovendo produtos com *design*, mas ao mesmo preço ou um preço adequado que o mercado aceite pagar. Aqui também faz sentido salientar o papel que a economia circular irá desempenhar nos novos modelos de negócio. Por outro lado, a digitalização também irá contribuir para o melhoramento deste ecossistema quer ao nível da digitalização de processos de fabricação, mas também no que respeita à transparência percebida. Ou seja, mecanismos onde a digitalização deverá estar presente para que a transparência possa ser algo que possa chegar aos consumidores.

Um dos objetivos desta tese era perceber se a forma como funciona o ecossistema têxtil poderia ser facilmente replicado em outras indústrias e se tal faria sentido. Posto isto, após a análise do segundo *focus grup*, com participantes de várias indústrias, tornou-se claro que o caso de sucesso da ITV é amplamente reconhecido no nosso país. De acordo com as conclusões deste grupo a forma como funciona este ecossistema conseguido pelas empresas de PL e as estratégias do setor, refletem um modelo que poderia ser replicado em outros setores de atividade em Portugal.

Na verdade, a ITV portuguesa compreende um verdadeiro ecossistema cujo desempenho dos negócios, não depende apenas das empresas que o constituem, seja ao nível das qualificações, capacidade empreendedora, liderança, nível de investimento em inovação, marketing ou estratégias de internacionalização, entre outros, mas também da quantidade e qualidade das interações com os vários *stakeholders* que integram este ecossistema.

Assim, foi possível responder afirmativamente ao último objetivo desta investigação. É possível a construção de um modelo de diagnóstico e análise que explique o sucesso do subsector das malhas portuguesas nos últimos 15 anos. Um

modelo passível de ser implementado na ITV de outros países ou até mesmo em outros setores de atividades.

Finalmente e após as conclusões retiradas, foi desenvolvido o modelo do funcionamento do Ecosistema Têxtil que fornece uma orientação prática, através de três dimensões de análise, para que cada indústria e país possa aplicar no seu contexto. Servirá igualmente como ferramenta para apoiar cada indústria na recolha e integração de dados utilizando-os posteriormente para definir uma visão, metas, monitorizar o seu progresso e prever tendências. Estabelece também uma estrutura comum para medir o desempenho da indústria para que seja possível diagnosticar e comparar o desempenho atual. Monitorizar os impactos das políticas públicas e partilhar dados e conhecimento com outros países e com outras indústrias.

É importante frisar que, para cada fator identificado no modelo existe um conjunto de áreas principais que, por sua vez, correspondem a uma justificativa e a indicadores que serão trabalhadas e desenvolvidas em investigação futura, assim como, os modelos matemáticos para a análise de indicadores e construção dos gráficos comparativos. Os indicadores serão importantes para que graficamente seja possível apurar o estado de desenvolvimento da indústria para assim alcançar um ecossistema ideal e dinâmico que seja o motor para uma internacionalização de sucesso.

Em suma, não podemos deixar de mencionar que desde o início de 2020, um facto tornou-se claro: entramos num mundo diferente. A propagação global do vírus SARS-CoV-2, vulgarmente designado por COVID-19, é a tomada de consciência histórica mais profunda na reflexão sobre o Mundo atual. O novo mundo apresenta-se, assim, com características próprias: tecnologia, transparência, flexibilidade, agilidade e sustentabilidade ditarão as grandes mudanças no agora e para o futuro.

Para a ITV torna-se cada vez mais importante a sua capacidade de resistência, de se adaptar, reinventar e antecipar tendências para vencer a adversidade, em constantes e diversos desafios, mantendo-se competitiva e enfrentando a concorrência global.

Neste novo cenário histórico, é impossível ignorar que a ITV desempenha um dos papéis principais para a recuperação dos países depois da pandemia, tornando-se num dos setores que caminha fortemente para a industrialização⁷⁹.

⁷⁹ <https://www.weforum.org/agenda/2020/08/how-the-textile-industry-can-help-countries-recover-from-covid-19/>

Não podemos passar por alto um facto novo com um extraordinário poder: a pandemia veio acelerar as tendências que estavam em desenvolvimento antes da crise, em especial, o aumento da consciência e do interesse dos consumidores pela sustentabilidade e o aumento das expectativas face à responsabilidade social e ambiental das marcas de moda procurando, cada vez mais, justiça social, dignidade e segurança.

Quanto ao futuro a longo prazo, as interrogações são muitas e muitas são, por conseguinte, as decisões a tomar. Nem as nações nem as organizações podem dar como certa uma impossibilidade de novas pandemias, por isso, as decisões estratégicas poderão mudar com uma enorme rapidez. O certo é que, no imaginário coletivo, pandemias semelhantes ao Covid-19, serão uma realidade no horizonte vindouro, por isso, cada um de nós terá um papel predominante para potenciar a transformação para um mundo melhor.

9.2. LIMITAÇÕES

A primeira limitação desta investigação diz respeito ao nível de investigação, dado que não responde por uma amostragem estatística, o que dificulta uma generalização dos resultados do estudo como forma de apresentação de um panorama representativo da realidade estudada.

Aspetos relacionados com cultura, valores e crenças não foram explorados exaustivamente nesta investigação. Estes poderiam ser relevantes, por exemplo, para aprofundar conhecimentos ao nível do perfil empreendedor. Todavia, aprofundar estas questões implicaria mais tempo e mais envolvimento com a comunidade empresarial investigada, para além do desenhado para esta pesquisa.

Outra limitação sentida, foi a existência de outras perguntas às quais se gostaria de dar resposta ou aprofundar conhecimentos, considerando, por exemplo, novos modelos de negócio, a metodologia *design thinking* e a sua aplicação no contexto da ITV nacional e questões relacionadas com a sustentabilidade.

A quarta e última limitação é temporal. Numa primeira instância teria sido conveniente a formação de um novo *focus group* para validação do modelo proposto nesta investigação e que contribuiu para dinamizar a indústria têxtil e vestuário

portuguesa com especial destaque para o *private label* e, cujo objetivo seria replicá-lo para outros segmentos, dado que, possui denominadores comuns que são transversais a qualquer indústria.

Sem dúvida que o desenvolvimento de um trabalho de investigação implica uma disponibilidade de tempo e dedicação quase em exclusivo. É certo que um acréscimo de trabalho enquanto Diretor Geral da ATP e Vice-Presidente da ASM - Associação Selectiva Moda, durante os anos de 2018 e 2019, desenvolvendo projetos que são do domínio público do sector, inevitavelmente prolongou várias tarefas que estavam previstas para serem executadas com mais antecedência. No entanto, o ano de 2020, que implicou igualmente uma mudança importante na minha vida profissional, para lá ocorrência da pandemia e suas implicações no contexto, foi decisivo para várias questões o que possibilitou a concretização do que tinha sido proposto para esta tese.

9.3. PERSPETIVA FUTURA

A elaboração de uma tese decorre num limite temporal, sendo que esta investigação ocorreu no tempo que foi imposto para o seu desenvolvimento, o que impossibilitou o desenvolvimento e aperfeiçoamento do conteúdo relacionado com modelo proposto. Assim, como trabalho futuro desta investigação o modelo será aprofundado com a identificação de indicadores-chave, bem como, o desenvolvimento de modelos matemáticos para cruzar e analisar dados, para que seja possível a análise de informação através de gráficos dinâmicos.

Por outro lado, em 2020, a disseminação do Covid-19 abalou a vida das sociedades em todo o mundo ameaçando a saúde, interrompendo a atividade económica e prejudicando o bem-estar e os empregos. A indústria têxtil e vestuário foi particularmente atingida em vários níveis da cadeia de valor. Por um lado, dois grandes centros de produção - China e Itália - foram gravemente afetados pelo vírus, causando interrupções significativas no fornecimento. Por outro lado, um colapso da procura, levou marcas e retalhistas a rescindir contratos, cancelar pedidos, atrasar encomendas e pedir descontos aos fornecedores. De facto, é necessário salientar que, embora a escala e os impactos da crise do COVID-19 possam não ter sido previstos, foi possível

evidenciar a fragilidade e os desequilíbrios de poder da cadeia de valor dos têxteis e vestuário.

A par disso, impulsionada pela pressão crescente de novos estilos de vida mais ecológicos, a indústria da moda já se deparava, antes da pandemia, com questões associadas à sustentabilidade (níveis crescentes de despesas e eliminação de resíduos; condições de trabalho, impacto ambiental do processamento de têxteis, entre outros).

Para futuros trabalhos de investigação sugere-se que se verifique se a atual crise irá acelerar uma transformação nos padrões de consumo, induzindo a mudanças estruturais na cadeia de abastecimento do setor e novos modelos de negócios.

No âmbito da inovação, criatividade e design é conveniente estudar a possibilidade de conseguir uma economia circular e de garantir uma melhor produção de materiais têxteis passando pela substituição de matérias-primas de origem fóssil para materiais de origem renovável. Aqui recomenda-se um estudo de *benchmarking* para identificar ideias que já estão implementadas.

Analisar a importância da transformação digital e o marketing digital para que as empresas sejam mais competitivas, mais eficientes na análise de dados e que possam adquirir mais visibilidade. Recomenda-se uma identificação de metodologias e processos para que as empresas possam adotar esta transformação.

E, por último, investigar como as empresas da ITV portuguesa podem adotar o *design* e a metodologia *design thinking* para melhorar não só os produtos e serviços, mas também os processos internos. Partilhar abertamente ideias, conhecimentos, habilidades, recursos e experiências constituirá o motor para o contínuo desenvolvimento e aperfeiçoamento da indústria têxtil e vestuário, assim como, contribuirá para o melhoramento e crescimento do tecido empresarial português, beneficiando toda a economia do país.

Referências Bibliográficas

Abril, Carmen e Cánovas, Belén (2016). Marketing mix effects on private labels brand equity. *European Journal of Management and Business Economics*. Vol. 25, pp. 168–175.

Acs, Z.; Desai, S.; Hessels, J. (2008). Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small Business Economics*. Vol. 31, pp. 219–234.

Adams, Richard (2003). Perceptions of innovations: exploring and developing innovation classification. PhD Thesis. School of Management. Cranfield University.

Abdullahi, Saleh e Pradhan, Biswajeet (2017). *Sustainable Urban Development*. Springer International Publishing.

AEP (2011). *Manual de Produção + Limpa da Indústria Têxtil*. Projecto BenchMark A+E.

Aguiar, Maria (2012). O empreendedorismo como fator dinamizador da competitividade regional: o papel do financiamento. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão. Instituto Politécnico do Porto.

AICEP (2018). Portugal Global - Indústria Têxtil e de Vestuário uma Referência a Nível Mundial. Nº113. Disponível em: <<http://portugalglobal.pt/PT/Paginas/Index.aspx>>.

Aiken *et al.* (2014). Design Thinking and the Liberal Arts: a framework for re-imagining a liberal arts education. October 7, 2014. Disponível em: <https://www.academia.edu/25787095/Design_Thinking_and_the_Liberal_Arts_a_framework_for_re-imagining_a_liberal_arts_education>.

Ali-Yrkkö, Jyrki e Martikainen, Olli (2008). The impact of technological and non-technological innovations on firm growth. ETLA Discussion Papers, No. 1165. The Research Institute of the Finnish Economy (ETLA), Helsinki.

Almeida, Joana (2017). A Internacionalização de empresas portuguesas: estudo de caso. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Instituto Politécnico do Porto.

Almeida, Inês (2018). Valérius Growth Trajectory: A Case Study on Competitive Advantage in the Portuguese Textile and Clothing Industry. Universidade Católica Portuguesa.

Alsaawi, Ali (2014). A Critical Review of Qualitative Interviews. *European Journal of Business and Social Sciences*. Vol. 3, n. 4, pp 149-156.

Alves-Mazzotti, Alda (2006). Usos e Abusos dos Estudos de Caso. *Cadernos de Pesquisa*. Vol. 36, n. 129, pp. 637-651.

Amador, João & Opromolla, Luca (2009). Os Sectores Exportadores de Têxteis e Vestuário em Portugal – Tendências Recentes. *Boletim Económico*, Banco de Portugal

Anicet, A; Bessa, P; Broega, A (2017). Colagens Têxteis: em busca de um design sustentável. *Educação Gráfica*, Vol. 21 (03), pp. 403–418.

Anicet, A. e Rüttschilling, E (2013). Relações entre moda e sustentabilidade. 9º Colóquio de moda.

Aprigio, Larissa (2015). Blogs: atores sociais na disseminação da cultura de moda. Escola de Engenharia. Universidade do Minho.

- Araújo, Liliana S.; Cruz, José Fernando A; Almeida, Leandro S. (2010). A entrevista no estudo da Excelência: Uma proposta. *Psychologica*, 2010, 52 – Vol.1.
- Armstrong, C e LeHew, M (2011). Sustainable Apparel Product Development: In Search of a New Dominant Social Paradigm for the Field Using Sustainable Approaches. *Fashion Practice*, Vol. 3, Issue 1, pp. 29–62.
- ATP (2010a). Guia Prático de Gestão da Indústria Têxtil e Vestuário.
- ATP (2010b). Vestindo o Futuro: Microtendências para as Indústrias Têxtil, Vestuário e Moda até 2020.
- ATP (2011). Guia dos Principais Canais de Distribuição do Sector Têxtil e Vestuário.
- ATP (2014). Plano Estratégico Têxtil 2020: Projetar o Desenvolvimento da Fileira Têxtil e Vestuário até 2020.
- ATP (2016). Empreendedorismo na Fileira Têxtil e Vestuário - Diagnóstico e Visão Prospetiva.
- ATP (2017a). Fashion from Portugal: Diretório 2017. Edição Multitema.
- ATP (2017b). Fashion from Portugal - Private Label.
- ATP (2017c). Roadmap: Roadmap para a especialização inteligente e competitividade global da ITV Portuguesa.
- ATP (2017d). Diretório para a Ecoeficiência e a Competitividade no STV.
- Audretsch, David e Keilbach, Max (2003). Entrepreneurship capital and economic performance. Centre for Economic Policy Research. Discussion Paper No. 3678.
- Augusto, Ana (2013). O blogue enquanto fonte de informação: o poder dos conteúdos partilhados online no processo de decisão de compra do consumidor de moda. Projeto de Mestrado. ISCTE Business School. Instituto Universitário de Lisboa.
- Azeitão, João e Roberto, José (2010). O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. Ordem dos Contabilistas Certificados. Março 2010.
- Baggio, Adelar e Baggio, Daniel (2014). Empreendedorismo: Conceitos e Definições. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*. Vol. 1 (1), pp. 25-38.
- Banco Central Europeu (2018). December 2018 - Eurosystem staff macroeconomic projections for the euro área. [online]. [Acedido em 14 março 2019]. Disponível em: <
https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/ecb.projections201812_eurosystemstaff.en.pdf>.
- Banco Mundial (2019). Global Economic Prospects. Darkening Skies. 10.1596/978-1-4648-1343-6.
- Banco de Portugal (2018). Boletim Económico - Dezembro 2018. Edição Departamento de Estudos Económicos.
- Bang, Knut e Markeset, Tore (2011a). Identifying the Drivers of Economic Globalization and the Effects on Companies' Competitive Situation. *International Conference on Advances in Production Management Systems (APMS)*. pp.233-241.
- Bang, Knut e Markeset, Tore (2011b). Impact of Globalization on Model of Competition and Companies' Competitive Situation. *International Conference on Advances in Production Management Systems (APMS)*. pp.276-286.
- Barata, Madalena (2009). Aspectos sociológicos, técnicos e de design da Moda Tecnológica. Dissertação de Mestrado. Departamento de Ciência e Tecnologia Têxteis. Universidade da Beira Interior.

- Barbosa, Ricardo e Bataglia, Walter (2010). A Evolução das Correntes Explicativas da Vantagem Competitiva. *Revista Gestão e Planejamento*. Vol. 11 (2), pp.192-211.
- Barros, Evandro (2007). A Matriz Energética Mundial e a Competitividade das Nações: Bases de uma Nova Geopolítica. *ENGEVISTA*. Vol. 9 (1), pp. 47-56.
- Baum, M.; Schwens, C.; Kabst, R. (2011). International as opposed to domestic new venturing: The moderating role of perceived barriers to internationalization. *International Small Business Journal*, 31(5), pp. 536–562.
- Baumol, William (2002). Entrepreneurship, Innovation and Growth: The David-Goliath Symbiosis. *The Journal of Entrepreneurial Finance*. Vol. 7 (2).
- Baxter, Pamela e Jack, Susan (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*. Vol. 13, n.4, pp. 544-559.
- Bjørnskov, Christian e Foss, Nicolai (2016). Institutions, entrepreneurship, and economic growth: what do we know and what do we still need to know? *Academy of Management Perspectives*. Vol. 30 (3), pp. 292–315.
- Bohnenberger, M.; Schmidt, S.; Freitas, E. (2007). A Influência da Família na Formação Empreendedora. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ - 22 a 26 de setembro de 2007.
- Boni, Valdete e Quaresma, Sílvia (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*. Vol. 2 nº 1 (3), pp. 68-80.
- Bontoux, L.; Boucher, P.; Scapolo, F (2017). Textiles and Clothing Manufacturing: Vision for 2025 and Actions Needed. Joint Research Centre (JRC). the European Commission.
- Bosma, N.; Content, J.; Sanders, M. (2018). Institutions, entrepreneurship, and economic growth in Europe. *Small Business Economics*. Vol 51 (2), pp. 483–499.
- Bosma, Niels e Kelley, Donna (2018). Global Entrepreneurship Monitor - 2018/2019 Global Report. Global Entrepreneurship Research Association.
- Boström, Magnus & Micheletti, Michele (2016). Introducing the Sustainability Challenge of Textiles and Clothing. *Springer Science+Business Media*. Vol. 39. pp. 367–375.
- Botelho, José (2015). Internacionalização de Empresas - contributos para a construção de um modelo de suporte à análise e à implementação de estratégias de internacionalização. Tese de Doutoramento. Instituto de Investigação e Formação Avançada. Universidade de Évora.
- Brandão, Angela (2017). Uma história de roupas e de moda para a história da arte. *MODOS. Revista de História da Arte*. Campinas, v. 1, n.1, p.40-55.
- Britton, Graeme e Torvinen, Seppo (2014). Design Synthesis: Integrated Product and Manufacturing System Design. Preview PDF. Taylor & Francis Group, LLC. Disponível em: < <https://www.taylorfrancis.com/books/9780429111976>>.
- Brollo, Milton (2003). Empreendedorismo, Liderança e Gerenciamento nas Pequenas e Microempresas. *Revista Capital Científico*. Vol. 1 (1), pp. 97-112.
- Brown, Tim (2010). Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. getAbstract.
- Bruyat, Chirstian e Julien, Pierre (2000). Defining the Field of Research in Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. Vol.16, pp. 165–180.

Buchanan, Richard (2001). Design and the New Rhetoric: Productive Arts in the Philosophy of Culture. *Philosophy and Rhetoric*, Vol. 34 (3). The Pennsylvania State University, University Park, PA.

Cabe (2007). Sustainable design, climate change and the built environment. Commission for Architecture and the Built Environment.

Caldeira, Adilson et al. (2015). EStratégias de Cooperação para a Competitividade no Setor Têxtil Brasileiro. *Revista Alcance*, Vol. 22 (3), pp. 333-348.

Camacho, Maria (2016). In Conversation David Kelley: From Design to Design Thinking at Stanford and IDEO. *The Journal of Design, Economics, and Innovation*. Vol. 2 (1).

Camargos, Marcos e Dias, Alexandre (2003). Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma Síntese Teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo. Vol. 10, nº 1.

Campos, Eliane (2007). As Características do Comportamento Empreendedor. Disponível em: < <https://docplayer.com.br/7257246-As-caracteristicas-do-comportamento-empresendedor.html>>.

Cantwell, John e Narula, Rajneesh (2001). The Eclectic Paradigm in the Global Economy. MERIT-Infonomics Research Memorandum series.

Cardoso, Marina e Demarchi, Ana (2012). O Processo de Desenvolvimento de Produtos de Moda baseado no Design Thinking: um estudo de caso. *Projética Revista Científica de Design*, Londrina. Vol.3 (2).

Carland, J.; Carland, J.; Stewart, W. (1996). Seeing What's Not There: The Enigma of Entrepreneurship. *Journal of Small Business Strategy*.

Carneiro, Luís et al. (2007). Redes Colaborativas de Elevado Desempenho no norte de Portugal. INESC Porto.

Carneiro, Victor (2012). O Empreendedorismo e a Inovação na Saúde, Factores Potenciadores de Novos Projetos. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia e Gestão. Universidade Lusófona do Porto.

Carneiro, Inês (2017). As principais barreiras à internacionalização que as PME do Norte de Portugal enfrentam. Um estudo exploratório. Dissertação de Mestrado. Escola de Economia e Gestão. Universidade do Minho.

Carton, R.; Hofer, C.; Meeks, M. (1998). The Entrepreneur and Entrepreneurship: Operational Definitions of their Role in Society. The University of Georgia Terry College of Business.

Carvalho, Alex et al. (2000). O que é metodologia científica: A aventura histórica da construção dos fundamentos do conhecimento científico. [Disponível em: http://www.relin.letras.ufmg.br/shlee/Metodologia_pesquisa.pdf]. Acedido a 23 de maio de 2020.

Carvalho, Pedro e Gonzalez, Luís (2006). Modelo Explicativo sobre a Intenção Empreendedora. *Comportamento Organizacional e Gestão*. Vol. 12 (1), pp. 43-65.

Carvalho, M. e Laurindo, F. (2010). Estratégia Competitiva: Dos Conceitos à Implementação. [online]. Editora Atlas S.A. 2ª edição. [Acedido a 21 agosto de 2019]. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/309454242_Estrategia_Competitiva_Dos_conceitos_a_Implementacao>.

Carvalho, Luciano; Serio, Luiz; Vasconcellos, Marcos (2012). Competitividade das Nações: Análise da Métrica utilizada pelo World Economic Forum. Revista de Administração de Empresas. Vol. 52, (4), pp. 421-434.

CENIT (2009). Análise da Indústria Têxtil e Vestuário no Norte de Portugal e Galiza: Consolidação da Complementaridade do “Cluster” Transfronteiriço na Euroregião. Disponível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/RoadShow/Documents/2016/VianaCastelo_analise_da_industria_textil_e_vestuario_de_portugal_e_galiza.pdf>.

CENIT (2017). Têxtil e Vestuário no Contexto Nacional e Internacional, Publicação Mensal - Outubro 2017. Disponível em: <<https://www.portugaltexil.com/>>.

Centro de Informação Regional das Nações Unidas para a Europa Ocidental (2016). Guia sobre Desenvolvimento Sustentável: 17 objetivos para transformar o nosso mundo. Disponível em: <https://www.unric.org/pt/images/stories/2016/ods_2edicao_web_pages.pdf>.

Cervera, Hugo; Herrera, Tomás; Granadillo, Efraín (2011). Análisis comparativo entre las cadenas productivas del sector textil-confecciones de la provincia de Jiangsu-China y el departamento del Atlántico-Colombia. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería. Vol. 19 Nº 3.

Cheng, Julian et al. (2007). Do consumers perceive differences among national brands, international private labels and local private labels? The case of Taiwan. Journal of Product & Brand Management. Vol. 16 (6), pp. 368–376.

Chetty, Sylvie e Holm, Desiree (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. International Business Review 9, pp. 77–93.

Choe, K.; Loo, S.; Lau, T. (2013). Exploratory Study on the Relationship between Entrepreneurial Attitude and Firm’s Performance. Asian Social Science. Vol. 9 (4).

Ciarniene, Ramune e Vienazindiene, Milita (2014). Management of contemporary fashion industry: characteristics and challenges. Procedia-Social and Behavioral Sciences. Vol.156, pp. 63-68.

Cimatti, B; Campana; G. Carluccio, L. (2017). Eco Design and Sustainable Manufacturing in Fashion: a Case Study in the Luxury Personal Accessories Industry. Procedia Manufacturing, vol. 8, pp. 393–400.

CITEVE (2012). Plano setorial de melhoria da eficiência energética em PME - Setor têxtil e do vestuário. Edição IAPMEI.

Clark, Garrette et al. (2009). Design for Sustainability: Current Trends in Sustainable Product Design and Development. MDPI – Sustainability, vol. 1, pp. 409-424.

Conn, Charlie (2005). Innovation in Private-Label Branding. Design Management Review. Vol. 16 (2).

Cooper, Rachel et al. (2009). Design Thinking and Design Management: A Research and Practice Perspective. Design Management Institute. Vol. 20 (2), pp. 46-55.

Corcoran, Peter; Walker, Kim; Wals, Arjen (2004). Case studies, make-your-case studies, and case stories: a critique of case-study methodology in sustainability in higher education. Environmental Education Research, Vol. 10, No. 1.

Costa, Manuela (1999). Tecidos e Têxteis portugueses do século XVII ao século XVIII. [online]. Lisboa: Instituto Português de Museus. [Acedido em 25 março 2019]. Disponível em: <<https://ch.guimaraes.pt/uploads/actas/4CH/5sec/4ch-5sec-006.pdf>>.

Coviello, Nicole e McAuley, Andrew (1999). Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*, Vol. 39, pp. 223-256.

Croitoru, Alin (2017). Schumpeter, Joseph Alois, 1939, Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process. *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology*. Vol. 8 (1).

Crul, M e Diehl, J. (2006). Design for Sustainability: a practical approach for Developing Economies. United Nations Environment Programme Division of Technology, Industry and Economics. Delft University of Technology Faculty of Industrial Design Engineering Design for Sustainability Programme.

Cuervo-Cazurra, Alvaro (2011). Selecting the country in which to start internationalization: the non-sequential internationalization model. *Journal of World Business*, 46(4), pp. 426-437.

Cuneo, Andres et al. (2019). Private label and manufacturer brand choice in a new competitive reality: Strategic directions and the future of brands. *European Management Journal*. Vol. 37, pp. 117-128.

Cunha, Sieglinde e Cunha, João (2005). Competitividade e Sustentabilidade de um Cluster de Turismo: uma Proposta de Modelo Sistêmico de Medida do Impacto do Turismo no Desenvolvimento Local. *Revista de Administração Contemporânea*. Vol.9 (2), pp.63-79.

Cunha, Maria (2015). Uma análise das marcas de vestuário comercializadas em Portugal. *Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*. Vol. 9 (1), pp. 57-72.

Cunningham, J. e Lischeron, Joe (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*. Vol. 29 (1), p. 45.

Curran, James e Blackburn, Robert A. (2001). *Researching the Small Enterprise*. London: Sage Publications Ltd.

Daszkiewicz, Nelly e Wach, Krzysztof (2012). Internationalization of SMEs – Context, Models and Implementation. Gdańsk University of Technology Publishers.

Daly, Herman (1999). Globalization versus internationalization – some implication. *Ecological Economics* 31, pp. 31-37.

De, Debdeep e Singh, Ajay (2017). Consumer's Perspective and Retailer's Consideration Towards Purchase of Private Label Brands. *Procedia Computer Science*. Vol. 122, pp. 587–594.

Delgado, M.; Porter, M.; Stern, S. (2010). Clusters and Entrepreneurship. *Center for Economic Studies (CES)*, 10-31.

Delgado, M.; Porter, M.; Stern, S. (2014). Defining Clusters of Related Industries. *NBER Working Paper No. 20375*.

Delgado, Hugo (2014). Estratégia de Internacionalização e Competitividade do Vinho Alvarinho. Dissertação de Mestrado. Escola de Economia e Gestão. Universidade do Minho.

Demarchi, Ana (2011). Gestão Estratégica de Design com a Abordagem de Design Thinking: Proposta de um Sistema de Produção do Conhecimento. Tese de Doutorado. Programa de pós-graduação em engenharia e gestão do conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina.

deMarrais, Kathleen e Lapan, Stephen D. (2004). *Foundations for Research: Methods of Inquiry in Education and the Social Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Dermol, Valerij (2010). *Development of Entrepreneurial Competences*. International School for Social and Business Studies, Celje, Slovenia. Vol. 3 (1).

DGAE (2018). Sinopse – Indústria Têxtil e Vestuário. Disponível em: < <https://www.dgae.gov.pt/>>.

DGEEC (2019). Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional 2018. Principais Indicadores de I&D Nacionais.

DGEEC (2019). Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional 2018. Principais Indicadores de I&D Setoriais.

Doria, Patricia (2012). Consideraciones sobre moda, estilo y tendencias. Cuaderno 42. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, pp. 101-106.

Drabenstott, K. M. (1992) Focused group interviews In: GLAZIER, Jack D., POWELL, Ronald R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited.

Drucker, Peter F. (1997). *Inovação e Gestão*. Editorial Presença, Lda. 4ª edição.

Drucker, Peter F. (2002). *The Discipline of Innovation*. Harvard Business School Publishing Corporation.

DTI (2005). *Creativity, Design and Business Performance*. DTI Economics paper no.15, November 2005.

Duarte, Rosa (2008). *Determinantes de Empreendedorismo: O Papel dos BIC*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Engenharia. Universidade do Porto.

Dune, Zaqueu (2017). *Internacionalização da Tailors of Belonging*. Dissertação de Mestrado. Escola de Gestão. Instituto Superior de Gestão.

Dunning, John (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, No. 1, pp.9-31.

Dunning, John (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review* 9, pp. 163–190.

Dziobczenski, Paulo et al. (2011). *Inovação Através do Design: Princípios Sistêmicos do Pensamento Projetual*. Design & Tecnologia (3) · December 2011.

Earley, Rebecca et al. (2016). *The Textile Toolbox: New Design Thinking, Materials & Processes for Sustainable Fashion Textiles - Project Report (2011 – 2015)*. Full Research Report. MISTRA: Sweden.

Eisenhardt, Kathleen e Martin, Jeffrey (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. Vol. 21, pp.1105–1121.

Ellen Macarthur Foundation (2017). *A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future*. Disponível em: < <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications>>.

Ellen Macarthur Foundation (2020). *Vision of a circular economy for fashion*. Disponível em: < <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications>>.

Endo, Diego (2013). *O design têxtil aplicado no design de produto*. Dissertação de Mestrado em Design de Equipamento, Especialização em Design de Produto. Faculdade de Belas-Artes. Universidade de Lisboa.

Euratex (2004). *European Technology Platform for the Future of Textile and Clothing. A Vision for 2020*. Disponível em: < <https://www.certh.gr/dat/141D2148/file.pdf>>.

Euratex (2017). Traceability. Position Paper. Disponível em: <https://www.euratex.eu/fileadmin/user_upload/documents/EURATEX_position_paper_on_Traceability.pdf>.

Euratex (2017). Policy Brief: Prospering in the Circular Economy. Disponível em: <https://www.euratex.eu/fileadmin/user_upload/Documents/Prospering_in_the_Circular_Economy.pdf>.

Euratex (2018). Key Figures 2017 - The EU-28 Textile and Clothing Industry in the year 2017. Disponível em: <<https://www.euratex.eu/index.php>>.

European Environment Agency (2019). Textiles and the environment in a circular economy. The European Topic Centre on Waste and Materials in a Green Economy (ETC/WMGE).

Evers, Natasha e Knight, John (2008). Role of international trade shows in small firm internationalization: a network perspective. *International Marketing Review*, Vol. 25 No. 5, pp. 544-562.

Fagerberg, Jan (2003). *Innovation: A Guide to the Literature*. Centre for Technology, Innovation and Culture, University of Oslo.

Feldman, M.; Francis, J.; Bercovitz, J. (2005). Creating a Cluster While Building a Firm: Entrepreneurs and the Formation of Industrial Clusters. *Regional Studies*. Vol. 39 (1), pp. 129-141.

Fernandes, António (2015). *Estratégia e Vantagem Competitivas na Hotelaria Portuguesa*. Tese de Doutoramento. Departamento de Gestão. ISCTE, Business School.

Fernandes, Cristina (2016). *A comunicação da responsabilidade social das empresas da distribuição através dos produtos de marca própria*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

Fernandes, José (2011). *Importância da Gestão Estratégica nas Empresas Públicas - Estudo de Caso: A Electra – Empresa Pública de Electricidade e Água*. Dissertação de Mestrado. Departamento de Gestão. ISCTE, Business School.

Ferreira, Aletéia e Vieira, Josiany (2007). A moda dos blogs e sua influência na cibercultura: DO diário virtual aos posts comerciais. *Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação*.

Ferreira, Ângela (2013). *Contribuição para o Desenvolvimento de um Modelo de Intervenção do Design no Artesanato*. Tese de Doutoramento em Engenharia Têxtil Área de Gestão e Design. Escola de Engenharia, Universidade do Minho.

Ferreira, M.; Serra, F.; Reis, N. (2011). *Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos*. Working paper nº 75/2011. globADVANTAGE - Center of Research in International Business & Strategy. Instituto Politécnico de Leiria.

Filion, Louis (1999). *Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-gerentes de Pequenos Negócios*. Tradução por Maria Letícia Galizzi. *Revista de Administração*, São Paulo. Vol. 34, No. 2.

Filippetti, Andrea (2011). Innovation modes and design as a source of innovation: a firm-level analysis. *European Journal of Innovation Management*, Vol.14 (1), pp. 5-26.

Fletcher, Kate e Goggin, Phillip (2001). The Dominant Stances on Ecodesign: A Critique. *Design Issues*, Vol. 17, (3), pp. 15-25.

Florida, Richard (2002a). The Rise of the Creative Class: Why cities without gays and rock bands are losing the economic development race. *The Washington Monthly*, May 2002.

Florida, Richard (2002b). Bohemia and economic geography. *Journal of Economic Geography* (2), pp. 55-71.

Flusser, Vilem (1995). On the Word Design: An Etymological Essay. *Design Issues*, Vol. 11 (3).

Fontenele, Raimundo (2010). Empreendedorismo, Competitividade e Crescimento Econômico: Evidências Empíricas. *RAC, Curitiba*. Vol. 14 (6), art. 6, pp. 1094-1112.

Forte, Sérgio e Moreira, Márcia (2007). Competitividade Internacional Baseada em Recursos - Estudo da Relação entre os Recursos e as Estratégias de Internacionalização nas Maiores Empresas Exportadoras do Setor Calçadista Brasileiro. *Revista de Ciências da Administração*. Vol. 9 (17), pp. 1-25.

Gama, Maria (2012). A ideologia do consumo na moda: uma visão diacrônica. *Comunicação e Sociedade*, vol. 24, pp. 210 – 220.

Gama, Maria e Almada, Larissa (2012). A interferência da cibercultura no sistema da moda. VIII Colóquio de Moda – 5º Congresso Internacional.

Garcia, Pedro (2011). Inovação, Estratégia Competitiva, Meio Envolvente e Performance das Exportações: Um Estudo sobre as PME's Exportadoras em Portugal. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia. Universidade Coimbra.

Gartner, William (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *The Academy of Management Review*. Vol. 10 (4), pp. 696-706.

Gartner, William (1988). "Who is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice*. University of Baltimore Educational Foundation.

Gaskell, George (2008). Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som - um manual prático. 7ª. ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

Gedeon, Steve (2010). What is Entrepreneurship? *Entrepreneurial Practice Review*. Vol.1 (3).

GEE (2019). Boletim Mensal de Economia Portuguesa. N.º 01 | janeiro 2019. Gabinete de Estratégia e Estudos Ministério da Economia.

GEE (2019). Boletim Mensal de Economia Portuguesa. N.º 04 | abril 2019. Gabinete de Estratégia e Estudos Ministério da Economia.

Georgiev, Georgi V. (2012). Design Thinking: An Overview. *Design Thinking Special Issue of Japanese Society for the Science of Design*. Vol.20-1 (77).

Gereffi, Gary (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*. Vol. 48, pp. 37–70.

Gereffi, Gary (2001). Beyond the Producer-driven/Buyer-driven Dichotomy - The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era. *IDS Bulletin* Vol 32 No 3.

Girard, Tulay et al. (2017). Consumer-Based Brand Equity of a Private-Label Brand: Measuring and Examining Determinants. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 25 (1), pp. 39-56.

Gomes, Paulino & Silva, João (1998). Barcelos – Princesa do Cávado, Paços de Ferreira, Anégia Editores.

Gomes et al. (2016). Coolhunting e estudos de tendências aplicados à moda: modelo de segmentação estratégica. *Moda Palavra E-periódico*. Ano 9, n.17.

Gupta, Praveen (2008). Inovação Empresarial no século XXI. Grupo Editorial Vida Económica.

Gure, Gobind (2015). Myths versus Reality: Entrepreneurs are Born or Made. International Journal in Management and Social Science. Vol. 3, No. 1.

Hamidi, Siham e Benabdeljlil, Nadia (2015). Managerial and Technological Innovations: Any Relationship?. Procedia - Social and Behavioral Sciences 181, pp. 286 – 292.

Harris, Fiona; Roby, Helen; Dibb, Sally (2016). Sustainable clothing: challenges, barriers and interventions for encouraging more sustainable consumer behaviour. International Journal of Consumer Studies, 40(3) pp. 309–318.

Harrison, Helena et al. (2017). Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations. Forum: Qualitative Social Research, Vol. 18, n.1, Art. 19.

Hébert, Robert e Link, Albert (2006). Historical Perspectives on the Entrepreneur. Foundations and Trends® in Entrepreneurship. Vol. 2 (4), pp. 261–408.

Heinzen, Daiane et al. (2013). Design como estratégia de competitividade: a concepção de uma identidade regional. Revista Gestão Industrial, Vol. 09 (2), p.p. 502-515.

Henderson, Bruce (1989). The Origin of Strategy. Harvard Business Review. November-December.

Hill, Jimmy e McGowan, Pauric (1999). Small Business and Enterprise Development: Questions about Research Methodology. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research. Vol. 5,(1), pp. 5-18.

Hinerasky, Daniela (2014). O Instagram Como Plataforma De Negócio de Moda: dos “it bloggers” às “it-marcas”. Grupo de Trabalho Comunicação, Consumo e Subjetividade, do 4º Encontro de GTs.

Hisrich, Robert e Grant, Janice (2007). Entrepreneurship Research and Practice: A Call to Action for Psychology. American Psychologist. Vol. 62 (6), pp. 575–589.

Hisrich, Robert et al. (2009). Empreendedorismo. 7ª Edição. Bookman Editora.

Hoffmann, Micheline; Amal, Mohamed; Mais, Ilisângela (2011). Estratégia, Estrutura e Redes de Cooperação: Relações com a Capacidade de Inovação de um Cluster Têxtil. Revista de Administração FACES Journal. Vol. 10 (4), pp. 64-85.

Hsiao, Shih-Hui et al. (2019). How social media shapes the fashion industry: The spillover effects between private labels and national brands. Industrial Marketing Management.

Hollanders, Hugo e Cruysen, Adriana (2009). Design, Creativity and Innovation: A Scoreboard Approach. Maastricht Economic and social Research and training centre on Innovation and Technology, Maastricht University.

Hollensen, Svend (2011). Global Marketing - A Decision-Oriented Approach. Pearson Education Limited. Fifth edition

Huggins, Robert e Thompson, Piers (2015). Entrepreneurship, Innovation and Regional Growth: A Network Theory. Small Business Economics. Vol. 41 (5), pp. 103-128.

Hult, G.; Snow, C.; Kandemir, D. (2003). The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types. Journal of Management. Vol. 29 (3), pp. 401–426.

ILO (2019). The Future of Work in Textiles, Clothing, Leather and Footwear. International Labour Office, Sectoral Policies Department. Working Paper: No. 326.

Improve Center - ANJE. Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - As questões ambientais na estratégia das empresas.

Instituto Nacional de Estatísticas (2019). Contas Nacionais Trimestrais – Estimativa Rápida. 4º Trimestre de 2018 e Ano 2018.

Instituto Nacional de Estatísticas (2019). Contas Nacionais Trimestrais e Anuais Preliminares (Base 2011). 4º Trimestre de 2018 e Ano 2018.

Instituto Nacional de Estatísticas (2019). Boletim Mensal de Estatística – 2019. ISSN 0032-5082.

ITMF (2019). International Production Cost Comparison 2018. Revised Edition. International Textile Manufacturers Federation.

Jang, Junghyun et al. (2012). A Study of a Social Content Model for Sustainable Development in the Fast Fashion Industry. *Journal of Global Fashion Marketing* 3-2, pp. 61-69.

Janků, Šárka e Růžena, Petříková (2015). The using of innovation and creativity is inexhaustible. *Procedia Economics and Finance*, 34, pp. 638–643.

Jenks, Bruce e Tapscott, Don (2014). Rethinking the United Nations for the Networked World - An Agenda for Strengthening the UN's Engagement through Global Solution Networks. *Global Solution Networks*.

Johanson, Jan e Vahlne, Jan (1977). The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, vol. 8, pp. 23–32.

Johanson, Jan e Vahlne, Jan (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, pp. 83-101.

Johanson, Jan e Vahlne, Jan (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* 40, pp. 1411–1431.

Johanson, Jan e Wiedersheim-Paul, Finn (1975). The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, Vol. 12 (3), pp. 305-323.

Johansson, Rolf (2003). Case Study Methodology. Royal Institute of Technology.

Jungmin, Lee e Jongjun, Kim (2010). A Study on Consumer Behavior and Preference towards Textile materials with Environment-Friendly treatment. *Journal of Fashion Business*, Vol. 14, (3), pp.128-145.

Kauark, Fabiana; Manhães, Fernanda; Medeiros, Carlos (2010). Metodologia da Pesquisa: Um Guia Prático. Via Litterarum Editora.

Knight, Gary e Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies* 35, pp. 124–141.

Knight, Gary e Liesch, Peter (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business* 51, pp. 93–102.

Köche, José Carlos (2011). Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da Ciência e Iniciação à Pesquisa. Editora Vozes.

Korsakienė, Renata e Baranauskienė, Aneta (2011). Factors Impacting Sustainable Internationalization: A Case of Multinational Company. *Journal of Security and Sustainability*, Vol. 1 (1), pp. 53–62.

Koszewska, Małgorzata (2018). Circular Economy — Challenges for the Textile and Clothing Industry. *AUTEX Research Journal*, Vol. 18 (4).

Kotharkar, Rajashree et al. (2011). Measurability for Sustainable Urban Development: Concept to Application. *ABACUS Journal of Architecture, Conservation and Urban Studies Monsoon*. Vol. 7 (2).

Kozlowski, A; Searcy, C; Bardecki, M. (2018). The reDesign canvas: Fashion design as a tool for sustainability. *Journal of Cleaner Production* 183, pp. 194-207.

Kratz, Lucia (2016). O processo criativo para o designer de moda. *Estudos em Design. Revista* (online). Rio de Janeiro. Vol. 24 (1), pp. 169–196.

Krueger, Norris e Brazeal, Deborah (1994). *Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs*. Entrepreneurship Theory and Practice. Baylor University.

Krueger, N.; Reilly, M.; Carsrud, A. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*. Vol. 15, pp. 411–432.

Kubíčková, L.; Votoupalová, M.; Toulouá, M. (2014). Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Enterprise and the Competitive Environment 2014 conference, ECE 2014*, 6–7 March 2014, Brno, Czech Republic. *Procedia Economics and Finance* 12, pp. 319–328.

Kümul Güler, Burcu e Tinar, Mustafa (2009). Measuring the Entrepreneurial Levels of the Businessmen: The Relationship between Personal Traits and Entrepreneurial Levels. *Ege Academic Review*. Vol. 9 (1), pp. 95-111.

Kupfer, David (1992). Padrões de concorrência e competitividade. Conference: XX ANPEC 1992, At Campos do Jordão.

Lämmer-Gamp, Thomas et al. (2016). *Clusters and Entrepreneurship in Emerging Industries - Discussion Paper*. European Commission.

Larsson, Rikard (1993). Case Survey Methodology: Quantitative Analysis of Patterns Across Case Studies. *The Academy of Management Journal*, vol.36,(6), pp. 1515-1546.

Lastres, Helena e Albagli, Sarita (1999). *Informação e Globalização na Era do Conhecimento*. Editora Campus Ltda. Disponível em: < <https://ihmcumaps.ihmc.us/rid=1HM4HXLGM-12RWZ0-69G/Codifica%C3%A7%C3%A3o%20do%20Conhecimento.pdf>>.

Leal, Marta (2017). Design de moda e arquitectura: Uma colecção segundo conceitos arquitectónicos e uma estética minimalista. Trabalho de Projeto de Mestrado. Faculdade de Arquitetura. Universidade de Lisboa.

Lee, Yoon-Jung e Östberg, Jacob (2013). A case study of the Swedish fashion industry from the systems perspective of creativity. *Journal of Global Fashion Marketing*. Vol. 4 (2), pp. 128–143.

Lehmann, et al. (2018). *Pulse of the Fashion Industry*. Global Fashion Agenda and The Boston Consulting Group.

Lembe, Feliciano (2018). *Estratégias e Vantagens Competitivas Sustentáveis: Um estudo na Fábrica Água Mineral do Tchiowa*. Dissertação de Mestrado. Departamento de Ciências Económicas e Empresariais e Tecnológicas. Universidade Autónoma de Lisboa.

Lemos, Elizama (2019). Utilizando ambientes virtuais e objetos de aprendizagem adaptados às capacidades individuais de construir conhecimento: uma abordagem sobre a teoria dos estilos de aprendizagem em cursos da modalidade a distância numa instituição de ensino pública. Tese de Doutorado. Escola de Engenharia. Universidade do Minho.

- Leonard, Dorothy e Rayport, Jeffrey (1997). Spark Innovation through Empathic Design. Harvard Business Review. Reprint Number 97606, November-December, 1997.
- Lima, Rafael et al. (2015). O planejamento estratégico como fator competitivo. I CINGEN- Conferência Internacional em Gestão de Negócios 2015. UNIOESTE- Universidade Estadual do Oeste do Paraná.
- Lima, Gustavo e Carvalho, Dirceu (2010). Globalização e Internacionalização de Empresas - Estratégia de Internacionalização de Empresas: A Experiência do Grupo Ourofino Agronegócio. XIII SEmeAD, Seminários em Administração, setembro de 2010.
- Lima, Joaquim (2018). Os Empresários da Indústria Têxtil do Vale do Ave. Edições Afrontamento.
- Lima, Telma e Mioto, Regina (2007). Procedimentos Metodológicos na Construção do Conhecimento Científico: A Pesquisa Bibliográfica. Revista Katálisis, vol. 10, pp. 37-45.
- Lindon, Denis et al. (2011). Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing. 14ª edição. Publicações Dom Quixote.
- Lipovetsky, Gilles (2009). O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas; tradução Maria Lucia Machado. — São Paulo: Companhia das Letras. [Acedido a 12 de julho de 2019]. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1a1gvwirRXtNNOZapqJLiF4oHT3gY-Q6L/view>>.
- Liu, Rendan e Suh, Ayoung (2017). Self-Branding on Social Media: An Analysis of Style Bloggers on Instagram. 4th Information Systems International Conference 2017. Procedia Computer Science 124, pp. 12–20.
- Low, Murray e MacMillan, Ian (1988). Entrepreneurship: Past Research And Future Challenges. Journal of Management. Vol. 14 (2).
- Luz, Andréia et al. (2012). Análise de empresa incubada como habitat de empreendedorismo, inovação e competitividade. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Ano 7, nº 4, out-dez/2012, p. 43-56.
- Mações, Manuel e Dias, João (2003). Estratégias e Processos de Internacionalização: Um Estudo Empírico no Setor do Vinho do Porto. Douro – Estudos & Documentos, Vol.VIII (1), pp. 197-224.
- Mack, Natasha et al. (2005). Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide. Family Health International.
- MacCormack, Alan et al. (2001). Developing Products on "Internet Time": The Anatomy of a Flexible Development Process. Management Science, Vol. 47 (1), pp. 133-150.
- Machado, Maria (2019). O Empreendedorismo em Territórios de Baixa Densidade – O Caso de Estudo das Empresas Familiares no Município de Cabeceiras de Basto. Dissertação de Mestrado. Instituto de Ciências Sociais. Universidade do Minho.
- Machado-da-Silva, Clóvis e Fonseca, Valéria (1996). Competitividade Organizacional: Uma Tentativa de Reconstrução Analítica. Organizações & Sociedade. Dezembro.
- Madge, Pauline (1997). Ecological Design: A New Critique. Massachusetts Institute of Technology – Design Issues, vol. 12 (2).
- Mainardes, E.; Ferreira, J.; Raposo, M. (2012). Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica: Qual é o Nível de Conhecimento Adquirido pelos Estudantes de Gestão? Facef Pesquisa, Franca. Vol.14 (3), pp. 278-298.

Manning, Stephan (2008). Customizing Clusters - On the Role of Western Multinational Corporations in the Formation of Science and Engineering Clusters in Emerging Economies. *Economic Development Quarterly*. Vol. 22 (4), pp. 316-323.

Marconi, Marina e Lakatos, Eva (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª Edição. Editora Atlas.

Mariotto, Fábio (1991). O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. *Revista de Administração de Empresas*. Vol. 31 (2), pp. 37-52.

Marques, António e Guedes, Graça (2015). A inovação, as marcas próprias e o private label no setor do calçado em Portugal. 3º Congresso Internacional de Negócios da Moda Porto - Portugal/ 28 de setembro a 1 de outubro de 2015.

Marques, António e Guedes, Graça (2017). A inovação e competitividade na cadeia de valor da moda: Parte II. Artigo Técnico. *Nova têxtil* 104.

Martins, E.C e Terblanch, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*. Vol.6 (1), pp. 64-74.

Martins, Ellen e Martins, Nico (2002). An organisational culture model to promote creativity and innovation. *SA Journal of Industrial Psychology*. Vol. 28 (4), pp.58-65.

Massaini, Silve et al. (2012). Empreendedorismo e Competitividade Global: uma análise multivariada de dados. *Revista Gestão Organizacional*. Vol. 5, n. 2.

Mason, Colin e Harvey, Charles (2013). Entrepreneurship: Contexts, Opportunities and Processes. *Business History*. Vol. 55 (1), pp. 1-8.

Mazzotti, Karla e Broega, Ana Cristina (2012). O desenvolvimento da criatividade, através da utilização de técnicas de mapas mentais e analogias, no processo de criação em moda. Conferencia internacional moda global – opciones futuras para el mundo de la moda, Universidad Complutense – Madrid.

McKinsey & Company (2019). *The State of Fashion 2019*.

Meyer, Christine (2001). A Case in Case Study Methodology. *Field Methods*, Vol. 13, n.4, pp. 329–352.

Melo, Margarida e Duarte, Teresinha (2001). Têxtil e Vestuário: Deslocalização ou realocação? GEPE - Gabinete de Estudos e Prospetiva Económica do Ministério da Economia. Edição, Lisboa.

Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph (1998). *Strategy Safari: A Guided Tourthrough the Wilds of Strategic Management*. [online]. The Free Press. [Acedido 30 setembro 2019]. Disponível em: <http://www.alshawabkeh.net/archive/BOOK%20strategy_safari.pdf>.

Miranda, Anderson (2017). *Vantagem Competitiva em Pequenos Negócios: Perspectivas à luz das Capacidades Dinâmicas – Caso São Luís*. Tese de Doutoramento. Instituto Universitário de Lisboa.

Mitra, Jay (2000). Making connections: Innovation and collective learning in small business. *Education & Training*. Vol. 42, 4/5, pp. 228-236.

Moggridge, Bill (2008). *Innovation through Design*. International Design Culture Conference – Creativeness by Integration Innovation through Design.

Monitor Company (1994). *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*. Lisboa: Edição Fórum da Competitividade.

- Monteiro, Vanessa (2016). Internacionalização - Estudo multi-caso: PME do Setor das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica: Portugal 2020. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Monteiro, Bruna (2018). Contributo para design de moda sustentável “Reaproveitamento de materiais para acessórios de moda”. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Design de Moda. Faculdade de Engenharias. Universidade da Beira Interior.
- Morais, C.; Carvalho, C.; Broega, C. (2011). Metodologia de eco-design no ciclo de moda: Reutilização e reciclagem do desperdício de vestuário. Ciped – VI Congresso Internacional de Pesquisa em Design.
- Moraes, Claudio e Zilber, Moises (2004). Estratégia e Vantagem Competitiva: Um Estudo do Setor Petroquímico Brasileiro. Revista de Administração Mackenzie. Vol. 5 (1), pp. 166-195.
- Moreira, Ricardo (2014). Política de clusters – o conceito de cluster enquanto catalisador do desenvolvimento territorial – as EEC do QREN. Dissertação de Mestrado. Instituto de Geografia e Ordenamento do Território. Universidade de Lisboa.
- Moresco, Marcielly; Marchiori, Marlene; Gouvea, Daniela (2014). Pensamento Estratégico e Planejamento Estratégico: Possíveis Inter-relações. Revista Gestão e Planejamento, Salvador. Vol. 15, n. 1, pp. 63-79.
- Moreira, Marco (2014). Modelos científicos, modelos mentais, modelagem computacional e modelagem matemática: aspectos epistemológicos e implicações para o ensino. R. B. E. C. T., Vol. 7, núm. 2.
- Moresi, Eduardo (2003). Metodologia da Pesquisa. Universidade Católica de Brasília.
- Morgan, David L. (1996). Focus Groups. Annu. Rev. Sociol, 1996.22, pp. 129–52.
- Morgan, Robert e Katsikeas, Constantine (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. Management Decision, 35/1, pp. 68–78.
- Moricochi, Luiz e Gonçalves, José (1994). Teoria do Desenvolvimento Econômico de Schumpeter: Uma Revisão Crítica. Informações Econômicas, SP, v.24, n.8.
- Motta, Ricardo (1995). A Busca da Competitividade nas Empresas. Análise do atual ambiente competitivo e as estratégias que devem ser adotadas pelas empresas para obterem sucesso. Revista de Administração de Empresas. Vol. 35 (1). pp. 12-16.
- Mothe, Caroline e Nguyen-Thi, Thuc Uyen (2010). The link between non technological innovations and technological innovation. European Journal of Innovation Management, Emerald. Vol.13 (3), pp.313-332.
- Mothe, Caroline e Nguyen-Thi, Thuc Uyen (2012). Non-technological and technological innovations: do services differ from manufacturing? An empirical analysis of Luxembourg firms. Int. J. Technology Management, Vol. 57 (4).
- Moura, Catarina (2011). O desígnio do design. Livro de Actas – 4º SOPCOM. Universidade da Beira Interior. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/moura-catarina-designio-design.pdf>>.
- Moura, Mónica e Almeida, Mariana (2013). The relationship between sustainability and contemporary fashion design: an analysis of the segment jeanswear. Comunicação e Sociedade, vol. 24, pp. 251–268.

Moura, Terciana (2018). A gestão do trabalho pedagógico dos professores do campo no contexto das políticas educacionais de regulação. Tese de Doutorado. Instituto de Educação. Universidade do Minho.

Mutlu, Bilge e Er, Alpay (2003). Design Innovation: Historical and Theoretical Perspectives on Product Innovation by Design. A paper presented at the 5th European Academy of Design Conference held in Barcelona.

Mytelka, Lynn e Farinelli, Fulvia (2000). Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness. The United Nations University, Institute for New Technologies, UNU/INTECH Discussion Papers.

Mwiti, E; Ofafa, G.; Jagongo, A. (2013). Determinants of Initial Export Market Participation: (An Empirical Study on the Internal-Proactive and Internal-Reactive Factors among Micro and Small Enterprises in the Commercial Craft Sector in Kenya). International Journal of Business and Social Science. Vol. 4 No. 7.

Na et al. (2017). The Design Innovation Spectrum: An Overview of Design Influences on Innovation for Manufacturing Companies. International Journal of Design, Vol. 11, (2).

Navalon, Eloize e Levinbook, Miriam (2013). Diálogos entre Educação, Moda e Sustentabilidade: práticas aplicadas. 9º Colóquio de Moda – Fortaleza (CE) – 2013.

Neuman, William Lawrence (2003). Social research methods: qualitative and quantitative approaches. 5th edition. Boston: Allyn and Bacon.

Neves, Eurico (1997). Inovar sem Risco. 1ª Edição. Editorial Presença.

Nicolau, Isabel (2001). O Conceito de Estratégia. INDEG/ISCTE, Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial.

Nielsen (2018). The rise and rise again of private label.

Niinimäki, Kirsi (2006). Ecodesign and Textiles. RJTA Vol. 10 (3).

Niinimäki, Kirsi e Hassi, Lotta (2011). Emerging design strategies in sustainable production and consumption of textiles and clothing. Journal of Cleaner Production. Vol. 19 (1), pp. 1876-1883.

Niittymies, Alekski e Pajunen, Kalle (2019). Cognitive foundations of firm internationalization: A systematic review and agenda for future research. International Business Review, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101654>.

Noor, Khairul (2008). Case Study: A Strategic Research Methodology. American Journal of Applied Sciences, vol.5 (11), pp. 1602-1604.

Nunokoosing, Karl (2005). The Problems with Interviews. Qualitative Health Research, Vol. 15, n. 5, pp. 698-706.

Nyumba, Tobias O. et al. (2017). The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation. Methods in Ecology and Evolution, 9:20–32.

OECD (1999). Boosting Innovation: The Cluster Approach. OECD Proceedings.

OECD/Eurostat (2005). Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3th Edition. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD.

OECD (2007). Competitive Regional Clusters - National Policy Approaches. OECD Reviews of Regional Innovation.

OECD (2015). Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris.

OECD/Eurostat (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th Edition. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD.

Oliveira, Aline et al. (2012). Redes de Inovação em Clusters: O Local e o Global na Criação de Vantagem Competitiva. E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial, Florianópolis. Vol. 5, n. 1, pp. 1-15.

Oviatt, Benjamin e McDougall, Patricia (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 1, pp. 45-64.

Owen, Charles L. (2006). Design Thinking: Driving Innovation. Institute of Design, Illinois Institute of Technology.

Papadopoulos, Nicolas e Martín, Oscar (2010). Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review* 19, pp. 388–406.

Parker, Andrew e Tritter, Jonathan (2007). Focus group method and methodology: current practice and recent debate. *International Journal of Research & Method in Education*. Vol. 29, n.1, pp. 23–37.

Paul, J.; Parthasarathy, S.; Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business* 52, pp. 327–342.

Paul, Justin e Sanchez, Rosarito (2018). Toward A New Model for Firm Internationalization: Conservative, Predictable, and Pacemaker Companies and Markets. *Canadian Journal of Administrative Sciences*.

Paulo, Luís (2016). A Internacionalização das PME Portuguesas. Relatório de Estágio Mestrado. Faculdade de Economia. Universidade de Coimbra.

Peng, Z.; Lu, G.; Kang, H. (2012). Entrepreneurial Intentions and Its Influencing Factors: A Survey of the University Students in Xi'an China. *Creative Education*. Vol.3, pp. 95-100.

Pereira, Cristina e Romero, Fernando (2012). Non-technological Innovation: Conceptual Approaches, Impacts and Measurement Issues. *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*.

Pereira, Cristina et al. (2014). Desenvolvimento de métricas para avaliação da competitividade de clusters: uma aplicação empírica no setor têxtil. *Gestão & Regionalidade*. Vol. 30, nº 90.

Pessoa, Eneuton e Martins, Marcilene (2007). Revisitando a Teoria do Ciclo do Produto. *Revista de Economia Contemporânea*, Vol.11 no.2, Rio de Janeiro May/Aug. 2007.

Pinto, Isabel (2013). Rumo à Universidade Empreendedora: O Potencial Empreendedor dos alunos do ISEG. Trabalho Final de Mestrado. ISEG: School of Economic & Management Lisbon.

Pinto, A; Henriques, C; Martinho, A. (2014). O impacto da inovação na rentabilidade empresarial: O caso do setor têxtil português. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. Abril/Junho.

Plucker, Jonathan et al. (2004). Why Isn't Creativity More Important to Educational Psychologists? Potentials, Pitfalls, and Future Directions in Creativity Research. *Educational Psychologist*, Vol. 39 (2), pp. 83–96.

Pordata. Estatísticas dos Municípios. Disponível em: <<https://www.pordata.pt/Municipios>>.

- Portela, José et al. (2008). Microempreendedorismo em Portugal: Experiências e Perspectivas. POEFDS - Medida 4.2.2.1. - Estudos e Investigação Projecto n.º 87/2006.
- Porter, Michael (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review. March-April.
- Porter, Michael (1990a). The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review. March-April 1990.
- Porter, Michael (1990b). New Global Strategies for Competitive Advantage. Planning Review. Vol.18 (3).
- Porter, Michael (1996a). What Is Strategy?. Harvard Business School. May.
- Porter, Michael (1998a). Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions. Harvard Business School. March.
- Porter, Michael (1998b). Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business School. November–December.
- Porter, Michael (1998c). The Adam Smith Address: Location, Clusters, and the “New” Microeconomics of Competition. National Association for Business Economics. January.
- Porter, Michael (1999). Los "clusters" y la nueva economia de competencia. PALMAS. Vol. 20. Número 4.
- Porter, Michael (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. Economic Development Quarterly. Vol. 14, No. 1, pp. 15-34.
- Porter, Michael e Kramer, Mark (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business School. December.
- Porter, Michael e Kramer, Mark (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review. January-February.
- Portugal, Miguel (2015). Empreendedorismo: Gestão Estratégica. Coleção Desafios da Globalização. Escolar Editora.
- Portugal Global (2017). Indústria Têxtil e do Vestuário – ITV aposta clara em inovação, ‘design’ e marca. ID: 70681384. Disponível em: <<https://www.modatex.pt/portal/wp-content/uploads/2017/08/Portugal-Global-1-agosto-17.pdf>>.
- Preiholt (2012). From Collective Selection to Individual Style: A Symbolic Transfer in Fashion. Journal of Global Fashion Marketing. 3-1.
- Prodanov, Cleber e Freitas, Ernani (2013). Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª edição. Universidade Feevale.
- Prunea, Ana (2011). The Competitiveness of Textile Industry. Annals of the University of Oradea, Fascicle of Textiles, Leatherwork.
- Quaternaire Portugal, Consultoria para o Desenvolvimento, SA (2011). Estratégia Municipal Barcelos 2020 - Parte 1: diagnóstico estratégico, Barcelos Município. Disponível em: <http://barcelos.com.pt/search?sort_order=ascending&b_start:int=60&y=0&x=0&SearchableText=t%C3%AAxtil>.
- Quaternaire Portugal, Consultoria para o Desenvolvimento, SA (2011). Estratégia Municipal Barcelos 2020 - Parte 2: Estratégia, Barcelos Município. Disponível em: <

http://barcelos.com.pt/search?sort_order=ascending&b_start:int=60&y=0&x=0&SearchableText=t%C3%AAxtil>.

Quaternaire Portugal, Consultoria para o Desenvolvimento, SA (2014). Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial Cávado 2014-2020 - Relatório Final.

Quintella, Rogério e Cabral, Sandro (2007). Um Modelo Espacial para Análise e Ensino de Escolas de Pensamento Estratégico. Revista de Administração Pública. Vol. 41 (6), pp. 1165-1188.

Ramos, Rui e Fonseca, Fernando (2010). Os clusters e a tentativa de reforço da competitividade da região Norte de Portugal. 16º Congresso da APDR. Universidade da Madeira, Funchal.

Rezazadeh, Arash e Carvallho, Ana (2018). Towards a survival capabilities framework: Lessons from the Portuguese Textile and Clothing industry. Documento de Trabalho. Núcleo de Investigação em Políticas Económicas. Universidade do Minho.

Rodrigues, Daniela (2016). Educação para o Desenvolvimento Sustentável no Ensino Superior e no 1.º CEB. Dissertação de Mestrado. Departamento de Educação e Psicologia. Universidade de Aveiro.

Rio-Roberts, Maribel Del (2011). How I Learned to Conduct Focus Groups. The Qualitative Report. Vol. 16, n. 1, pp. 312-315.

Robinson, Nicola (1999). The Use of Focus Group Methodology – with Selected Examples from Sexual Health Research. Journal of Advanced Nursing. Vol. 29 (4), pp. 905-913.

Robson, Colin (2002). Real world research: a resource for social scientists and practitioner-researchers. 2nd edition. Oxford: Blackwell Publishers Inc.

Rocha, Hector e Sternberg, Rolf (2005). Entrepreneurship: The Role of Clusters Theoretical Perspectives and Empirical Evidence from Germany. Small Business Economics. Vol. 24, pp. 267–292.

Rosa, António (2013). A evolução e democratização da moda moderna: de Frederik Worth à fast-fashion de Karl Lagerfeld. Comunicação e Sociedade, vol. 24, pp. 62 – 78.

Rossi, Patricia et al. (2015). Private labels versus national brands: The effects of branding on sensory perceptions and purchase intentions. Journal of Retailing and Consumer Services. Vol 27, pp. 74–79.

Rossi, A. e Harger, P. (2017). Influenciadoras digitais: o marketing de moda em tempos atuais. Revista Temática. Ano XIII, n. 09. setembro/2017.

Rüthschilling, Anne (2009). Design de Vestuário de Moda Contemporânea: Criação Versus Produção. Dissertação de Mestrado em Design e Marketing. Escola de Engenharia. Universidade do Minho.

Rowley, J.; Baregheh, A.; Sambrook, S. (2011). Towards an innovation-type mapping tool. Management Decision. Vol. 49 (1), pp. 73-86.

Rua, Orlando e Melo, Liliana (2015). O papel da vantagem competitiva na relação entre internacionalização e desempenho das exportações: estudo de caso da efacel. Revista Ibero-Americana de Estratégia. Vol. 14, nº 1.

s/aut., (1967). João Duarte - Um Homem, Uma Obra (Comissão Executiva do Monumento). Barcelos 1967.

Saen, Amir e Vazifehdoost, Hussein (2013). The use of data envelopment analysis for international market selection in the presence of multiple dual-role factors. International Journal Business Information Systems, Vol. 13, No. 4.

- Šajn, N. (2019). Environmental impact of the textile and clothing industry - What consumers need to know. European Parliamentary Research Service.
- Santos, C. e Santos, J. (2010). Design de moda: o corpo, a roupa e o espaço que os habita. Revista Multidisciplinar da UNIESP. Saber Acadêmico - nº09.
- Santos, Maria (2018). O poder dos Influenciadores Digitais de Moda: o olhar do consumidor sobre ações influenciadoras remuneradas e orgânicas. Dissertação de Mestrado. Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital. Instituto Politécnico de Coimbra.
- Santos, Rochelle (2010). A História inventando Moda: A influência da memória na criação de coleções de moda com referência no passado. Modapalavra E-periódico.
- Sarkar, Soumodip (2010). Empreendedorismo e Inovação. 2ª Edição. Escolar Editora.
- Sawhney, Mohanbir et al. (2006). The 12 Different Ways for Companies to Innovate. MIT Sloan Management Review. Spring 2006.
- Saunders, Mark; Lewis, Philip e Thornhill, Adrian (2009). Research Methods for Business Students. 5th Edition. London: Financial Times Prentice-Hall
- Sayão, Luís (2001). Modelos teóricos em ciência da informação – abstração e método científico. Ci.Inf, Brasília, Vol. 30, n.1, pp. 82-91.
- Scarpin, Marcia et al. (2012). Análise Bibliométrica de Artigos de Clusters e Internacionalização em Periódicos de Alto Impacto no Período de 2000 a 2010. Revista da Unifebe (Online). Vol. 10, pp.123-140.
- Schmidt, Tobias e Rammer, Christian (2007). Non-technological and Technological Innovation: Strange Bedfellows?. ZEW Discussion Papers, No. 07-052, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim.
- Schumpeter, Joseph (2003). Capitalism, Socialism & Democracy, with a new introduction by Richard Swedberg. Taylor & Francis e-Library.
- Schwab, Klaus (2019). The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum.
- Segal, G.; Borgia, D.; Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. Vol. 11 (1), pp. 42-57.
- Sevegnani, Jaison et al. (2009). Análise do Processo de Inovação e Iniciativa Empreendedora Corporativa em Empresas Têxteis de Blumenau-SC. Revista Gestão Organizacional. Vol. 2 (1).
- Shane, Scott e Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. The Academy of Management Review. Vol. 25 (1), pp. 217-226.
- Shen, Bin et al. (2017). Sustainability Issues in Textile and Apparel Supply Chains. Sustainability, MDPI. Vol. 9, p.p. 2-6.
- Shneiderman, Ben (2007). Creativity support tools: Accelerating Discovery and Innovation. Communications of the ACM, Vol. 50 (12).
- Silva, Angela e Valencia, Maria (2012). História da Moda: da idade média à contemporaneidade do acervo bibliográfico do Senac – Campus Santo Amaro. CRB-8 Digital, São Paulo, v. 1, n. 5, p. 102-112.
- Silva, Armando (1982). O “Barcellos-Revista” (1909-12): Arauto do Progresso. Disponível em: < <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/27480/2/amalheirobarcellos000110210.pdf>>.

Silva, Gabriela (2005). Design 3D em tecelagem jacquard como ferramenta para a concepção de novos produtos: aplicação em acessórios de moda. Dissertação de mestrado em Design e Marketing, opção Têxtil. Universidade do Minho.

Silva, Martim; Silva, Jorge; Motta, Luiz (2012). A Vantagem Competitiva das Nações e a Vantagem Competitiva das Empresas: O que Importa na Localização?. Revista de Administração Pública. Vol. 46 (3), pp. 701-720.

Silveira, Denise e Córdova, Fernanda (2009). Unidade 2 – A Pesquisa Científica. Disponível em: <https://www.cesadufs.com.br/ORBI/public/uploadCatalogo/11315818082016Pratica_de_Pesquisa_I_Aula_2.pdf> Acedido em 27 de abril de 2020.

Siqueira, Wender et al. (2014). Atitude Empreendedora de Proprietários e Funcionários Intraempreendedores: Um Estudo Comparativo entre Visionários e Visionistas. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Vol. 3 (1), pp. 84-104.

Skilling, Hugh (1964). An operational view. American Scientist, Vol. 52, No. 4, pp. 388A, 390A, 392A-394A, 396A.

Skudiene, V.; Auruskeviciene, V; Sukeviciute, L. (2015). Internationalization model revisited: e-marketing approach. Procedia - Social and Behavioral Sciences 213, pp. 918–924.

Śledzik, Karol (2013). Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship. Management Trends in Theory and Practice, (ed.) Stefan Hittmar, Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina & Institute of Management by University of Zilina.

Smith, Paul et al. (2017). Sustainable Design Futures: An open design vision for the circular economy in fashion and textiles. The Design Journal, Vol. 20 (1), pp. 1938-1947.

Soares, Eva (2012). A Entrada da China na OMC- Ameaça ou Oportunidade: O caso da Indústria Têxtil e de Vestuário no Norte de Portugal. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho.

Sousa, Ricardo (2010). Caracterização de produtos finais com diferentes especificações de qualidade nas diferentes fibras têxteis. Relatório Final de Estágio Profissional de Mestrado. Instituto Politécnico de Bragança.

Sousa, Sílvia (2010). O contributo dos blogues de Street Style para o sistema de moda. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Arquitectura. Universidade Técnica de Lisboa.

Souza, Flávio (2018). Concepção de um Fio com Baixa Massa Linear Utilizando Algodão Brasileiro. Tese de Doutorado. Escola de Engenharia. Universidade do Minho.

Souza, Gabriela e Melo, Marli (2015). Representação dos Conceitos de Ciência e Método em Textos Didáticos de Metodologia da Pesquisa. Revista Eletrónica de Educação e Psicologia. Nº 2, pp. 60-70.

Spangenberg, J.; Fuad-Luke, A.; Blincoe, K. (2010). Design for Sustainability (DfS): the interface of sustainable production and consumption. Journal of Cleaner Production, vol. 18, pp. 1485-1493.

Stake, Robert E. (2009). A arte de Investigação em estudo de casos. 2ª. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Stough, Roger (2016). Entrepreneurship and Regional Economic Development: Some reflections. *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*. Vol. 36, pp. 129-150.

Strähle, Jochen e Müller, Jochen (2017). Chapter 2: Key Aspects of Sustainability in Fashion Retail. *Green Fashion Retail, Springer Series in Fashion Business*. pp. 7-26.

Švárová, Monika e Vrchota, Jaroslav (2014). Influence of Competitive Advantage on Formulation Business Strategy. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 12. pp. 687–694.

Teece, David; Pisano, Gary; Shuen, Amy (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. Vol. 18 (7), pp. 509–533.

Teixeira, Fátima (2016). A influência das especificidades culturais locais na competitividade de clusters: estudo de caso do cluster da malacocultura da região da Grande Florianópolis. Tese de Doutorado. Escola de Engenharia. Universidade do Minho.

Tellis, Winston (1997). Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report*, 3(3), pp. 1-19.

Thackara, John (2007). *Wouldn't it be great if...* Published by Design Council.

Thurik, A. Roy et al. (2008). Does Self-Employment Reduce Unemployment? *Journal of Business Venturing*. Vol. 23 (6), pp. 673-686.

Todeschini et al. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. *Business Horizons*. Vol. 60. pp. 759–770.

Tschimmel, Katja (2012). Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. *Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience*. Barcelona.

Tsujimoto, Masaharu et al. (2018). A review of the ecosystem concept — Towards coherent ecosystem design. *Technological Forecasting & Social Change*, 136, pp. 49–58.

Tunes, Rafael e Monteiro, Plínio (2017). Conhecimento em gestão, Vantagem Competitiva e Performance Empresarial: Proposição e Teste de um Modelo Fundamentado na “Resource Advantage Theory” em MPES. *Revista Brasileira de Marketing*. Vol. 16 (3), pp. 298-316.

UNECE (2017). *TEXTILE4SDG12: Transparency in textile value chains in relation to the environmental, social and human health impacts of parts, components and production processes*. United Nations.

UNECE (2018). *Traceability of Sustainable Value Chains: Enhancing transparency in the garment and footwear sector for informed and responsible choices*. Disponível em:

<https://www.unece.org/fileadmin/DAM/trade/SustainableTextile/Leaflet_Project.pdf>.

Vahlne, Jan e Johanson, Jan (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, Vol. 30 No. 3, pp. 189-210.

Vale, G.; Wilkinson, J.; Amâncio, R. (2008). Empreendedorismo, Inovação e Redes: Uma Nova Abordagem. *RAE-eletrônica*. Vol. 7, n. 1, Art. 7.

- Vandenbempt, Koen e Matthyssens, Paul (1999). Barriers to strategic innovation: a network perspective. Working Papers 1999039, University of Antwerp, Faculty of Business and Economics.
- Vasconcelos, Flávio e Cyrino, Álvaro (2000). Vantagem Competitiva: Os Modelos Teóricos Atuais e a Convergência entre Estratégia e Teoria Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. Vol. 40 (4), pp. 20-37.
- Ventura, Magda (2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Rev SOCERJ*.; 20(5), pp. 383-386.
- Vernon, Raymond (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, No. 2, pp. 190-207.
- Vernon, Raymond (1979). The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*. Volume 41, Issue 4, pp. 255-267.
- Viana, Fernando et al. (2012). Fontes de Obtenção de Vantagem Competitiva em Empresas Industriais: Uma Análise nas Indústrias Têxtil e de Calçados do Ceará. *Revista Económica do Nordeste*. Vol. 43, nº 03, Julho – Setembro.
- Viardot, Eric (2004). *Successful Marketing Strategy for High-Tech Firms*. Artech House, Inc. Third Edition.
- Vieira, Maria (1999). A organização do sistema produtivo da malha em Barcelos e a sua inserção internacional. *Revista da Faculdade de Letras, Geografia I, série volume XV/XVI*, Porto, pp.181-197.
- Vieira, Filipa (2007). *Distritos Industriais e Inovação: O Sector dos Moldes em Portugal*. Tese de Doutoramento. Escola de Engenharia. Universidade do Minho.
- Wang, Luo e Shen, Bin (2017). A Product Line Analysis for Eco-Designed Fashion Products: Evidence from an Outdoor Sportswear Brand. *MDPI - Sustainability* 2017, 9, 1136.
- Welch, Lawrence e Luostarinen, Reijo (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*. Vol. 14 No.2, pp. 34-95.
- Wennekers, Sander e Thurik, Roy (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics*. Vol. 13, pp. 27–55.
- Wernerfelt, Birger (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 5, pp.171-180.
- Wiersema, Margarethe e Bowen, Harry (2008). Corporate Diversification: The Impact of Foreign Competition, Industry Globalization, and Product Diversification. *Strategic Management Journal*. Vol. pp. 115–132.
- Williams, Amanda e Katz, Larry (2001). The Use of Focus Group Methodology in Education: Some Theoretical and Practical Considerations. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, Vol. 5 (3).
- Williams, Dilys (2018). Fashion Design as a Means to Recognize and Build Communities-in-Place. *The Journal of Design, Economics, and Innovation*. Vol. 4 (1).
- Winter, Sidney (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*. Vol.24, pp. 991–995.
- Wong, P.; Ho, Y.; Autio, E. (2005). Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics*. Vol. 24, pp. 335–350.
- Yin, Robert K. (1981). The Case Study as a Serious Research Strategy. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*. Vol.3, n. 1, pp. 97-114.

Yin, Robert K. (2009). Case Study Research: Design and Methods. 4th ed. London: Sage Publications.

Yu, Abraham e Klement, Claudia (2006). Inovação na indústria hoteleira: complementação entre inovações tecnológicas e inovações baseadas em serviços. Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica. Volume 1, No 3.

Zainal, Zaidah (2007). Case Study as a Research Method. Jurnal Kemanusiaan bil.9.

Apêndices

Apêndice A.

Atualização da Economia em novembro de 2020 (impacto do Covid-19)

O agravamento da pandemia de COVID-19 em todo o mundo, um novo confinamento em vários países e o reflexo de um maior impacto económico mundial continuam a dominar a atualidade internacional, apesar da sua recuperação no terceiro trimestre de 2020.

De facto, a crise económica e social apresenta três características. Primeiro porque tem afetado mais significativamente os serviços do que a produção de bens. Segundo pelas restrições impostas nas diferentes formas de mobilidade de pessoas afetando os processos de trabalho e consumo e terceiro porque se trata de uma crise enfrentada com recurso alargado a suspensão total ou parcial do trabalho (EY, 2020).

Assim, segundo o BMEP (2020), no 3º trimestre de 2020, o PIB dos EUA registou uma quebra de 2,9% em termos homólogos reais (-9% no segundo trimestre) e o da China acelerou para um crescimento de 4,9% (3,2% no período precedente). Em setembro, a taxa de desemprego dos EUA decresceu de 8,4% para 7,9%, sinalizando e dando alento à recuperação económica. Por outro lado, a economia e os mercados, estão expectantes sobre o resultado das eleições presidenciais americanas das quais podem resultar alterações substanciais, a nível da economia e da fiscalidade (Fórum para a Competitividade, 2020).

Outro dado importante é o preço do petróleo Brent que se manteve em 42 USD/bbl (36 €/bbl) em outubro até ao dia 28. Também no mesmo período, as taxas de juro de curto prazo sofreram uma diminuição quer na área do euro, quer nos EUA, para se situarem, em média, em -0,51% e +0,22%, respetivamente.

Destaca-se a estabilização do euro face ao dólar em outubro de 2020, situando-se em 1,17 no dia 28 e, a libra esterlina com uma valorização face ao dólar e ao euro perante a retoma das negociações entre o Reino Unido e a UE para alcançar um acordo no quadro do Brexit.

Os dados preliminares do PIB da zona euro, do 3º trimestre, mostram um crescimento em cadeia de 12,7%, de que resultou uma queda homóloga de 4,3% (Fórum para a Competitividade, 2020). Destacaram-se os crescimentos trimestrais de Espanha (16,7%), França (18,2%) e Itália (16,1%), tendo a Alemanha subido 8,2% e Portugal 13,2%.

Nas cinco maiores economias da área do euro, segundo CIP (2020), o indicador de sentimento económico continuou a recuperar, em especial em Itália (+8,4 pontos), França (+5,8 pontos), Holanda (+2,1 pontos), Espanha (+1,6 pontos) e Alemanha (+1,2 pontos).

De acordo com o INE (2020) os indicadores de sentimento económico da UE e da área do euro prolongaram o perfil de recuperação com uma melhoria no terceiro trimestre de 2020 (apesar de ter estagnado em outubro de 2020), o indicador de confiança dos consumidores aumentou de forma ténue e os indicadores quantitativos para a área do euro evoluíram favoravelmente, dando mostras de retoma da economia.

Em setembro os preços das matérias-primas e do petróleo apresentaram variações em cadeia de 3,7% e -8,3%, respetivamente (7,6% e 0,3% em agosto). No terceiro trimestre, as expectativas dos empresários da área do euro quanto à criação de emprego melhoraram para todos os sectores (indústria transformadora; comércio a retalho; serviços e construção).

Segundo os últimos dados do FMI (2020) conjectura-se uma diminuição real do PIB mundial de 4,4% em 2020 e um aumento de 5,2% em 2021 (valores revistos em alta em 0,8 p.p para 2020 e em baixa em 0,2 p.p. para 2021, face aos dados de junho). As economias desenvolvidas deverão ter uma diminuição do PIB de 5,8% em 2020 e um aumento de 3,9% em 2021. Para a Zona Euro estima-se uma diminuição do PIB de 8,3% em 2020 e um aumento de 5,2% em 2021. A redução do PIB prevista pelo FMI (2020) para os países emergentes é de 3,3% em 2020 e 6,0% em 2021.

Por outro lado, Portugal atravessa por momentos difíceis com a propagação da pandemia e o seu impacto ao nível económico e social. No entanto, os indicadores de confiança de outubro apresentaram uma melhoria modesta, em particular na indústria e na confiança dos consumidores (Fórum para a Competitividade, 2020).

De acordo com as Contas Nacionais Trimestrais do INE (estimativa rápida a 30 dias), no 3º trimestre de 2020, o PIB em termos reais registou uma variação homóloga de -5,8% (-16,4% no segundo trimestre de 2020). Esta redução menos intensa do PIB ocorreu no contexto de reabertura progressiva da atividade económica, que se seguiu à aplicação de medidas de contenção à propagação da COVID-19 com forte impacto económico nos primeiros dois meses do segundo trimestre. Por seu turno, comparativamente com o segundo trimestre de 2020, o PIB aumentou 13,2% em termos reais o que compara com a forte contração observada no trimestre anterior (BMEP, 2020).

Tabela 1. Previsões de crescimento para Portugal

Fonte	data	2020	2021
OCDE	Junho 2020	- 9,4	6,3
Comissão Europeia	Julho 2020	- 9,8	6,0
Conselho das Finanças Públicas	Setembro 2020	- 9,3	4,8
Banco de Portugal	Outubro 2020	- 8,1	5,2 (junho/2020)
Ministério das Finanças	Outubro 2020	- 8,5	5,4
FMI	Outubro 2020	- 10	6,5
Fórum para a Competitividade	Outubro 2020	-9 a -12	-----

Fonte: Adaptado de Fórum para a Competitividade (2020).

Segundo o Fórum para a Competitividade (2020) no 4º trimestre, com a reposição de restrições à circulação e à atividade, há a possibilidade de um retrocesso. Excluindo as previsões extremas, para 2020, as diferentes instituições (tabela 1) estimam que o PIB poderá ter uma variação entre -9% e -11%, com uma recuperação em 2021, entre 5% e 6%.

Recentemente o Fundo Monetário Internacional (FMI) prevê uma redução do PIB da economia portuguesa de 10% para 2020 (revisão em baixa em 2,0 p.p. face às previsões do World Economic Outlook de abril) e um crescimento real do PIB de 6,5% em 2021 (revisão em alta em 1,5 p.p.).

Relativamente ao saldo da Balança Corrente em percentagem do PIB, o FMI prevê um valor de -3,1% e -3,5% para 2020 e 2021, respetivamente (0,3% e -0,4% nas previsões de abril). No que se refere à variação do Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC), o FMI prevê 0,0% para 2020 e 1,1% para 2021 (-0,2% em 2020 e 1,4% em 2021 nas previsões de abril).

Em relação ao mercado de trabalho verificou-se uma diminuição da taxa de desemprego para 7,7%, menos 0,4 p.p. relativamente a agosto e mais 1,2 p.p. em termos homólogos. A população desempregada em setembro de 2020, segundo as estimativas provisórias do INE era de 398,7 mil pessoas, o que corresponde a uma diminuição de 3,7% (15,4 mil) em relação ao mês anterior, tendo aumentado 7,7% (28,4 mil) relativamente a três meses antes e 17,1% (58,2 mil) por comparação com o período homólogo de 2019.

As previsões do FMI para a taxa de desemprego para Portugal são de 8,1% e 7,7% para 2020 e 2021, respetivamente (valores revisto em baixa em 5,8 p.p. e 1,0 p.p. para 2020 e 2021, respetivamente, face às previsões do World Economic Outlook de abril).

Os dados relativos ao comércio internacional de bens, divulgados pelo INE para o trimestre terminado em agosto, apontam para uma redução das exportações de 6,5% e para uma diminuição das importações de 18,5%. No terceiro trimestre, observou-se uma melhoria das encomendas da indústria transformadora dos países clientes, relativamente ao segundo trimestre. Em outubro, verificou-se uma melhoria nas opiniões sobre a procura externa dirigida à indústria transformadora face ao terceiro trimestre (BMEP, 2020).

O Fórum para a Competitividade (2020) ressalta que em termos sectoriais, no trimestre terminado em outubro, a confiança na indústria e na construção subiram ligeiramente, prosseguindo a trajetória de recuperação dos meses anteriores. Por outro lado, a confiança dos consumidores melhorou de forma modesta, contudo longe dos níveis anteriores à pandemia, à semelhança da confiança no comércio a retalho. Já o turismo sentiu um mês de agosto bastante positivo registando uma nova recuperação no sector, sobretudo visível nas dormidas de residentes, que apenas caíram 2,1% em relação ao mesmo mês do ano passado. Contudo, as dormidas de não residentes continuam com quedas devastadoras (-72,0%), que se traduzem em diminuição dos proveitos totais de quase metade em termos homólogos (-48,9%).

O confinamento parcial, anunciado para início de novembro, deverá constituir um novo travão à atividade, por um período que ainda não é possível determinar. Para o ano de 2020, face aos novos valores do PIB, o Fórum para a Competitividade (2020) reviu em alta a previsão, para uma queda entre 7% e 9%.

Para recuperar dos impactos provocados pela pandemia será necessário que os países se juntem para criar estratégias de recuperação económica e social. Para isso será conveniente fomentar um trabalho conjunto entre nações para coordenar uma resposta económica, assim como, adotar e reformular as estruturas existentes, assim como a criação de novas, para construir um sistema mais resiliente e eficaz. Alguns elementos estratégicos dominantes para o futuro, de acordo com Atlantic Council (2020), a Comissão Europeia (2020) e a Ernst & Young (2020) e que ajudarão a um equilíbrio das sociedades serão:

- Saúde (reformular instituições públicas existentes; criar novas instituições públicas de saúde; criar um observatório internacional de saúde pública global);

- Trabalho (pensar em novas formas de ensino; trabalho com mais flexibilidade; investimento das empresas na satisfação no trabalho e produtividade; fomentar a criatividade; as empresas com papel relevante no ensino, tornando-o contínuo, flexível e customizado a cada necessidade do indivíduo);
- Economia (coordenar estímulos económicos para a reabertura do comércio internacional e turismo; investimento em infraestruturas; reinventar as empresas privadas e como se relacionam com os *stakeholders*; ações para fortalecer o setor bancário; investir na economia comportamental;
- Ambiente (neutralidade carbónica; redução da poluição; restaurar a capacidade dos sistemas ecológicos; eliminar a dependência de combustíveis fósseis; preservar a biodiversidade; fomentar a economia circular; “*green jobs*”; utilização de microbioma, entre outros).

Referências

Relatório de Conjuntura e Análise Prospectiva (documento interno) feito para a AEP - Associação Empresarial de Portugal, em fevereiro de 2020, que mereceu atualização em novembro de 2020.

Nota: Informação económica atualizada num cenário de pandemia. Consultados os seguintes documentos:

Atlantic Council, A Global Strategy for Shapping the Post-COvid-1 World, 2020.

Boletim Mensal de Economia Portuguesa, N.º 10 | outubro 2020.

Confederação Empresarial de Portugal, Envolvente Empresarial - Síntese de Conjuntura Mensal | outubro de 2020.

European Commission, 2020 Strategic Foresight Report – Charting the Course towards a more resilient Europe, 2020.

EY, A crise económica da Covid-19: Factos e Perspetivas, Desafios e Respostas, Caderno de Notas N.º 4 | agosto de 2020.

EY, Are you reframing your future or is the future reframing you?, Megatrends 2020 | EYQ 3rd edition.

Fórum para a Competitividade, Nota de Conjuntura, N.º 54 | outubro de 2020.

Fórum para a Competitividade, Perspetivas Empresariais, N.º 11 | 3.º trimestre de 2020, outubro de 2020.

IMF, World Economic Outlook - A Long and Difficult Ascent | outubro de 2020.

INE - Contas Nacionais Trimestrais (Base 2016) – Estimativa Rápida a 30 dias | outubro de 2020.

INE - Síntese Económica de Conjuntura | outubro de 2020.

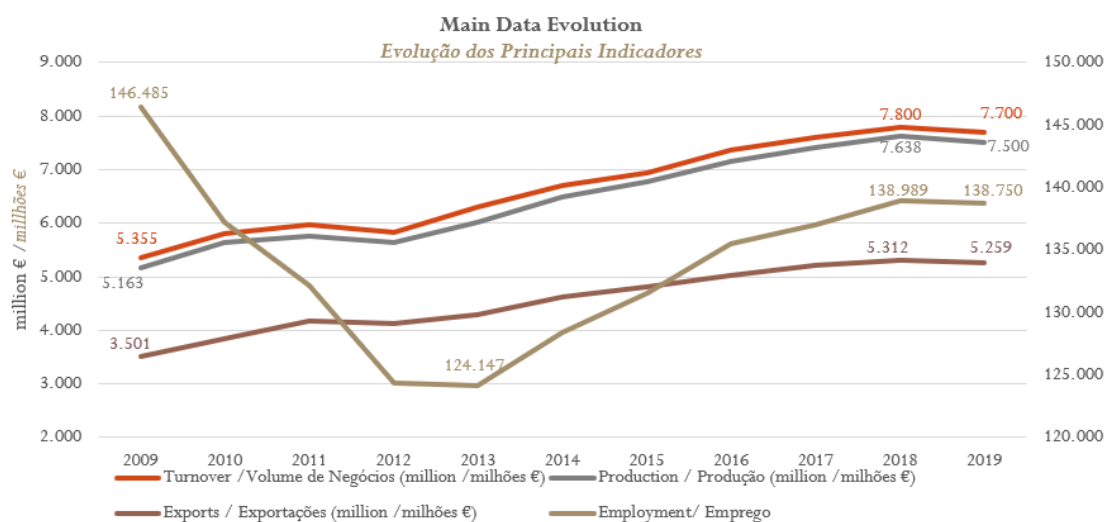
Apêndice B.

ITV Nacional: Atualização de Dados (Covid-19 e tendências futuras), Paulo Vaz

As exportações da Indústria Têxtil e Vestuário portuguesa, depois de 10 anos de contínuo crescimento, conheceram em 2019 os primeiros sinais de enfraquecimento, ao diminuírem 1% face ao ano anterior, sinalizando algumas dificuldades em determinados mercados externos, especialmente em Espanha, que, consistentemente, tem vindo a diminuir as compras à ITV nacional, o que muito tem que ver com a alteração da política de *sourcing* do gigante do retalho Inditex, mais focado no preço, agora orientado para Marrocos e Turquia.

Além disso, alterações importantes no comportamento dos consumidores, especialmente nos países desenvolvidos, começam a preocupar as grandes marcas internacionais, uma vez que as vendas no retalho tradicional têm tido quebras relativamente importantes (mais de 5% anualmente), não sendo suficientemente compensadas pelo crescimento do comércio eletrónico. As preocupações com a sustentabilidade estão a determinar um uso mais prolongado das peças, menos aquisições, opção por artigos mais duráveis e até por produtos com segunda vida, para lá do fenómeno paralelo de desvio de intenção de consumo: preferência nas despesas com viagens, hotelaria, gastronomia e bens culturais em detrimento de produtos de moda.

Figura 1. Principais indicadores



Fonte: ATP (2020) e INE (2020).

Tabela 2. Principais Clientes

milhões €	2018	2019	Evolução	Share 19
Espanha	1 695	1 622	-4,3%	31%
França	662	679	2,6%	13%
Alemanha	452	438	-3,0%	8%
Reino Unido	399	394	-1,4%	7%
EUA	322	340	5,4%	6%
Itália	330	328	-0,7%	6%
Países Baixos	221	230	4,2%	4%
Suécia	110	105	-4,6%	2%
Bélgica	103	99	-3,9%	2%
Dinamarca	79	77	-3,1%	1%
Intra UE (28)	4 289	4 373	-1,9%	82%
Extra UE (28)	970	939	3,3%	18%
TOTAL	5 312	5 259	-1,0%	100%

Fonte: Adaptado de ATP (2020) e INE (2020).

Contudo, nada fazia prever o que sucedeu a partir de março de 2020, com a propagação global do vírus SARS-CoV-2, vulgarmente designado por COVID 19, a partir da China, transformando-se numa pandemia, com dezenas de milhões de infetados e bem mais de um milhão de mortos em todo o mundo, tendo obrigado a medidas de confinamento geral, que, pela primeira vez na História, determinaram simultaneamente a paragem da procura e da oferta na maioria das cadeias de valor à escala internacional. A indústria de moda foi uma das atividades mais penalizadas pela paragem forçada da atividade, até porque o confinamento obrigatório realizado na generalidade dos países, de março a maio, determinou o encerramento de todo o retalho, tendo apenas se destacado o crescimento do comércio eletrónico neste domínio, mas muito longe de compensar as perdas.

Portugal não foi exceção, como demonstra a evolução do comércio externo mensal, na tabela abaixo, comparativo dos meses de janeiro a agosto, nos anos de 2018, 2019 e 2020. O mês de abril conheceu uma quebra dramática de mais de 40%, tendo progressivamente recuperado nos meses seguintes, mas de forma insuficiente para compensar o ano, como igual se verifica nos quadros seguintes.

Tabela 3. Evolução mensal do comércio externo ITV (anos 2018, 2019, 2020)

	2018	2019	2020	Evol. 2020/19
Janeiro	436,1	440	456,3	4%
Fevereiro	432,5	440,6	435	-1%
Março	491,6	471,2	387,2	-18%
Abril	434,6	428,1	248,3	-42%
Maio	452,7	462,3	328,6	-29%
Junho	475,5	411,7	356,9	-13%
Julho	513,7	531,3	489,7	-8%

Fonte: ATP (2020) e INE (2020).

Tabela 4. Exportações de têxteis e vestuário: janeiro-agosto 2020

em milhões €	Jan.- Ago 2019	Jan.- Ago 2020	Evol.
Têxteis (exceto Têxteis-Lar)	948	823	-13,2%
Vestuário	2127	1723	-19%
Têxteis-Lar (e outros artigos têxteis confeccionados)	465	517	11,2%
Total	3540	3063	-13,5%

Fonte: ATP (2020) e INE (2020).

Tabela 5. Principais mercados de exportação

em milhões €	Jan.-Ago. 2019	Jan.-Ago. 2020	Evol.	Quota
Espanha	1088	796	-26,8%	26%
França	455	484	6,4%	16%
Alemanha	298	298	0,0%	10%
R.U.	264	248	-6,2%	8%
EUA	229	210	-8,2%	7%
Itália	213	185	-13,0%	6%
Holanda	155	137	-11,6%	4%
Bélgica	66	67	1,0%	2%
Suécia	71	63	-11,5%	2%
Dinamarca	54	55	2,4%	2%
Intra UE (27)	2877	2275	-20,9%	74%
Extra UE (27)	663	788	18,8%	26%
Mundo	3540	3063	-13,5%	100%

Fonte: ATP (2020) e INE (2020).

A segunda vaga do vírus, que se iniciou, após o período de férias, na Europa, fazendo agravar exponencialmente a crise sanitária, com o número de infetados, internados e mortos a bater recordes por toda a parte, obrigou ao endurecimento das regras de controlo por parte dos Estados, remetendo muitos países a novos confinamentos, mesmo que parciais. Estas medidas afetaram necessariamente a recuperação económica, que já estava em marcha, e em alguns países de forma sólida, fazendo rever em baixa as previsões de crescimento e em alta as taxas de desemprego, com consequências imediatas e negativas no consumo, penalizando por arrasto toda a cadeia produtiva a montante, na qual se insere a indústria têxtil e vestuário nacional.

E, se por um lado, a retoma económica, na economia em geral e no sector em particular, se pode achar interrompida pelo prolongamento da crise sanitária, que ainda não tem fim à vista, por outro lado, é possível evidenciar, desde já, um conjunto de macrotendências que irão influenciar toda a indústria da moda à escala global, no consumo e na produção, num momento de estabilização, que se aguarda agora para o segundo trimestre de 2021.

A Euler Hermes (empresa líder em seguros de crédito na Europa) prognostica uma quebra de 19% no volume de negócios da indústria têxtil europeia, em 2020, assim como a perda de 158 mil empregos e o encerramento de 13 mil empresas até ao final de 2021, o que cria um pano de fundo difícil para uma recuperação incerta ao longo do resto da década, até porque muitos especialistas entendem que o negócio da moda, particularmente nos países desenvolvidos, continuará a contrair, precisamente

condicionado pelas tendências que se perfilam para o período: sustentabilidade e circularidade da economia vão impor um consumo mais responsável, contido e comedido, do mesmo modo que o crescimento do digital acelerará a transição do comércio físico para o eletrónico, sem prejuízo da afirmação da omicanalidade na distribuição das marcas. A realocação de algumas indústrias na Europa e nos EUA, entre outros países desenvolvidos, na proximidade dos mercados de consumo, será ditada pela necessidade de garantir que atividades estratégicas se mantenham sob controlo, evitando dependência de potências estrangeiras, e, por outro lado, este movimento encontra-se alinhado com a sustentabilidade, reduzindo assim a pegada carbónica das marcas internacionais, que fabricam e transportam mercadorias de geografias distantes, obrigando-se, neste novo paradigma, a um incremento da produção local. Contudo, parece pouco provável que esta última tendência, aparentemente favorável ao tecido industrial têxtil nacional, seja suficiente para compensar os impactos negativos que a crise terá no consumo, decorrente da perda de poder de compra e crescimento do desemprego, mas também das alterações de hábitos das novas gerações.

A ITV portuguesa, sem colocar em causa a sua sobrevivência no futuro, terá de realizar um novo plano estratégico, orientado a uma realidade que se transformou dramaticamente e que terá implicações em toda a década que iremos viver, em que a competitividade não se esgotará na diferenciação pela inovação, pela flexibilidade ou rapidez de resposta, mas que obrigará a construir novos *drives* para sustentar a sua afirmação global, pois as dificuldades generalizadas aumentarão ainda mais a concorrência e tornarão mais seletiva a existência dos que lograrem permanecerem.

Referências

Relatório Sectorial (documento interno) desenvolvido para a ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, na preparação do XXII Fórum da Indústria Têxtil, realizado em 26 de novembro de 2020.

Nota: Informação económica atualizada num cenário de pandemia. Consultados as seguintes fontes: Associação Têxtil e Vestuário.

Euler Hermes. Disponível em: https://www.eulerhermes.com/en_GL/search.html#searchTerm=textile

Jornal Executive Digest. Disponível em: <https://executivedigest.sapo.pt/textil-e-vestuario-na-zona-euro-quebra-da-faturacao-ameaca-eliminar-13-mil-empresas-e-158-mil-postos/>

Apêndice C.

Guião da Entrevista Semiestruturada Sonix

- Q1.** O que determinou o nascimento do grupo Conceição Dias/Sonix enquanto projeto empresarial? Enquanto empreendedora, o que a levou a lançar-se neste projeto?
- Q2.** Quais foram e quais são as vantagens competitivas da Sonix e como fazem a diferença face aos principais concorrentes? Como se distingue da concorrência? Pelo preço? Pelo serviço?
- Q3.** Que percentagem do volume de negócios é dirigido à exportação?
- Q4.** Sempre foi assim ou houve evolução?
- Q5.** O que levou a Conceição Dias a comprar a Sonix e mais tarde a RICON, duas das mais importantes aquisições na estratégia de crescimento inorgânico (M&A) que a empresa parece estar a seguir?
- Q6.** Porquê vender preferencialmente para fora? Questões de mercado? O contexto em que a Sonix está inserida num concelho como Barcelos, em que predomina o subsector das malhas circulares, que é eminentemente exportador?
- Q7.** Participa em feiras têxteis e de moda? Foram e são importantes para ajudar a expandir a sua atividade exportadora?
- Q8.** O que diferencia a sua oferta ao cliente? O preço? O design? A inovação tecnológica presente nos produtos que oferece?
- Q9.** Tem departamento de I&D e de Design na empresa? Desde quando? Quantas pessoas tem alocadas? Qual é a percentagem do orçamento anual que lhe é dedicado?
- Q10.** Oferece aos clientes um “full package”, que vai da concepção do produto, desenho da coleção, desenvolvimento de materiais à confecção e logística, o que hoje se considera “private label”? Foi sempre assim? Houve evolução da subcontratação pura para este modelo “private label”? O que determinou essa mudança ou evolução?
- Q11.** Considera que o Departamento de Design é crítico para o seu modelo de negócio? Sem Departamento de Design e sem a oferta de design no conjunto de serviços que oferece ao cliente (internacional) não teria empresa ou pelo menos esta empresa?
- Q12.** Participa em semanas de moda com as suas marcas, como o Portugal Fashion? Por que razão?
- Q13.** O grupo Sonix tem algum projeto ligados especificamente à moda ou ao design moda? O que espera dele e como isso vai contribuir para melhor o desempenho e em que medida da empresa?
- Q14.** Entre as empresas do grupo Sonix tem marcas próprias? Quais? Que percentagem representam no volume de negócios da empresa? Vendem no mercado interno primordialmente ou também no exterior? Que projetos tem para a sua expansão? Há intenção de continuar a investir em marcas? Para vender no exterior?
- Q15.** A Sonix tem projetos específicos para o desenvolvimento de plataformas digitais, seja na organização interna e na eficiência produtiva, através da economia 4.0, na relação com clientes e fornecedores, seja para venda on-line das suas marcas? Que orçamento lhe dedica e que percentagem do negócio entende que pode estar aí, agora e daqui a 5 ou 10 anos?
- Q16.** Como vê o grupo Sonix daqui a 10 anos? Qual é o seu sonho?

Apêndice D.**Guião da Entrevista Semiestruturada Valérius**

- Q1.** O que determinou o nascimento da Valérius enquanto projeto empresarial? Enquanto empreendedor, o que o levou a lançar-se neste projeto?
- Q2.** Quais foram e quais são as vantagens competitivas da Valérius e como fazem a diferença face aos principais concorrentes? Como se distingue da concorrência? Pelo preço? Pelo serviço?
- Q3.** Que percentagem do volume de negócios é dirigido à exportação?
- Q4.** Sempre foi assim ou houve evolução?
- Q5.** Porquê vender preferencialmente para fora? Questões de mercado? O contexto em que a empresa está inserida num concelho como Barcelos, em que predomina o subsector das malhas circulares, que é eminentemente exportador?
- Q6.** Participa em feiras têxteis e de moda? Foram e são importantes para ajudar a expandir a sua atividade exportadora?
- Q7.** O que diferencia a sua oferta ao cliente? O preço? O design? A inovação tecnológica presente nos produtos que oferece?
- Q8.** Tem departamento de I&D e de Design na empresa? Desde quando? Quantas pessoas tem alocadas? Qual é a percentagem do orçamento anual que lhe é dedicado?
- Q9.** Oferece aos clientes um “full package”, que vai da conceção do produto, desenho da coleção, desenvolvimento de materiais à confeção e logística, o que hoje se considera “private label”? Foi sempre assim? Houve evolução da subcontratação pura para este modelo “private label”? O que determinou essa mudança ou evolução?
- Q10.** Considera que o Departamento de Design é crítico para o seu modelo de negócio? Sem Departamento de Design e sem a oferta de design no conjunto de serviços que oferece ao cliente (internacional) não teria empresa ou pelo menos esta empresa?
- Q11.** Participa em semanas de moda com as suas marcas, como o Portugal Fashion? Por que razão?
- Q12.** A Valérius é um grupo económico que tem diversas empresas agregadas, na área do têxtil e vestuário e em outras atividades, como ramo automóvel, calçado ou cartonagem (material de escritório), qual é a estratégia de crescimento do grupo? Porquê simultaneamente no sector e fora dele? Há nesta estratégia de expansão a orientação para a exportação e para a internacionalização? De que forma?
- Q13.** O grupo Valérius tem dois projetos ligados à moda que acarinha especialmente: um departamento de design que alimenta o desenvolvimento e sofisticação de todas as unidades do grupo, atuem elas em “private label” ou marca própria, e outro relacionado com a sustentabilidade e a economia circular, procurando ir de encontro ou antecipar tendências de consumo nas próximas duas décadas. Porquê estes projetos, quanto estima investir neles e como espera ter retorno dos mesmos?
- Q14.** Entre as empresas do grupo Valérius tem marcas próprias? Quais? Que percentagem representam no volume de negócios da empresa? Vendem no mercado interno primordialmente ou também no exterior? Que projetos tem para a sua expansão? Há intenção de continuar a investir em marcas? Para vender no exterior?
- Q15.** A Valérius tem projetos específicos para o desenvolvimento de plataformas digitais, seja na organização interna e na eficiência produtiva, através da economia 4.0, na relação com clientes e fornecedores, seja para venda on-line das suas marcas? Que orçamento lhe dedica e que percentagem do negócio entende que pode estar aí, agora e daqui a 5 ou 10 anos?
- Q16.** Como vê o grupo Valérius daqui a 10 anos? Qual é o seu sonho?

Apêndice E.

Guião da Entrevista Semiestruturada Pedrosa & Rodrigues

- Q1.** O que determinou o nascimento da Pedrosa & Rodrigues enquanto projeto empresarial? Enquanto empreendedor, o que a levou a lançar-se neste projeto?
- Q2.** Quais foram e quais são as vantagens competitivas da PR e como fazem a diferença face aos principais concorrentes? Como se distingue da concorrência? Pelo preço? Pelo serviço?
- Q3.** Que percentagem do volume de negócios é dirigido à exportação?
- Q4.** Sempre foi assim ou houve evolução?
- Q5.** Porquê vender preferencialmente para fora? Questões de mercado? O contexto em que a Sonix está inserida num concelho como Barcelos, em que predomina o subsector das malhas circulares, que é eminentemente exportador?
- Q6.** Participa em feiras têxteis e de moda? Foram e são importantes para ajudar a expandir a sua atividade exportadora?
- Q7.** O que diferencia a sua oferta ao cliente? O preço? O design? A inovação tecnológica presente nos produtos que oferece?
- Q8.** Tem departamento de I&D e de Design na empresa? Desde quando? Quantas pessoas tem alocadas? Qual é a percentagem do orçamento anual que lhe é dedicado?
- Q9.** Oferece aos clientes um “full package”, que vai da concepção do produto, desenho da coleção, desenvolvimento de materiais à confecção e logística, o que hoje se considera “private label”? Foi sempre assim? Houve evolução da subcontratação pura para este modelo “private label”? O que determinou essa mudança ou evolução?
- Q10.** Considera que o Departamento de Design é crítico para o seu modelo de negócio? Sem Departamento de Design e sem a oferta de design no conjunto de serviços que oferece ao cliente (internacional) não teria empresa ou pelo menos esta empresa?
- Q11.** A PR tem algum projeto ligados especificamente à moda ou ao design moda? O que espera dele e como isso vai contribuir para melhor o desempenho e em que medida da empresa?
- Q12.** Participa em semanas de moda com as suas marcas, como o Portugal Fashion? Por que razão?
- Q13.** Tem marca ou marcas próprias? Quais? Que percentagem representam no volume de negócios da empresa? Vendem no mercado interno primordialmente ou também no exterior? Que projetos tem para a sua expansão? Há intenção de continuar a investir em marcas? Para vender no exterior?
- Q14.** A PR tem projetos específicos para o desenvolvimento de plataformas digitais, seja na organização interna e na eficiência produtiva, através da economia 4.0, na relação com clientes e fornecedores, seja para venda on-line das suas marcas? Que orçamento lhe dedica e que percentagem do negócio entende que pode estar aí, agora e daqui a 5 ou 10 anos?
- Q15.** Qual é a estratégia de crescimento da PR? Orgânica como até agora ou inorgânica, através de M&A? Que empresas? Similares para aumentar capacidades produtivas? Na cadeia de valor que lhe está associada? Marcas? Pontos de venda? Comércio digital?
- Q16.** Como vê a PR daqui a 10 anos? Qual é o seu sonho?

Apêndice F.

Questões Focus Group – Setor Têxtil

Q1. O que procura o comprador internacional no têxtil (incluindo o subsector de malhas) português: preço, qualidade, proximidade, serviço, flexibilidade, design, moda, inovação tecnológica?

Q2. O Design é, neste contexto, um fator diferenciador do produto têxtil e moda português? Ele acrescenta valor ao que realizamos e permite ganhar mercados externos? Como? Exemplos.

Q3. Diz-se que o modelo de “private label” da indústria têxtil (e de malhas português por maioria de razão) se distingue por ter conseguido acrescentar ao CMT (Corte, Confeção e Embalagem) um conjunto de serviços de alto valor, como a incorporação de design, inovação e logística, que diferenciam o nosso sector à escala global e lhe permitiram sobreviver às vicissitudes da história recente, nomeadamente à globalização e à concorrência destrutiva do preço protagonizada pelos países do Extremo Oriente. Concorda com esta afirmação? Porquê?

Q4. A indústria têxtil portuguesa – e a de malhas – foi vista e apresentada ao mundo como um “case study” de sucesso, um exemplo de manutenção de indústrias tradicionais, que se modernizaram, num contexto altamente competitivo de países desenvolvidos em que deixou de ser possível competir pelo preço. Muitos países, desenvolvidos e emergentes, olham para o modelo português com muito interesse e desejam replicá-lo na sua realidade nacional. É possível? Em que condições? Que fatores de competitividade têm que pré-existir? Que fatores devem ser implementados ao longo do processo e quais os que necessitam surgir na fase inicial?

Q5. O mundo mudou subitamente este ano com a pandemia COVID 19, que teve impacto global e vai provocar a maior crise económica do século, promovendo mudanças estruturais em todos os sectores de atividade, incluindo a indústria da moda, que estava já em transformação por força da alteração de valores e comportamento dos consumidores, em virtude dos novos paradigmas da sustentabilidade, descarbonização e economia circular.

- a) Que tendências futuras antevê para a indústria da moda à escala mundial?
- b) Haverá um recuo do processo de globalização e com este o fim anunciado dos modelos de negócio fast fashion e low cost fashion?
- c) Os países mais desenvolvidos, como a União Europeia e os Estados Unidos irão implementar políticas de reindustrialização efetivas ou é apenas a reação ao momento de crise e voltará ao de sempre após a crise da pandemia Covid-19?
- d) A reindustrialização a empreender assentará nos pressupostos clássicos ou será fundamentada em novos eixos estratégicos como o “green deal”, a inovação tecnológica e a digitalização (indústria 4.0 ou 5.0-incluindo as pessoas como agora se diz)?
- e) Se as políticas de reindustrialização avançarem, na Europa e em Portugal, como pode a indústria de malhas portuguesas se posicionar para manter a sua competitividade, apostando nos elementos clássicos: preço, qualidade, design, inovação e internacionalização, ou terá de incorporar novos? O que terá de fazer para se renovar, reinventar e prevalecer?

Apêndice G.

Questões *Focus Group* – Multissetorial

Q1. A indústria têxtil portuguesa – e a de malhas, estudada em especial nesta tese – foi vista e apresentada ao mundo como um “case study” de sucesso, um exemplo de manutenção de indústrias tradicionais, que se modernizaram, num contexto altamente competitivo de países desenvolvidos em que deixou de ser possível competir pelo preço. Muitos países, desenvolvidos e emergentes, olham para o modelo português com muito interesse e desejam replicá-lo na sua realidade nacional, o que nem sempre é possível pois faltam elementos nos respetivos contextos que tornam impossível essa emulação. Há, contudo, a possibilidade de outros subsectores da indústria transformadora tradicional portuguesa aproveitarem da mesma forma as vantagens transversais que existem no contexto nacional e replicarem o sucesso daquela indústria, o que permitiria construir um modelo e aplicá-lo, no país e no estrangeiro. Concorde com a afirmação? O que falta para que tal possa ser possível ou nunca será possível de todo?

Q2. Na possível construção de um modelo de funcionamento sectorial de sucesso, que pode ser encontrado em outros sectores com grande similaridade, encontramos em comum: 1) estrutura do tecido empresarial MPMEs familiares, 2) cluster natural ou selvagem, 3) contexto amigável em que pontifica um sistema científico e tecnológico desenvolvido (universidades, centros tecnológicos, centros de investigação), orientado às necessidades das empresas, 4) forte abertura ao exterior (programas de internacionalização robustos e constantes), 5) políticas públicas e estratégias coletivas (sectores) alinhadas para boa utilização dos recursos (internacionalização, inovação tecnológica, formação). A falta de algum ou alguns destes elementos determina que outros sectores evidenciem ritmos diferentes de desenvolvimento e se comparem melhor ou pior com a indústria têxtil (e de malhas) em estudo nesta tese? Concorde com esta abordagem?

Q3. O mundo mudou subitamente este ano com a pandemia COVID 19, que teve impacto global e vai provocar a maior crise económica do século, promovendo mudanças estruturais em todos os sectores de atividade, incluindo a indústria da moda entre muitos outros, que estavam já em transformação por força da alteração de valores e comportamento dos consumidores, em virtude dos novos paradigmas da sustentabilidade, descarbonização e economia circular.

- a) Que tendências futuras antevê para a indústria à escala mundial?
- b) Haverá um recuo do processo de globalização e com este o fim anunciado dos modelos de negócio fast fashion e low cost fashion, na moda, como outros similares, assentes na mesma matriz de funcionamento?
- c) Os países mais desenvolvidos, como a União Europeia e os Estados Unidos irão implementar políticas de reindustrialização efetivas ou é apenas a reação ao momento de crise e voltará ao de sempre após a crise da pandemia Covid-19?
- d) A reindustrialização a empreender assentará nos pressupostos clássicos ou será fundamentada em novos eixos estratégicos como o “green deal”, a inovação tecnológica e a digitalização (indústria 4.0 ou 5.0-incluindo as pessoas como agora se diz)?
- e) Se as políticas de reindustrialização avançarem, na Europa e em Portugal, como podem as indústrias tradicionais portuguesas se posicionar para manter a sua competitividade, apostando nos elementos clássicos: preço, qualidade, design, inovação e internacionalização, ou terão de incorporar novos? O que terá de fazer para se renovar, reinventar e prevalecer?

Apêndice H.

Conceptualização Inicial do Modelo HIVETEX, Paulo Vaz

Apresentação em powerpoint realizada para a ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, em 11.05.2017, no Parlamento Europeu, em Bruxelas, e no Press Club de Bruxelas, no mesmo dia. Posteriormente, esta apresentação foi reproduzida em diversos momentos, em Portugal e no estrangeiro (Espanha, França, Alemanha, Rússia, Argentina e Brasil, entre outros).

Os drives da mudança da Indústria Têxtil e Vestuário Portuguesa.



