

ANÁLISE DA INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA INDÚSTRIA TÊXTIL PORTUGUESA NO MERCADO BRASILEIRO

Teucle Mannarelli Filho - EUCAFORTE MADEIRAS

Renata Barbieri - UNESP

Paloma Cardoso De Figueiredo - Unesp

Glaucia Aparecida Prates - UNESP- SÃO PAULO STATE UNIVERSITY - CAMPUS OF ITAPEVA

Lesley Carina Do Lago Attadia Galli - UNESP

Resumo

Este estudo trata-se de um Relato Técnico de Pesquisa Aplicada que tem por objetivo geral investigar as oportunidades de internacionalização do Grupo empresarial da industrial têxtil portuguesa MoreTextile, já consolidados no país de origem, para o mercado brasileiro. Especificamente, cita-se os produtos do segmento linha lar. A pesquisa se apresenta de forma qualitativa, metodologicamente falando, com escolha aleatória por conveniência em um estudo de caso único. Realizou-se uma ampla revisão bibliográfica para o suporte teórico do referido estudo. Os dados primários foram obtidos por meio de observações diretas. Os dados secundários foram extraídos sites institucionais do Grupo empresarial, artigos científicos, e documentos disponíveis no Google Acadêmico e na base de dados Web of Science. A fundamentação teórica para a análise dos dados seguiu os preceitos da análise de conteúdo. Para identificar oportunidades de internacionalização do grupo MoreTextile utilizou-se conceitos consolidados na literatura, tais como a Análise PESTEL e Análise SWOT. Os resultados obtidos apresentam-se por meio de tópicos de conteúdo: Estratégico, Mercadológico, Internacionalização, Plano Mercadológico e Plano Logístico. Finalmente, a pesquisa permitiu verificar as oportunidades e as limitações no processo de internacionalização do Grupo para o mercado brasileiro.

ANÁLISE DA INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA INDÚSTRIA TÊXTIL PORTUGUESA NO MERCADO BRASILEIRO

RESUMO: Este estudo trata-se de um Relato Técnico de Pesquisa Aplicada que tem por objetivo geral investigar as oportunidades de internacionalização do Grupo empresarial da industrial têxtil portuguesa MoreTextile, já consolidados no país de origem, para o mercado brasileiro. Especificamente, cita-se os produtos do segmento linha lar. A pesquisa se apresenta de forma qualitativa, metodologicamente falando, com escolha aleatória por conveniência em um estudo de caso único. Realizou-se uma ampla revisão bibliográfica para o suporte teórico do referido estudo. Os dados primários foram obtidos por meio de observações diretas. Os dados secundários foram extraídos sites institucionais do Grupo empresarial, artigos científicos, e documentos disponíveis no Google Acadêmico e na base de dados *Web of Science*. A fundamentação teórica para a análise dos dados seguiu os preceitos da análise de conteúdo. Para identificar oportunidades de internacionalização do grupo MoreTextile utilizou-se conceitos consolidados na literatura, tais como a Análise PESTEL e Análise SWOT. Os resultados obtidos apresentam-se por meio de tópicos de conteúdo: Estratégico, Mercadológico, Internacionalização, Plano Mercadológico e Plano Logístico. Finalmente, a pesquisa permitiu verificar as oportunidades e as limitações no processo de internacionalização do Grupo para o mercado brasileiro.

Palavras-chaves: Internacionalização. Indústria têxtil. Estratégia. Logística.

ABSTRACT: This study is a Technical Report of Applied Research whose general objective is to investigate the internationalization opportunities of the Portuguese textile industrial group MoreTextile, already consolidated in the country of origin, for the Brazilian market. Specifically, we cite the products of the home line segment. The research presents itself qualitatively, methodologically speaking, with random choice for convenience in a single case study. A wide bibliographic review was carried out for the theoretical support of the mentioned study. The primary data were obtained through direct observations. The secondary data were extracted from institutional Web sites of the Business Group, scientific articles, and documents available on Google Scholar and in the Web of Science database. The theoretical basis for data analysis followed the precepts of content analysis. In order to identify the internationalization opportunities of the MoreTextile group we used concepts consolidated in the literature, such as the PESTEL Analysis and SWOT Analysis. The results obtained are presented through content topics: Strategic, Market, Internationalization, Marketing Plan and Logistic Plan. Finally, the research allowed to verify the opportunities and the limitations in the internationalization process of the Group for the Brazilian market.

Keywords: Internationalization. Textile industry. Strategy. Logistics.

1 INTRODUÇÃO

A liberação do comércio mundial e as constantes transformações ocasionadas pela globalização requerem que as empresas adotem políticas comerciais e estratégicas para que se mantenham competitivas no mercado interno e externo (HITT et al, 2012). Em consonância ao exposto, Botelho (2015, p.5) afirma que em um “mundo globalizado a eficiência do modelo de internacionalização de cada país é, cada vez mais, sinônimo de progresso e de criação de valor”. No contexto das relações internacionais, segundo Do Nascimento et. al. (2010), o estágio de internacionalização das empresas de um país é um dos indicadores do seu grau de desenvolvimento e maturidade para uma estratégia de competição global.

Nesse cenário, a internacionalização desponta como um fenômeno emergente, uma vez que as empresas desempenham um papel central nas relações econômicas internacionais

(CARREIRA, 2015). Entre as justificativas que levam as empresas, em geral, a internacionalizar suas atividades comerciais, destaca-se a expansão das atividades comerciais, a exploração e a ampliação de novos mercados, a obtenção de novas tecnologias e mão de obra especializada e/ou barata (SANCHEZ; CAMACHO, 2007).

Especificamente, na indústria têxtil e de vestuário portuguesa, há uma grande tendência de internacionalização devido as limitações e saturação do mercado interno. Tal fato condiciona as empresas a buscarem mercados externos para que estas possam crescer e manter-se competitivas (NOGUEIRA, 2016).

A indústria têxtil portuguesa passou por profundas transformações influenciadas, sobretudo, pela liberação do comércio têxtil e vestuário em 2005. Tal fato gerou um aumento na concorrência internacional, bem como ocasionou mudanças no modelo de desenvolvimento econômico e social do país, o qual deixou o modelo de produção em escala para criar produtos e serviços com alto valor agregado (ATP, 2017b).

Nessa nova dinâmica, a indústria têxtil portuguesa passa a atuar, sobretudo, no mercado *Private Label*¹ confeccionando produtos de alta qualidade para marcas famosas (ATP, 2016). Dentre as características que as diferem da concorrência, cita-se a criatividade, a inovação e a agilidade, possuindo um tempo de resposta de 2 a 6 semanas superior à concorrência no mercado global, em especial ao mercado asiático (PINTO; HENRIQUES; MARTINHO, 2014; ATP, 2017b). Tal dinâmica gerou bons resultados, e em 2017, a indústria têxtil portuguesa exportou seus produtos para mais de 160 países (ATP, 2017b).

Neste setor, está inserido o Grupo MoreTextile, o maior Grupo têxtil da Europa, criado em 2011 com a junção das tradicionais empresas António de Almeida & Filhos Têxteis S.A, Coelima Indústria Têxteis S.A e JMA Felpos, três das melhores empresas têxteis Lar portuguesas e conhecidas internacionalmente (MORETEXTILE, 2011).

Diante do exposto, esta pesquisa tem por objetivo investigar as oportunidades de internacionalização do Grupo MoreTextile para o mercado brasileiro. Especificamente, cita-se a comercialização de artigos da linha lar (cama, mesa, banho, cozinha, cortinas, cobertores, mantas). O mercado pretendido compreende clientes disposto a comprar produtos de alto valor agregado e sustentáveis. Para identificar as potencialidades do mercado brasileiro e oportunidades de internacionalização, utilizou-se conceitos e ferramentas consolidados na literatura, nomeadamente a Análise PESTEL e Análise SWOT.

Diante da “dimensão limitada do mercado doméstico português (deprimido no consumo e saturado de oferta, conjugado com uma notável e crescente capacidade produtiva)” (NOGUEIRA, 2016, p.78), este estudo justifica-se pelo tamanho e potencial do mercado brasileiro, associado a fatores facilitadores de tal processo, tais como as semelhanças culturais e a disponibilidade das matérias-primas necessárias para fabricar os produtos, tendo em vista que o Brasil está entre os cinco maiores produtores mundiais de algodão (ABRAPA, 2018).

Quanto a estrutura do trabalho, além desta seção introdutória, este artigo está dividido em mais quatro seções. Na segunda seção será apresentada a fundamentação teórica. Na terceira seção será apresentada a metodologia utilizada para realizar este estudo. Na quarta seção serão apresentados os resultados obtidos, por meio de tópicos de conteúdo: Estratégico, Mercadológico, Internacionalização, Plano Mercadológico e Plano Logístico. Na quinta seção serão apresentadas as conclusões do estudo, demonstrando as oportunidades e as limitações no processo de internacionalização do Grupo para o mercado brasileiro, e por fim, a última seção traz as referências.

¹Private Label é um tipo de terceirização da produção em que as empresas produzem mercadorias para marcas de terceiros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A expansão das atividades de uma empresa para novos mercados pode representar uma oportunidade de crescimento. Segundo Nogueira (2016), no painel da globalização, o elevado nível de competição requer que as empresas diversifiquem seus produtos e mercados, tornando imprescindível a internacionalização de suas atividades para que estas mantenham-se competitivas.

O processo de internacionalização de uma empresa ocorre de forma gradual e não sequencial, no qual não são observados apenas os indicadores econômicos, mas há uma relação entre o conhecimento sobre o mercado e as operações desenvolvidas no exterior com o grau de investimento (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975). Em síntese, à medida que a empresa se desenvolve e adquire conhecimentos sobre o mercado alvo, maior é a sua disposição para investimentos. Outros fatores relevantes no processo de internacionalização observado por Johanson e Wiedersheim (1975) são as diferenças culturais, os valores, as práticas gerenciais e a educação entre os dois países. Tais fatores devem ser considerados, uma vez que os investimentos iniciais podem ficar restritos quando os países são muito distintos culturalmente.

O impacto das estratégias adotadas e o desempenho do processo de internacionalização estão relacionadas com o nível de compreensão do mercado alvo, suas singularidades e características (DOS SANTOS, 2017). Neste contexto, para que a internacionalização de uma empresa obtenha êxito é necessário que se conheça, dentre outros aspectos, a economia e o mercado em que a empresa pretende operar, face às características da organização (ERIKSSON, 2013). Para identificar oportunidades de internacionalização do grupo MoreTextile utilizou-se nessa pesquisa ferramentas e conceitos consolidados na literatura, tais como a Análise PESTEL e Análise SWOT.

2.1 Análise PESTEL

A PESTEL é uma importante ferramenta para identificar os fatores macroambientais em que se insere uma empresa, e tem por objetivo auxiliar estas no fluxo contínuo de informações que permeiam o ambiente externo (GUPTA, 2013).

P: refere-se aos fatores Políticos, ou seja, aspectos inerentes às intervenções do Estado na economia, licenciamentos e controles governamentais que possam existir;

E: trata dos fatores Econômicos, aspectos macro e micro que impactam o ambiente externo relacionados com o tipo de demanda eventualmente sazonal, fatores climáticos e outros;

S: são os fatores Sociais, culturais e demográficos do ambiente externo e seus impactos relevantes com relação ao fator humano e suas relações;

T: são os fatores Tecnológicos, assim compreendidos como a infraestrutura, as inovações e seus impactos relacionados à tecnologia envolvida;

E: refere-se aos aspectos ecológicos e ambientais inerentes à empresa em seus resíduos e impactos causados ao meio ambiente em suas atividades;

L: das questões que dizem respeito à legislação nos diversos níveis - federal, estadual e municipal -, tais como os licenciamentos ambientais, patentes, licenciamento, autorização de funcionamento, etc.

Na Análise PESTEL as situações práticas que a empresa enfrenta em seu dia a dia são detalhadas, possibilitando assim compreender o ambiente externo. As inovações tecnológicas, as variações existentes no mercado e os seus competidores possuem influência nos processos gerenciais e operacionais de uma empresa (BETHLEM, 2004; CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

2.2 Análise de SWOT

A Análise de SWOT é uma abordagem consolidada na literatura, é uma ferramenta simples e muito útil para a definição do planejamento estratégico. A SWOT diz respeito às observações analíticas do ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças) de uma organização (WRIGTH; KROLL; PARNELL, 2006). Esta permite alinhar os recursos internos disponíveis nas empresas com o ambiente empresarial e seus fatores externos (NOVICEVIC et al, 2004);

Segundo Gupta e Mishra (2007), a nomenclatura SWOT tem origem pela simples apropriação das primeiras sílabas de cada uma das palavras que representam seus condicionantes de análise:

S: de Strengths, ou Forças dos aspectos positivos da empresa em relação aos seus concorrentes;

W: de Weaknesses, ou as Fraquezas com os aspectos negativos da organização em relação a seus concorrentes;

O: de Opportunities, ou seja, as oportunidades que a empresa possui como uma vantagem competitiva no mercado em que está competindo;

T: de Treaths representando as Ameaças do mercado que podem desfavorecer a empresa e, ao mesmo tempo, causar uma desvantagem competitiva.

Com base na Análise SWOT, torna-se possível estabelecer estratégias ofensivas ou defensivas em função dos objetivos desejados pelas organizações, estabelecendo-se posicionamentos estratégicos frente aos concorrentes em aspectos como: diferenciação dos produtos, segmentação de mercado, posicionamento de preços, etc.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O estudo proposto tem por objetivo geral investigar as oportunidades de internacionalização do Grupo empresarial da industrial têxtil portuguesa MoreTextile para o mercado brasileiro. Especificamente, cita-se os produtos do segmento linha lar, já consolidados no país de origem. Em razão do estudo e da representatividade do objeto, realizou-se uma pesquisa de natureza aplicada de orientação qualitativa por meio de um caso único enquanto estratégia metodológica de pesquisa, uma vez que a pesquisa busca análise sobre os objetos estudados. A abordagem qualitativa do estudo foi realizada seguindo as recomendações de Godoy (1985) com hipóteses flexíveis. Preocupou-se em obter os dados sem considerar suposições preliminares que pudessem confirmar ou negar os pressupostos iniciais do processo de internacionalização da empresa.

Para realizar a revisão sistemática de literatura e a construção do referencial teórico, utilizou-se o protocolo de pesquisa e avaliação proposto por Tranfield, Denyer e Smart (2003), executando-se os seguintes passos: planejamento, pesquisa, triagem e extração/síntese/relatório. A consecução de tal procedimento garante ao estudo maior relevância, compreensão e facilidade de replicação (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

Os autores deste estudo possuem experiência, formação e atuação profissional em áreas distintas da Administração e Engenharia da Produção, e reuniram tais competências e habilidades para realizar esta pesquisa. Para tal utilizaram sua experiência profissional e conhecimentos científicos para realizar a análise do mercado pretendido, observando a viabilidade, restrições e oportunidades deste, bem como quais seriam as estratégias mercadológicas e logísticas necessárias para efetuar a internacionalização do Grupo More Textile.

Os dados primários relacionados ao posicionamento dos produtos e valoração das marcas no mercado português, foram obtidos através de observação direta (*in loco*), realizadas

por todos os autores em janeiro de 2018, na região norte de Portugal, onde estão localizadas as empresas do grupo. Os dados secundários foram extraídos de sites institucionais do Grupo empresarial, artigos científicos, e documentos disponíveis no Google Acadêmico e na base de dados *Web of Science*. Os resultados obtidos apresentam-se por meio de tópicos de conteúdo: Estratégico, Mercadológico, Internacionalização, Plano Mercadológico e Plano Logístico.

4 RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

O Grupo More Textile, objeto deste estudo, posicionou-se no mercado com especialista na fabricação de produtos de alto valor agregado para cama, mesa, banho e fios (MORETEXTILE, 2017). Assim como as demais indústrias têxteis portuguesas, as empresas do Grupo estão concentradas no norte de Portugal, localizadas na região das cidades de Porto, Braga, Guimarães e Famalicão. Há algumas indústrias, em especial as dedicadas aos produtos de lã, localizadas no Leste, na região de Covilha.

A atuação do Grupo More Textile é vertical, o que lhes permite maior controle sobre todas as etapas do processo produtivo, tais como: desenvolvimento, design, fiação, tecelagem, tinturaria, estampanaria, acabamento, corte, confecção, controle de qualidade e logística. Para o Grupo a inovação é um fator estratégico de diferenciação e competitividade, bem como as competências internas e o know-how industrial acumulado ao longo dos 90 anos de atuação das empresas que o compõe. A More Textile confecciona artigos de alto valor agregado, tais como “jacquards”, cetim, “percale”, flanelas, colchas “matlasse” e acolchoados (MORETEXTILE, 2017).

A indústria têxtil utiliza grande quantidade de eletricidade, combustível e água, bem como emite grande quantidade de gases de efeito estufa e efluentes contaminados (HASANBEIGI; PRICE, 2015). Diante da necessidade de práticas que contribuam para a produção e consumo sustentáveis o modelo de negócios do Grupo está orientado a gestão ambiental (MORETEXTILE, 2017). Tal modelo de negócios confere ao Grupo vantagem competitiva e diferenciação no mercado interno e externo, uma vez que atende uma demanda crescente de consumidores de produtos têxteis cuja decisão de compra está orientada à sustentabilidade (NIINIMÄKI, 2011).

No processo de internacionalização, os critérios para ingressar no mercado externo estão relacionados aos fatores internos, tais como a dimensão da empresa, recursos disponíveis, experiência com mercados externos e características do produto produzido; e com fatores externos, tais como perfil sociocultural, distância geográfica, ambiente econômico, político e taxas sobre produtos importados (SENRA, 2008). Neste contexto, para que a internacionalização proposta obtenha êxito, é necessário observar as características e particularidades do objeto de estudo, bem como os fatores internos e externos. Assim, nas sessões seguintes serão apresentadas as análises do macroambiente e microambiente, para elaborar o planejamento estratégico do processo de internacionalização do Grupo.

4.1 Análise Estratégica

4.1.1 Análise PESTEL

O processo de internacionalização requer uma análise do macroambiente brasileiro. Para tanto, realizou-se a Análise PESTEL conforme demonstrado no **Quadro 2**.

Quadro 2. Análise PESTEL: identificação dos fatores do macroambiente brasileiro

		Fatores	Oportunidade E/OU Ameaça
P	Fatores Políticos	- Acordo Mercosul & União Europeia.	Oportunidade e/ou Ameaça
		- Eleições 2018.	Ameaça

		-Corrupção.	Ameaça
		- Instabilidade política.	Ameaça
		- Reforma da previdência.	Ameaça
		- Teto constitucional de gastos.	Ameaça
		- Conflitos internacionais podem mudar de patamar (ex. Coreia do Norte, Oriente Médio).	Ameaça
		- Problemas com a Segurança Pública reduzem a possibilidade de maior crescimento/ investimentos.	Ameaça
		- Aumento de impostos.	Ameaça
E	Fatores Econômicos	- Crescimento da economia em 1% em 2017.	Oportunidade
		- Contas externas favoráveis.	Oportunidade
		- Inflação controlada.	Oportunidade
		- Elevada taxa de desemprego.	Ameaça
		- Elevada carga tributária.	Ameaça
		- Taxas de câmbio internacionais.	Ameaça
		- As contas públicas (União, Estados e Municípios) estão em desequilíbrio e serviços essenciais do Estado comprometidos.	Ameaça
		- Escassez de crédito permanece.	Ameaça
		- Aumento nas taxas de importação de produtos têxteis.	Ameaça
		- Mudanças no setor de petróleo e gás.	Ameaça
		- Nova taxa de juros do BNDES (TLP) baseada em parâmetros de mercado.	Ameaça
		- Registro eletrônico de colaterais e garantias (mitigação de riscos de operações de crédito).	Ameaça
		- Novo instrumento LIG (busca ampliar as fontes de financiamento para o mercado imobiliário).	Oportunidade
		- Cadastro positivo de crédito: novo arcabouço legal.	Oportunidade
		- Nova relação BC-Tesouro.	Oportunidade
		- Aumento do custo da energia.	Ameaça
		- Recessão econômica, o que pode gerar queda no consumo.	Ameaça
- Dificuldades de financiamento.	Ameaça		
- Aumento dos custos das matérias-primas.	Ameaça		
S	Fatores Sociais	-Tendência de estilo e de vida.	Oportunidade
		- Tabus culturais.	
		-Aumento na busca por produtos orgânicos.	Oportunidade
		- Novas demandas geradas pela orientação sustentável dos clientes que buscam por produtos “verdes”.	Oportunidade
T	Fatores Tecnológicos	- Parque industrial têxtil brasileiro defasado.	Ameaça
		- Parques industriais têxteis portugueses modernos.	Oportunidade
		- Altos custos de automação.	Ameaça
		- Alto investimento da indústria têxtil portuguesa em	Ameaça

		P&D.	
E	Fatores Ambientais	- Sustentabilidade.	Oportunidade
		- Redução da pegada de carbono.	Oportunidade
		- Gestão de resíduos.	Ameaça
		- Poluição.	Ameaça
		- Regulamentos ambientais.	Oportunidade
		- Criação do Tex Index Brasil, ferramenta de autodiagnóstico para a avaliação de práticas em sustentabilidade empresarial.	Oportunidade
L	Fatores Legais	- A instabilidade institucional pode se agravar com as ações penais em curso.	Ameaça
		- Marco legal punitivo (essencial para a supervisão do Sistema Financeiro nacional).	Ameaça
		- Regulamentos fiscais.	Ameaça
		- Projetos de Lei que incidem sobre a indústria têxtil, tais como: PL 8456/2017 - Desoneração da folha de pagamentos. PL 2902/2015 - Padronização de peças de vestuário. PLP 432/2017 - ICMS x ISS. PL 717/2003 - Importação de produtos sujeitos à regulamentação técnica federal. PL 333/1999 - Direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. PLP 341/2017 - Aperfeiçoamento do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. PL 7806/2014 e PL 8053/2014 - Regulamentação da profissão de costureiro.	Oportunidade

Fonte: Elaborado pelos autores com base na Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP, 2017a) e Pimentel (2017).

Os dados demonstram que há pontos favoráveis para o processo de internacionalização do Grupo, tais como a retomada do crescimento econômico do país, o aumento das taxas de importação, o crescente mercado composto por consumidores que querem produtos de qualidade e, ao mesmo tempo, sustentáveis, entre outros. Contudo, a instabilidade política pode comprometer e/ou gerar um retrocesso na retomada econômica do país.

4.1.2 Análise SWOT

A Análise SWOT foi utilizada neste estudo para investigar o ambiente interno e externo do Grupo. Os dados obtidos foram buscados no site do Grupo MoreTextile e nas Associações têxteis brasileira e portuguesa, e serão demonstrados nos tópicos seguintes:

Identificação das AMEAÇAS:

- a) Instabilidade política do Brasil: a instabilidade política no mercado alvo pode gerar uma ruptura na recuperação econômica do mesmo, tornando-se uma importante ameaça para o processo de internacionalização;
- b) Falta de profissionais especializados no mercado: Portugal enfrenta um declínio no número de estudantes que buscam formação de nível superior, reduzindo a disponibilidade de profissionais especializados no mercado. Outro fator crítico é a localização geográfica da maior parte das empresas têxteis portuguesas que estão concentradas no norte de Portugal, absorvendo toda a mão de obra disponível da

região. Já no Brasil, por outros fatores, há um déficit no número de profissionais formados e especializados;

- c) Concorrência com os produtos asiáticos: Players como China e Índia possuem disponibilidades de mão de obra barata, o que torna os custos de seus produtos muito inferiores, conferindo-lhes vantagens competitivas;
- d) Concorrência com a indústria têxtil brasileira: O Brasil é um dos maiores produtores mundiais de algodão. A sua indústria têxtil é consolidada no mercado nacional com grande representatividade na economia nacional, o que a torna uma grande concorrente dos produtos portugueses;
- e) Políticas protecionistas do mercado brasileiro: há algumas barreiras tarifárias brasileiras para aumentar o custo dos importados que visam proteger a indústria nacional;
- f) Dependência externa: As empresas portuguesas são dependentes de fornecedores externos para a obtenção de matérias-primas e equipamentos.

Identificação das OPORTUNIDADES:

- a) Exploração de nichos: Mediante a concorrência com o mercado asiático, o Grupo MoreTextile, assim como muitas empresas portuguesas do setor têxtil, deslocou-se na cadeia agregando valor através da criação de marcas próprias e produtos com design diferenciado para nichos de mercado com grande potencial de serem explorados (SENRA, 2008);
- b) Demandas ecosustentáveis: O alto nível tecnológico dos parques fabris do Grupo MoreTextile permitiu um sistema de produção mais limpo, gerando menos poluentes e resíduos que causam danos ao ambiente natural. Assim, tal fato agrega valor aos produtos fabricados, tendo em vista que há uma crescente demanda para produtos verdes ocasionada pela maior orientação sustentável dos consumidores (NIINIMÄKI, 2011);
- c) Recuperação econômica do Brasil: a economia brasileira apresenta sinais de recuperação. Em 2017, o PIB cresceu 1% na comparação com 2016. Tais dados são favoráveis e importantes para que outras empresas estendam suas atividades para o Brasil. Segundo o SEBRAE, houve um aumento generalizado das vendas no varejo em janeiro de 2018. Especificamente, a pesquisa demonstra que o consumo de artigos de uso pessoal e doméstico, tais como: brinquedos, óculos, joias, cama, mesa e banho, obteve um aumento de 6,8% no mês de janeiro de 2018 (BÔAS, 2018).

Identificação das FORÇAS:

- a) Reconhecimento e Know-how: A indústria portuguesa tem utilizado como estratégia competitiva a criação de produtos diferenciados e de alta qualidade, conferindo aos produtos e confecções têxteis portugueses alto valor agregado determinados pela sua origem fabril (SACRAMENTO, 2016). A indústria têxtil portuguesa é reconhecida internacionalmente, bem como o seu elevado know-how técnico empregado na produção, processos e dinâmica dos mercados (LOPES et al., 2010). Tais fatores agregam valor aos produtos do Grupo MoreTextile pela sua origem, bem como pelo seu know-how acumulado ao longo das décadas de atuação das empresas que o constituem;
- b) Qualidade dos produtos: tem utilizado como estratégia competitiva a criação de produtos diferenciados e de alta qualidade, destacando-se de seus concorrentes, uma vez que seus produtos são sinônimos de qualidade;

- c) Parque industrial moderno: realizam altos investimentos tecnológicos em seus parques industriais compostos por equipamentos de alta tecnologia, o que lhes garante alta produtividade e desenvolvimento de produtos de qualidade;
- d) Indústria sustentável: a atuação sustentável voltada à gestão ambiental e ecorresponsável no campo da moda confere à empresa oportunidades e forças, uma vez que estão adequadas a atender as demandas de consumidores com maior orientação ambiental;
- e) Empresa Inovadora: Segundo Carreira (2015), a criação de vantagem competitiva sustentável desenvolvendo estratégias de criação e agregação de valor difíceis ou impossíveis de replicar pelas suas rivais deve ser o objetivo das organizações. Nesse contexto, o Grupo sustenta sua vantagem competitiva no mercado externo diferenciando-se de seus concorrentes pela eficácia e eficiência de seus processos produtivos resultantes de investimentos em pesquisas e desenvolvimento tecnológico em seus parques fabris. O uso da inovação voltada para a criação de designs e de produtos diferenciados é outro fator agregado. Tais fatos diferenciam-se das demais empresas que sustentam suas estratégias em níveis de custos;
- f) Tal característica permite ao Grupo maior flexibilidade para explorar novos mercados e criar produtos que atendam às demandas destes;
- g) Atuação em diversos segmentos da cadeia de valor: as empresas do Grupo atuam em diversos estágios da cadeia de valor, propiciando maior autonomia e independência em relação aos fornecedores;
- h) Mão de obra altamente especializada: A gestão da empresa é atuante para obter e reter profissionais altamente qualificados, uma vez que reconhece a importância de seus funcionários para o sucesso de suas atividades comerciais;
- i) Atuação comercial consolidada no mercado europeu: A MoreTextile é o maior grupo têxtil da Europa, exportando para diversos países, o que lhe confere experiência na atuação internacional.

Identificação das FRAQUEZAS:

- a) Produtividade relativamente baixa: devido às características dos produtos confeccionados, a produtividade não acontece em larga escala;
- b) Distância geográfica e diferenças culturais entre Portugal e Brasil: No processo de internacionalização, quando o mercado alvo está geograficamente próximo ao mercado de origem, a atividade de exportação é vista como uma extensão ao mercado principal com fatores semelhantes como valores, atitudes, língua e estética (SENRA, 2008). Na proposta sugerida, a distância geográfica entre os países envolvidos requer um plano logístico eficaz e eficiente para que a lucratividade, impactada pelos custos das operações logísticas, e as operações comerciais não sejam comprometidas. No que tange as diferenças culturais, embora os referidos países possuem semelhanças em decorrência do processo de colonização, há questões conflitantes, especialmente no que se refere aos aspectos laborais;
- c) Custos elevados de mão de obra: as empresas do Grupo, assim como a maioria das empresas têxteis portuguesas estão localizadas no norte de Portugal, gerando uma grande demanda de mão de obra naquela região e, conseqüentemente, aumento de custos destas;
- d) Baixa terceirização: a atuação vertical da empresa confere a ela muitas vantagens. Entretanto, tal estratégia requer grandes investimentos e processos contínuos de inovação para manterem-se competitivas;
- e) Inexperiência na atuação no mercado brasileiro: O Grupo é experiente e atuante no mercado europeu, porém não possui experiência no mercado latino americano.

Em síntese, os fatores positivos e negativos encontrados através da Análise SWOT do Grupo MoreTextile podem ser visualizados no **Quadro 3**.

Quadro 3. Análise SWOT

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento e Know-how. - Qualidade dos produtos. - Parque industrial moderno. - Indústria inovadora. - Indústria sustentável. - Atuação em diversos segmentos da cadeia de valor. - Mão de obra altamente especializada. - Atuação comercial consolidada no mercado europeu. - Indústrias altamente especializadas. 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produtividade relativamente baixa. - Distância geográfica entre Portugal e Brasil. - Custos elevados de mão de obra. - Baixa terceirização. - Inexperiência na atuação no mercado brasileiro. - Diferenças culturais entre Portugal e Brasil.
FATORES EXTERNOS	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exploração de nichos. - Demandas ecossustentáveis. - Tamanho da economia do Brasil. - Potencial para produtos orgânicos e com certificação. - Maquinários mais eficientes. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instabilidade política do Brasil. - Sistema modal rodoviário como principal logística. - Falta de profissionais especializados no mercado. - Concorrência com os produtos asiáticos. - Concorrência acirrada. - Concorrência com a indústria têxtil brasileira. - Políticas protecionistas do mercado brasileiro. - Altos juros e alto custo da energia elétrica.

Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados obtidos na Associação Brasileira da Indústria Têxtil e da Confecção (ABIT, 2017), Associação Têxtil e Vestuário de Portugal ATP (2017a).

4.2 Análise de Mercado

O processo de internacionalização do Grupo MoreTextile para o mercado brasileiro deve ser feito com cautela, uma vez que a indústria têxtil brasileira é consolidada e extremamente competitiva com alguns índices muito similares à indústria de Portugal, conforme exposto no **Quadro 4**.

Quadro 4. Comparativo da Indústria Têxtil Brasileira versus Indústria Têxtil Portuguesa

BRASIL	PORTUGAL
5,7% do faturamento da Indústria de Transformação.	8% do Volume de Negócios da Indústria Transformadora.
Balança comercial (sem fibra de algodão): US\$ 4,1 bilhões negativos.	Balança comercial (sem fibra de algodão): US\$ 4,15 bilhões negativos.
Exportações: US\$ 6.313 bilhões.	Exportações: US\$ 4.171 bilhões.
Importações: US\$ 4.886 bilhões.	Importações: US\$ 997 bilhões.
29 mil empresas em todo o país.	6 mil empresas em todo o país.
16,7% do emprego da Indústria Transformadora [segundo maior empregador da indústria de transformação, perdendo apenas para alimentos e bebidas (juntos)].	20% do emprego da Indústria Transformadora.
Trabalhadores: 1.479. 000 milhão de empregados diretos (0,7% da população).	Trabalhadores: 134.000 mil de empregados diretos (1,33% da população).

Fonte: elaborado pelos autores com dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2017) e Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP, 2017a).

Segundo as projeções da ABIT (2017), a queda dos índices de inflação impactará no faturamento do setor têxtil e de confecção, que crescerá cerca de 5,5% em 2018 atingindo os R\$ 152 bilhões. Quanto aos investimentos, as projeções indicam que eles podem crescer 18,4% atingindo R\$ 2,25 bilhões em 2018, índices superiores aos dois anos anteriores, gerando a abertura de cerca de 20 mil novos postos de trabalho.

No mercado nacional, dentre as principais concorrentes que atuam na Linha Lar, destacam-se as marcas “Buddemeyer”, “Tekka”, “Altenburg”, Artex, Santista e Karsten. Tais empresas são consolidadas no mercado brasileiro, e seus produtos são sinônimos de qualidade.

Segundo a ABIT (2017), o Brasil possui uma cadeia têxtil completa, atuando desde a produção de fibras, plantação de algodão, fiações, tecelagens, beneficiadoras, confecções, varejo e desfiles de moda. Nesse contexto, as indústrias, independentemente de seu posicionamento geográfico, têm uma maior disponibilidade de insumos e coprodutos necessários na fabricação de seus produtos, conferindo à indústria brasileira vantagens que permitem que estas tenham preços mais competitivos.

Entretanto, a indústria brasileira sofre com algumas deficiências latentes, tais como a desqualificação da mão de obra, o que gera maior rotatividade dos colaboradores, comprometendo a qualidade do produto final, bem como a defasagem tecnológica que impacta na baixa automatização dos processos produtivos (ABIT, 2017).

Os principais fatores críticos de sucesso em uma análise comparativa das características da indústria têxtil portuguesa com a indústria têxtil brasileira, observam-se que as forças da primeira são as fraquezas da segunda, uma vez que a indústria têxtil portuguesa dispõe de mão de obra altamente qualificada, parques industriais modernos eficientes, situação oposta à indústria têxtil nacional.

4.3 Internacionalização

O Grupo MoreTextile tem atuação consolidada na Europa, o que lhe confere experiência e know-how no processo de internacionalização. Nesse sentido, a abertura de novos mercados será um fator agregador para as atividades comerciais da empresa, bem como o fortalecimento das marcas comercializadas.

Segundo Marcos (2015), a empresa com vantagens competitivas é aquela que realiza, pelo menos, uma função melhor que os seus concorrentes. Essa função deve ser pautada, sobretudo, pelo conhecimento que essa possui sobre a estrutura e o comportamento do setor no qual ela atua, bem como a estrutura dos seus concorrentes e clientes.

A estratégia de internacionalização do Grupo para o mercado brasileiro será a diferenciação, uma vez que tem como objetivo comercializar os produtos da linha Lar de alto valor agregado e sustentáveis para o mercado brasileiro. Diante dos resultados obtidos pelas análises, sugere-se que o processo de internacionalização e os investimentos sejam feitos de forma gradual e contínua, de acordo com a maturidade do conhecimento e experiência de atuação nesse novo mercado.

4.4 Plano Mercadológico

A proposta de valor do Grupo MoreTextile é ofertar produtos de cama, mesa e banho, confeccionados em algodão egípcio e de alto valor agregado. Diante das características do produto apresentadas, o segmento alvo é composto por públicos que buscam sofisticação e conforto, bem como suas decisões de compra valorizam os produtos e empresas com práticas sustentáveis. Nesse contexto, o público-alvo é composto por lojas especializadas, cujos clientes são redes de hotéis de luxo e pessoas das classes sociais A e B.

Quanto ao posicionamento e expansão da marca, sugere-se que estes sejam feitos através de veiculação de campanhas em diferentes mídias como emissoras de TV e canais on-line, sobretudo as redes sociais, as quais têm grande adesão e resposta do mercado brasileiro (ANDRADE, 2017).

No que tange aos canais de distribuição adotados, devido às características do público-alvo e do produto ofertado, propõe-se o sistema de distribuição seletiva composto por varejistas ou redes de varejo qualificadas e com referência no segmento. De acordo com Marcos (2015), as diferentes vantagens competitivas como a qualidade percebida pelo consumidor, o serviço antes e pós-venda, a imagem da marca ou da empresa são fatores determinantes para isso. Nesse contexto, a seleção das lojas especializadas será feita através da avaliação dos seguintes requisitos:

- a) Atuar no varejo físico e on-line;
- b) Ter boa reputação no que tange à qualidade e design dos produtos ofertados;
- c) Ter boa carteira de clientes;

A comunicação com os clientes deve ser feita por diferentes canais, tais como: site oficial, perfis no Facebook e Instagram. Por meio desses canais, os clientes poderão entrar em contato através das seguintes ferramentas:

- a) Chat On-line através do site;
- b) Mecanismos de comunicação instantânea disponíveis no Facebook e Instagram;
- c) Mensagens;
- d) E-mail;
- e) SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente);
- f) Sites externos de reclamação, tais como Reclame Aqui e Procon.

Finalmente, a fonte de receita será gerada pela comercialização de produtos de cama, mesa e banho em lojas físicas e virtuais.

4.5 Plano Logístico

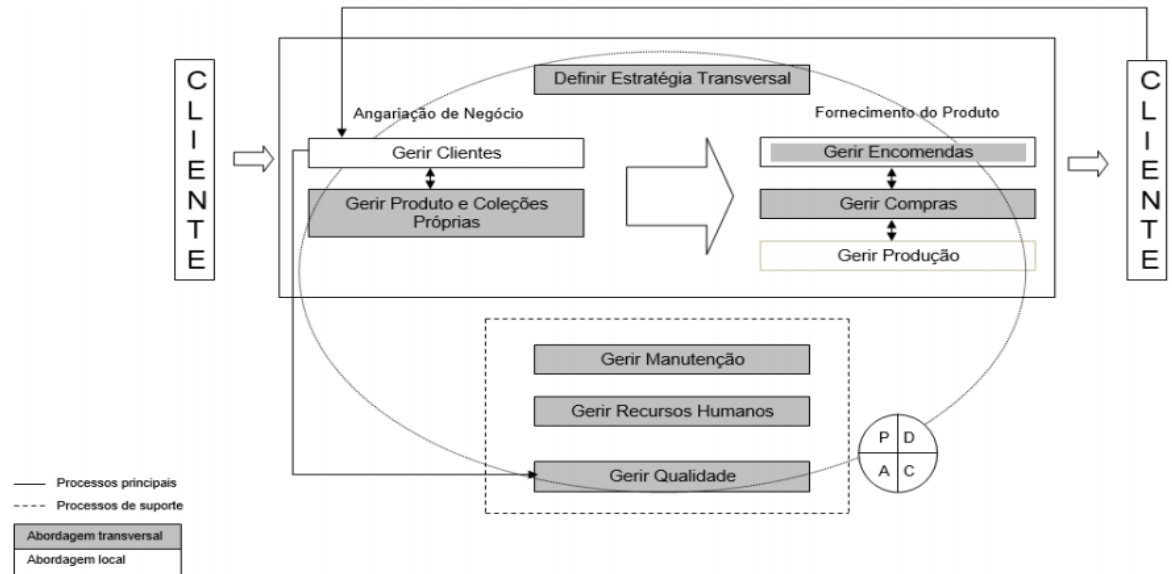
A estrutura organizacional do Grupo MoreTextile é composta por três empresas, fator que torna suas atividades gerenciais extremamente complexas. O Grupo possui em sua infraestrutura parques industriais modernos e altamente tecnológicos, e com a formação do Grupo houve a necessidade de reorganizar a estrutura operacional e industrial para explorar as vantagens competitivas das unidades industriais, a fim de potencializar os ativos mais eficientes em cada um dos processos das empresas que compõem o grupo (SILVA, 2014).

Segundo SILVA (2014) as atividades gerenciais e estratégicas das empresas do grupo MoreTextile são coordenadas e agrupadas em dois processos centrais denominados:

- a) Processos Principais: tais processos estão relacionados à angariação de negócio e ao fornecimento do produto;
- b) Processos de Suporte: tais processos são responsáveis por fornecer os recursos necessários para a manutenção das atividades dos Processos Principais.

Dentro dessas duas categorias centrais, há processos transversais, os quais são geridos transversalmente nas três empresas, e processos locais, os quais são geridos localmente em cada empresa, conforme exposto na **Figura 1**:

Figura 1. Mapa de Processos do Grupo MoreTextile.



Fonte: Silva (2014).

A complexidade apresentada demonstra que a logística do Grupo MoreTextile é uma área crítica na criação de valor (CARDOSO, 2014). Assim, as cadeias de distribuição assumem uma importância substancial para o Grupo e são determinantes para o seu sucesso, pois operam a coordenação da oferta do produto, da imagem da marca e do espaço de exposição e de venda.

Neste contexto, a estratégia empresarial do Grupo deve ser enriquecida pela óptica da logística, pois essa servirá de suporte ao desenvolvimento do plano estratégico e do posicionamento da empresa, bem como será uma força motriz das mesmas. Nesse sentido, as empresas devem criar condições para que se possa tirar partido de fatores logísticos e estratégicos como o tempo, o lugar e a quantidade para além do custo, da qualidade e da flexibilidade.

5 CONCLUSÃO

Este estudo relata as potencialidades de internacionalização do Grupo MoreTextile, entre as quais se destacam a alta qualidade e o design dos produtos confeccionados, o know-how, a experiência da indústria e o domínio tecnológico.

No contexto apresentado, a proposta de internacionalização está pautada na diferenciação dos produtos para públicos segmentados. Neste estudo foram encontrados pontos favoráveis que justificam o processo de internacionalização, tais como: a abertura de novos mercados norteados por um consumo mais sustentável, e a retomada do crescimento econômico, mesmo que pequena, e a disponibilidade de matérias primas no país pretendido.

Contudo, a entrada no mercado brasileiro tem como principais barreiras a instabilidade política, a falta de mão-de-obra qualificada, e a distância geográfica que podem impactar significativamente nos custos de logística. A alta competitividade com a indústria nacional também é um fator negativo importante, tendo em vista que esta também é consolidada, possuindo o quarto maior parque produtivo de confecção do mundo e o quinto maior produtor têxtil do mundo.

Os dados obtidos demonstraram que a indústria têxtil é consolidada em ambos os países, e o processo de internacionalização requer uma cuidadosa estratégia para obter êxito. Diante do exposto, sugere-se novos estudos que possam complementar os dados apresentados, ao ainda estudos direcionados a regiões e a diferentes públicos-alvo.

6 REFERÊNCIAS

- ABIT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. **Perfil do setor**. 2017. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 6 fev. 2018.
- ABRAPA - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE ALGODÃO. **Algodão no Brasil**. 2018. Disponível em:< <http://www.abrapa.com.br/Paginas/dados/algodao-no-brasil.aspx>>. Acesso em: 13 de mar. 2018.
- ANDRADE, M. C.; SILVA, N. G. O comércio eletrônico (e-commerce): um estudo com consumidores. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 98-111, 2017.
- ATP - ASSOCIAÇÃO TÊXTIL E VESTUÁRIO DE PORTUGAL. 2017a. **A indústria têxtil e vestuário portuguesa**. Disponível em: <<https://goo.gl/dnQBjk>>. Acesso em: 14 fev. 2018.
- ATP - ASSOCIAÇÃO TÊXTIL E VESTUÁRIO DE PORTUGAL. 2017b. **Caraterização do setor**. Disponível em: <<http://www.atp.pt/gca/index.php?id=18>>. Acesso em: 14 fev. 2018a.
- ATP - ASSOCIAÇÃO TÊXTIL E VESTUÁRIO DE PORTUGAL. **Estudo de Mercado - Países Nórdicos**. 2016. Disponível em: <<http://www.atp.pt/fotos/editor2/2016/Estudo%20de%20Mercado%20Países%20Nordicos.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Educações 70, 2011. 229 p.
- BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BÔAS, B. V. **Crescimento no varejo é generalizado em janeiro, aponta IBGE**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/5381939/crescimento-no-varejo-e-generalizado-em-janeiro-aponta-ibge>>. Acesso em: 16 mar. 2018.
- CARREIRA, M. S. A importância estratégica do setor têxtil e vestuário para a internacionalização da economia portuguesa: um contributo. Tese de Doutorado. **Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas**. 2015
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicação**. 2. ed. Rio Janeiro: Elsevier, 2009.
- DO NASCIMENTO, J. B.; FREDDO, A. C.; DE FIGUEIREDO, G. N.; MAIOCHI, A. P. Internacionalização na indústria de moda: o caso ZARA. **Revista Galega de Economia**, v. 19, n. 2, 2010.
- DOS SANTOS, K. K. L. Internacionalização: modos de entrada em mercados estrangeiros e o estudo de caso da empresa Josefinas. Tese de Doutorado. 2017
- ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKGÅRD, A.; SHARMA, D. D. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. In: **Knowledge, Networks and Power**. Palgrave Macmillan, London, p. 41-63, 2015.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 57- 63, 1995.
- GUPTA, A. Environmental and pest analysis: an approach to external business environmnet. **International Journal of Modern Social Sciences**, Weston, v. 2, n. 1, p. 34–43, 2013.
- GUPTA, G.; MISHRA, P. R. A SWOT analysis of reliability centred maintenance framework. **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, Bingley, v. 22, n. 2, p. 130–145, 2007.

- HASANBEIGI, A.; PRICE, L. A technical review of emerging technologies for energy and water efficiency and pollution reduction in the textile industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 95, p. 30 - 44, 2015.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Strategic management cases: competitiveness and globalization. **Cengage Learning**, 2012.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM, P. F. The internationalization of the firm - four swedish cases 1. **Journal of management studies**, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.
- LOPES, C., LANGE, E., GOMES, P., COSTA, T. Inovação e desenvolvimento no sector têxtil e vestuário. Guimarães. **Revista GeoPlan**. 2010.
- MARCOS, R. M. N. **Estratégia de internacionalização de uma PME familiar do sector têxtil e vestuário: o caso Uninvest**. 2015. Tese de Doutorado.
- MORETEXTILE. MoreTextile Group - Têxteis lar portuguesas. Disponível em: <<http://www.moretextilegroup.com/>>. Acesso em: 10 fev. 2018.
- NIINIMÄKI, K; HASSI, L. Emerging design strategies in sustainable production and consumption of textiles and clothing. **Journal of cleaner production**, v. 19, n. 16, p. 1876-1883, 2011.
- NOGUEIRA, E. M. C. **Orientação empreendedora e internacionalização: O estudo de caso de uma empresa do setor têxtil e vestuário**. 2016. Dissertação de mestrado.
- NOVICEVIC, M. M.; HARVEY, M.; AUTRY, C. W.; BOND III, E. U. Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 22, n. 1, p. 84-94, 2004.
- PIMENTEL, F. Coletiva de Imprensa. **ABIT**. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/uploads/arquivos/Apresentação Coletiva de Imprensa - VERSÃO 1.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2018.
- PINTO, A; HENRIQUES, C.; MARTINHO, A. O impacto da inovação na rentabilidade empresarial - O caso do setor têxtil português. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 13, n. 2, p. 61-71, 2014.
- PINTO, H. J. F. **Inovação estratégica na indústria têxtil e do vestuário nacional: estudo de caso**. 2012. Tese de Doutorado.
- SACRAMENTO, E. E. **O papel crítico da gestão cultural no seio do dispositivo da moda e da indústria do têxtil e do vestuário: O caso de Portugal**. 2016. Tese de Doutorado.
- SANCHEZ, A. V.; CAMACHO, E. G. S. Internacionalização empresarial: Um modelo explicativo do modo de entrada. **Tourism & Management Studies**, v. 3, p. 65-76, 2007.
- SENRA, S. M. **Estratégia de marca própria no contexto da PME têxtil: o caso esami's**. 2008. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro.
- SILVA, A. R. S. **Extensão da Certificação NP EN ISO 9001**. Universidade do Porto, 2014.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.
- WRIGTH, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2006.